

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*

A TRANSIÇÃO PARA O  
**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

Título original: *Blue Ocean Shift*

Copyright © 2017 por W. Chan Kim e Renée Mauborgne  
Publicado mediante acordo com Hachette Books, Nova York, EUA.  
Copyright da capa © 2017 por Hachette Book Group, Inc.  
Copyright da tradução © 2017 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

*tradução:* Ivo Korytowski

*preparo de originais:* Raïtsa Leal

*revisão:* Rebeca Bolite e Tereza da Rocha

*projeto gráfico e diagramação:* DTPPhoenix Editorial

*capa:* Amanda Kain

*imagem de capa:* Marta Nardini/Getty Images

*foto dos autores:* © Francine Fleischer

*adaptação de capa:* Ana Paula Daudt Brandão

*adaptação para e-book:* Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

K62t

Kim, W. Chan

A transição para o oceano azul [recurso eletrônico]/ W.  
Chan Kim, Renée Mauborgne; tradução de Ivo Korytowski.  
Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

recurso digital

Tradução de: Blue ocean shift

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-431-0557-4 (recurso eletrônico)

1. Negócios. 2. Estratégia. 3. Liderança. 4. Livros  
eletrônicos. I. Mauborgne, Renée. II. Korytowski, Ivo. III.  
Título.

17-  
45003

CDD: 658.4  
CDU: 658.011.4

---

Todos os direitos reservados, no Brasil, por  
GMT Editores Ltda.  
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo  
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ  
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)  
[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)

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

– ALFRED LORD TENNYSON

## 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 Mahler. 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

Vejam 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: reabilitar 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 relembra 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.

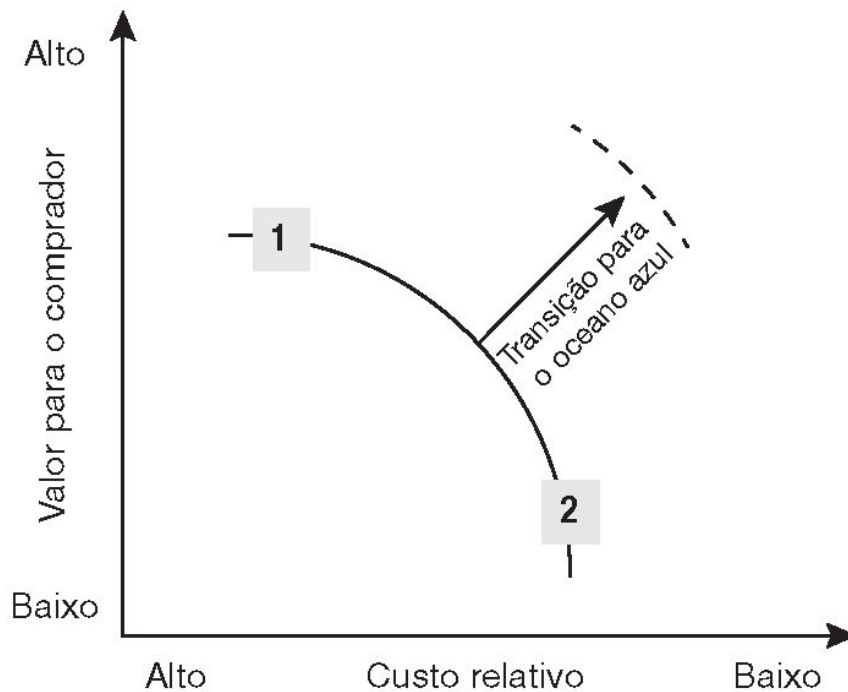
A Figura 1-1 ilustra essa dinâmica. A curva sólida mostra a fronteira da produtividade clássica, que define o limite existente de um setor, a soma de todas as suas melhores práticas.<sup>7</sup> A curva representa os níveis mais altos de valor e os custos correspondentes que uma organização consegue 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 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>

Figura 1-1

Da competição no mercado à criação de mercado



- Em busca de diferenciação *ou* baixo custo para competir na fronteira de produtividade existente de um setor, como descrito por Michael Porter
- Em busca de diferenciação e baixo custo para abrir uma nova fronteira além do valor-custo

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 manter 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*.

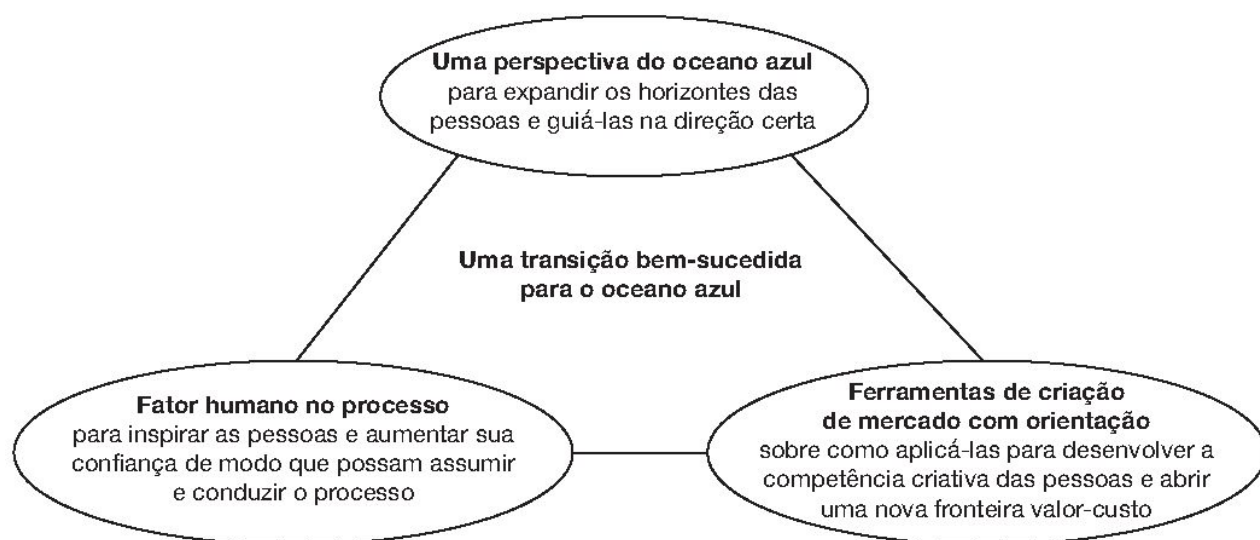
Concluimos que uma transição bem-sucedida para o oceano azul é fundamentalmente um processo humanista. Ela aceita nosso fator humano de forma a nos tornar mais competentes e confiantes do que jamais imaginamos ser. O fator humano nos inspira a avançar passo a passo. Reconhece nosso ceticismo e nossas 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.

Figura 1-2

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



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

## Os fundamentos da estratégia de criação de mercado

Antes de mostrarmos como fazer a transição para o oceano azul – ou seja, transferir sua organização da competição no mercado para a criação de mercado –, é preciso primeiro esclarecer o que é realmente uma estratégia de criação de mercado e como ela funciona.

Ao longo dos anos, observamos que existe muita confusão sobre esse tema, pois algumas pessoas não conseguem entender como diferentes perspectivas relacionadas à criação de mercado se encaixam. Algumas equiparam a criação de mercado à destruição ou disrupção criativa, acreditando que é preciso destruir ou abalar um mercado existente a fim de criar um novo. Outros relacionam a criação de mercado a uma questão de inovação e, com frequência, enxergam a tecnologia como a chave para abrir novos mercados. Há ainda aqueles que veem a criação

de mercado como sinônimo de empreendedorismo e acreditam que esse seja o domínio de empreendedores.

Todas essas visões estão parcialmente corretas. Mas também parcialmente equivocadas, uma vez que apresentam um quadro incompleto de como os mercados são criados. Sem o cenário completo, muitas oportunidades para fazer uma transição para o oceano azul podem ser perdidas e os esforços talvez até sigam na direção errada. Por isso desenvolvemos um modelo holístico de estratégia de criação de mercado que, além de mostrar as opções estratégicas disponíveis e como elas produzem transição para o oceano azul, apresenta as consequências de crescimento correspondentes. Com esse modelo, é possível entender de que forma as visões parciais existentes se encaixam no cenário global.

## A destruição criativa e a inovação disruptiva são apenas parte do processo

Conversando com executivos, empresários e líderes governamentais, observamos um padrão frequente e sistemático de associação entre criação de mercado e os conceitos de destruição ou disrupção criativa. *Destruição criativa* é o termo icônico criado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter, que observou que, embora a competição nos mercados existentes seja boa, o retorno acaba diminuindo à medida que as necessidades dos compradores são satisfeitas e a competição reduz os lucros.<sup>1</sup> Portanto, o motor real do crescimento econômico, argumenta ele,

é a criação de novos mercados. No entanto, em sua visão, essa criação depende da destruição.<sup>2</sup>

A destruição acontece quando uma inovação substitui uma tecnologia anterior ou um produto ou serviço existente. A ideia de *substituição* é importante aqui porque, sem ela, a destruição criativa não ocorre. Por exemplo, a inovação da fotografia digital destruiu criativamente a indústria do filme fotográfico ao substituí-la de forma efetiva. Hoje a fotografia digital é a norma, e o filme fotográfico raramente é usado.

O conceito de disrupção reflete o insight de Schumpeter.<sup>3</sup> O estudo mais conhecido sobre disrupção diretamente aplicável à criação de mercado é a ideia de inovação disruptiva.<sup>4</sup> Enquanto a destruição criativa acontece quando uma tecnologia, um produto ou um serviço superior aparece e destrói o antigo, a inovação disruptiva começa com a chegada de uma tecnologia *inferior*, que cruza o limite de inferior para superior e, com isso, substitui os líderes do mercado. Um exemplo clássico é a disrupção e a consequente substituição dos produtores de unidades de disco para computadores, pegos desprevenidos por disruptores que inicialmente entraram no mercado com uma tecnologia mais simples e um desempenho inferior.<sup>5</sup>

A diferença, nesse caso, é que a tecnologia que adentra em um setor não precisa ser superior, como sugeriu Schumpeter, podendo vir em uma espécie de cavalo de Troia cuja inferioridade inicial não parece ameaçar o mercado predominante. O resultado é que os principais atores do mercado ignoram o recém-chegado até que seja tarde demais. O que as duas ideias têm em comum,

porém, é o foco na substituição de concorrentes e mercados já existentes.

Para descrever o ato de criação de mercado que captura essa semelhança mas reconhece as diferenças entre os dois conceitos, cunhamos o termo *criação disruptiva*.<sup>6</sup> No entanto, por mais importante que seja a criação disruptiva provocada pela destruição criativa e a inovação disruptiva, ela oferece apenas uma explicação parcial de como novos mercados são criados. Como observamos com nossa pesquisa, muitos mercados novos também foram criados sem abalar os já existentes.<sup>7</sup>

### A criação não disruptiva também gera mercados novos e crescimento

Você já deve ter ouvido falar do programa infantil *Vila Sésamo*. Garibaldo, Elmo, Ênio e Beto são apenas alguns dos adoráveis Muppets que ensinam as crianças da pré-escola a contar, identificar as cores e as formas e reconhecer as letras do alfabeto. E a melhor parte é que as crianças se divertem tanto assistindo ao programa que nem percebem quanto estão aprendendo. Mas os pais percebem e por isso também adoram o programa. É a antítese do que muitas pessoas associam com educação. Seduz e diverte enquanto educa os pequeninos.

*Vila Sésamo* não abalou nenhum mercado de educação infantil. Não destruiu nem substituiu pré-escolas ou bibliotecas, nem o hábito dos pais de contar histórias para os filhos na hora de dormir. Pelo contrário, *Vila Sésamo* abriu uma nova fronteira

valor-custo, que possibilitou o novo mercado de entretenimento educativo que, de modo geral, jamais existira até aquele momento. Em contraste com a “criação disruptiva”, *Vila Sésamo* é o resultado do que chamamos de “criação não disruptiva”, já que criou um espaço de mercado novo sem abalar um mercado existente.

Agora deixemos as crianças de lado e vejamos os homens. A vida de muitos deles foi revolucionada pelo movimento de criação de mercado do Viagra, produzido pela Pfizer. E por acaso o Viagra abalou algum outro mercado? Mais uma vez, a resposta é não. Tratou-se de uma criação não disruptiva. Ao aliviar a disfunção erétil, o Viagra solucionou um problema preponderante e que ainda não havia sido explorado, conquistando o mundo. A demanda por ele cresceu rapidamente, convertendo-se em um negócio multibilionário e criando um espaço de mercado novo de remédios relacionados ao estilo de vida.

Agora pense nos mais de 3 bilhões de pessoas que vivem com poucos dólares ao dia. Neste caso a criação não disruptiva também interveio para solucionar um problema ainda não tratado: a falta de acesso ao capital que vinha alimentando o ciclo de pobreza. Em 1983, o banco Grameen começou a oferecer microcrédito sem exigir garantias, o que possibilitou às pessoas abrirem negócios ou se dedicarem à agricultura e subirem na escala de renda, enquanto amortizavam um pequeno débito. Esse movimento estratégico criou um novo mercado de microfinanças sem substituir ou incomodar qualquer outro mercado na época. Até então, os bancos convencionais haviam simplesmente ignorado os pobres por considerá-los um segmento inadequado

para a concessão de empréstimos. Desde então, as microfinanças se transformaram em um setor multibilionário com espaço de sobra para o crescimento futuro. Embora ainda esteja em ascensão, atinge menos de 20% do potencial desse novo mercado, atualmente atendido por organizações com e sem fins lucrativos mundo afora.

Sites de relacionamento on-line, academias de ginástica, crowdfunding, roteadores e dispositivos de rede são apenas alguns dos diversos setores multibilionários gerados nas últimas décadas por meio de criação não disruptiva. E não é só isso: hoje, a profissão que mais cresce nos Estados Unidos – perde apenas para as relacionadas à tecnologia da informação – é fundamentada na criação não disruptiva. Trata-se do *life coaching*, o treinamento em motivação e desenvolvimento pessoal. Há apenas 25 anos, o setor nem sequer existia. Agora ostenta receitas anuais de mais de 2 bilhões de dólares. O advento e o crescimento do setor de *life coaching* não aconteceram à custa de nenhum setor já existente. Dezenas de milhares de novos empregos de coaching foram gerados sem prejudicar nenhum outro emprego. Pelo contrário, o setor criou uma nova demanda, à medida que as pessoas passaram a buscar conselheiros pessoais para se tornarem mais eficazes na vida pessoal e profissional.

Como esses exemplos mostram, a criação não disruptiva é um propulsor tão fundamental do crescimento novo quanto a criação disruptiva.<sup>8</sup> De fato, como demonstram nossas pesquisas, novos mercados e ciclos de crescimento sempre foram criados por ambas. Para ilustrar, considere a evolução dos padrões de classificação setorial nos Estados Unidos. Em 1997, o North

American Industry Classification Standard (NAICS) substituiu o sistema Standard Industrial Classification (SIC), publicado pelo Censo americano há mais de meio século. No novo sistema, setores foram não apenas mesclados ou substituídos, mas também criados, com o número de setores dobrando de 10 para 20. O setor de serviços existente no sistema antigo, por exemplo, foi expandido para sete setores, entre os quais estão os de informação, assistência médica e assistência social.

Desde 1997, o sistema NAICS foi revisado diversas vezes para acompanhar o ritmo de criação, recriação e crescimento dos vários setores. Enquanto o setor de informações expandiu-se de forma significativa na versão de 2002, a versão de 2017 incluiu mudanças em seis dos 20 setores do NAICS para refletir a criação de mercados novos. Nessas duas versões novas, algumas classificações setoriais foram substituídas, ao passo que categorias inteiramente novas foram criadas para reconhecer o surgimento de setores novos. Uma vez que esses sistemas são projetados para promover a padronização e a continuidade de cada mercado, essas mudanças revelam o impacto das criações disruptivas e não disruptivas em moldar os limites dos setores já existentes e criar setores novos.

### Para ver o cenário completo

Experimente realizar este rápido exercício: peça a algumas pessoas que examinem um aposento durante 30 segundos e memorizem cada objeto vermelho que encontrarem. Assim que o

tempo se esgotar, peça que fechem os olhos e enumerem todos os objetos azuis que tiverem visto. É isto mesmo: *azuis*. As pessoas terão dificuldade em se lembrar de muitos objetos. Conclusão: aquilo que procuramos determina o que vemos. Quando pressupomos que o único meio de criar um novo mercado é rompendo com um antigo, oportunidades de criação não disruptiva podem ser facilmente perdidas. As pessoas costumam concentrar sua atenção no núcleo dos mercados existentes e no que seria preciso para desestabilizar a ordem vigente. Isso reduz sua visão e as deixa cegas para a abundância de possíveis movimentos de criação de mercado não disruptiva.

Considere as vantagens potenciais de incluir expressamente a criação não disruptiva em seu pensamento estratégico. Primeiro, veja o exemplo das startups. Quando empreendedores decidem desestabilizar um mercado existente, com frequência enfrentam concorrentes já estabelecidos e que possuem recursos financeiros e de marketing muito maiores do que os seus. Embora seja verdade que Davi às vezes derrota Golias, e o apelo emocional dessa história é bem forte, é mais comum que aconteça o inverso. Como uma startup nova, você realmente deseja enfrentar líderes consagrados? Talvez. E esse é certamente um caminho possível. Mas você não é obrigado a segui-lo – e esse é um ponto importante. As oportunidades de criação não disruptiva são igualmente fortes, e os empreendedores estariam sendo tolos em não levá-las em conta também.

Em segundo lugar, considere os concorrentes estabelecidos. Nas organizações já estabelecidas, o medo de perder empregos ou o status atual pela destruição criativa ou pela inovação disruptiva

pode levar os gerentes a minarem os esforços de criação de mercado da organização. Eles podem deixar esses projetos sem recursos, alocar neles custos gerais indiretos indevidamente ou relegar os funcionários envolvidos à Sibéria corporativa, o que inevitavelmente os faz querer abandonar o projeto. A Microsoft e várias outras organizações enfrentam esse tipo de problema. O crescimento pela criação não disruptiva é menos ameaçador, pois não desafia a ordem vigente de forma direta. Assim, ao enquadrar sua estratégia de criação de mercado em um contexto mais amplo que adote tanto as criações disruptivas quanto as não disruptivas – como faz a transição para o oceano azul –, as organizações estabelecidas conseguem administrar melhor a política organizacional e as ansiedades de seu pessoal-chave.

Por fim, considere os novos empregos. Quando a destruição e a disrupção criativas acontecem, empregos novos são criados. Com frequência, muitos. No entanto, empregos antigos são perdidos. Assim, quando a fita de rolo perdeu lugar para a fita cassete, substituída pelo CD, que por sua vez seria mais tarde desafiado pelo MP3, cada um desses mercados sucessivos gerou crescimento e novos empregos. Só que eles surgiram, em parte, à custa dos empregos e, em alguns casos, até da própria existência dos negócios que os precederam. Por outro lado, a criação não disruptiva produz crescimento e emprego sem necessariamente substituir negócios ou setores existentes.

Não levantamos esses pontos para enfatizar as vantagens da criação não disruptiva em relação à criação disruptiva. Pelo contrário, queremos mostrar por que a criação não disruptiva também deveria ser incorporada ao seu pensamento estratégico.

Precisamos de um modelo holístico de estratégia de criação de mercado que adote as duas modalidades, já que são complementares.<sup>9</sup> Separadamente e em conjunto, elas abrem novas fronteiras valor-custo fundamentais ao crescimento. Concentrar-se em apenas uma delas levará a uma avaliação incompleta e distorcida das oportunidades de criação de mercado em potencial e limitará seus esforços de fazer a transição para o oceano azul.

## Um modelo holístico de estratégia de criação de mercado

A esta altura, você deve estar se perguntando: “Quais estratégias de criação de mercado resultam em criação disruptiva e quais resultam em criação não disruptiva?” Com base em nossas pesquisas dos últimos 10 anos, descobrimos que a resposta depende do tipo de problema que uma organização pretende solucionar ao fazer um movimento estratégico de criação de mercado.

Existem três formas básicas de realizar estratégias de criação de mercado – e, portanto, transição para o oceano azul. Você pode:

- oferecer uma solução revolucionária para um problema existente no setor;
- identificar e solucionar um problema totalmente novo ou aproveitar uma oportunidade inédita;

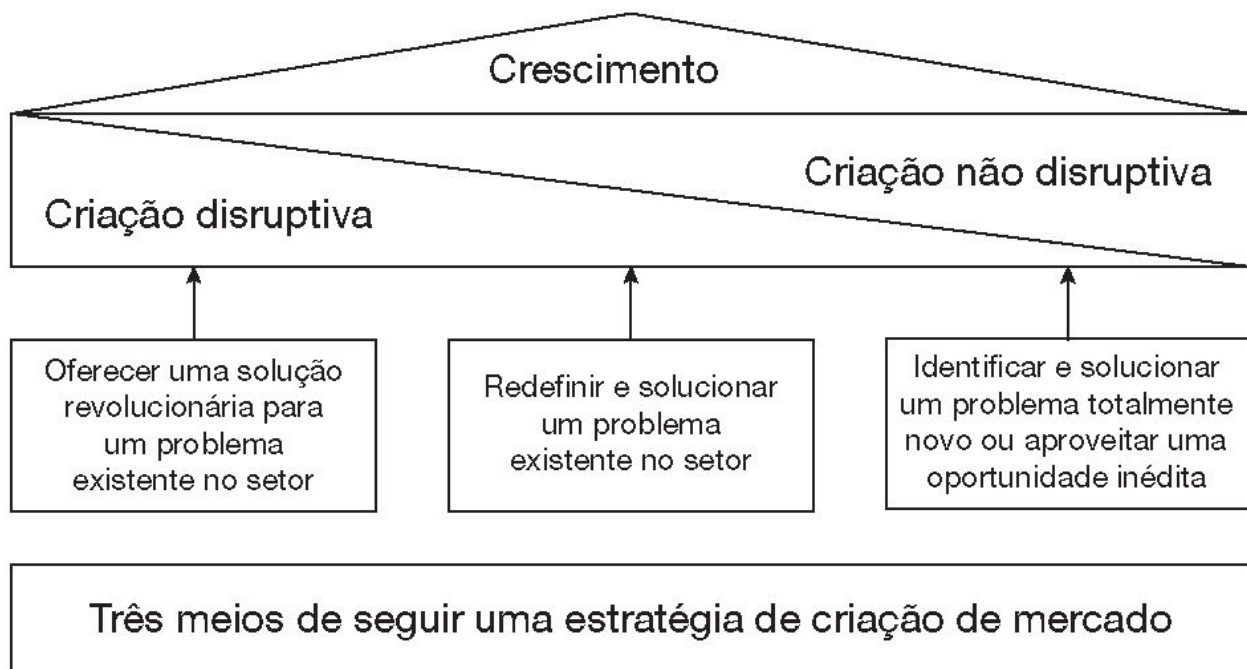
- redefinir e solucionar um problema existente no setor.

Cada uma dessas abordagens envolve um equilíbrio diferente entre criação disruptiva e não disruptiva. A Figura 2-1 apresenta um modelo holístico de estratégia de criação de mercado por meio de um gráfico – o jeito mais eficaz de mostrar essas relações. Chamamos esse gráfico de “modelo de crescimento da estratégia de criação de mercado” porque mostra qual abordagem estratégica produz qual tipo de crescimento.

Vamos examinar uma abordagem de cada vez.

Figura 2-1

Modelo de crescimento da estratégia de criação de mercado



## Oferecer uma solução revolucionária para um problema existente no setor

Quando uma organização cria uma solução revolucionária para um problema existente no setor, atinge o núcleo das empresas e dos mercados vigentes, seja de imediato ou ao longo do tempo. Voltemos ao exemplo da indústria fonográfica. Os CDs foram uma solução revolucionária para o problema de armazenamento e reprodução das gravações sonoras, que é a questão central para quem gosta de ouvir música. Ao contrário de seu predecessor, o CD ofereceu “som perfeito para sempre”, permitindo a transição suave de uma canção para outra sem os ruídos e as interrupções típicas das fitas cassete. Não surpreende que em pouco tempo o CD tenha substituído o cassete como a mídia musical padrão. Durante anos, as pessoas vibraram com os CDs – até que o tocador de MP3 da Apple, o iPod, surgisse oferecendo outra solução revolucionária para o problema de armazenar e reproduzir músicas. Mais uma vez, as pessoas correram para substituir os velhos CDs, agora ultrapassados e indesejados, pelo iPod da Apple e outros tocadores de MP3, que proporcionam fácil acesso a bibliotecas musicais inteiras. Nos dois casos, o produto existente foi substituído por uma criação disruptiva.

De forma semelhante, o motor de combustão interna substituiu o motor a vapor, oferecendo uma solução revolucionária de geração de energia para o transporte motorizado. O mesmo se deu com a fotografia digital, que de fato substituiu a fotografia analógica e os filmes fotográficos ao

representar um meio muito mais prático de tirar, revelar, compartilhar e armazenar fotos.

Portanto, o principal efeito do desenvolvimento de uma solução revolucionária para um problema existente em um setor é a substituição das ofertas e dos empregos antigos por novos. Os mercados existentes são recriados a partir de sua essência e expandidos além dos limites anteriores, transformando oceanos vermelhos em azuis. O crescimento ocorre com essa recriação do mercado e a expansão de seus antigos limites à medida que a solução revolucionária atrai demanda nova, convertendo antigos não clientes em novos clientes. Pense, por exemplo, na quantidade de pessoas que tiram fotografias digitais hoje em comparação com as que tiravam fotos usando filmes no passado.

### Identificar e solucionar um problema totalmente novo ou aproveitar uma oportunidade inédita

Na outra ponta do espectro, organizações que identificam e solucionam problemas totalmente novos ou criam e aproveitam oportunidades inéditas abrem novos mercados *além* dos limites do setor existente. Aqui a disrupção criativa nem entra em jogo. Pense no Viagra e no banco Grameen, que identificaram e solucionaram problemas que nunca haviam sido abordados. Ou lembre-se da *Vila Sésamo* e do *life coaching*, que identificaram e criaram oportunidades sem precedentes. Todos esses movimentos

criaram novos mercados além dos limites de qualquer setor existente.

Da mesma forma, o setor multibilionário dos ringtones forneceu uma oportunidade inédita para as pessoas expressarem sua individualidade e sentirem um prazer singular ao receber ligações e ouvir o celular tocando sua canção ou seu som favorito. Se houve alguma disrupção aqui, foi apenas na eliminação da monotonia e do tédio das campanhas tradicionais dos telefones. Esse espaço de mercado foi criado além dos limites existentes do setor.

Como indica nosso modelo de crescimento, a solução para um problema novo ou a captura de uma oportunidade inédita resultam em criação não disruptiva porque o mercado gerado não erode o núcleo, ou mesmo as margens, dos setores já existentes. Esse tipo de crescimento é não disruptivo para a sociedade também, pois aumenta os lucros, as receitas e os empregos – e ainda a imaginação da sociedade – sem destruir quaisquer outros. Áreas como cibersegurança, obesidade, populações idosas, realidade virtual e serviços de saúde fornecem amplas oportunidades de criação não disruptiva. O mesmo vale para a base da pirâmide – ou seja, muitas oportunidades podem ser encontradas e problemas podem ser resolvidos entre os bilhões de pessoas pobres na base da pirâmide financeira.<sup>10</sup>

Redefinir e solucionar um problema existente  
no setor

Entre solucionar um problema existente e identificar e solucionar um problema totalmente novo ou aproveitar uma oportunidade inédita estão estratégias de criação de mercado que *redefinem e solucionam* o problema no qual um setor se concentra. A redefinição de problemas permite que uma organização substitua premissas e recrie os limites do setor de formas inovadoras e criativas. Tomemos o famoso exemplo do Cirque du Soleil, que deu um salto no tipo e no grau de valor oferecido ao redefinir o problema sobre o qual o setor se debruçava. Se antes o problema era como maximizar o divertimento e a emoção do circo, o Cirque du Soleil o redefiniu para como combinar o melhor do circo – palhaços, tendas e acrobatas incríveis – com o melhor do teatro e do balé – o talento artístico, a música, a dança e os enredos. Com isso, criou um novo espaço de mercado entre esses setores, obtendo uma fatia da demanda de cada um, e, ao mesmo tempo, aumentou o bolo ao atrair pessoas novas para o oceano azul desse espaço de mercado recém-criado. Adultos sem filhos e clientes corporativos, que nunca haviam pensado em ir ao circo, tornaram-se clientes do Cirque du Soleil.

André Rieu e a Orquestra Johann Strauss também criaram um novo mercado ao redefinirem o problema no qual o setor da música clássica se concentrava. Apelidado de “maestro para as massas”, Rieu apareceu nas listas de melhores concertos mundiais dos últimos 20 anos, ao lado de Coldplay, Beyoncé e os Rolling Stones. Ao contrário das orquestras tradicionais de música clássica, a orquestra de Rieu combina música clássica e valsas populares – como “Danúbio Azul”, “Barcarolle” e “O Mio

Bambino Caro” – com música contemporânea, como “Ben”, de Michael Jackson, ou o sucesso “My Heart Will Go On”, de Celine Dion, que muitas pessoas consideram mais acessíveis. Rieu também deixou as pretensiosas salas de concerto, preferindo se apresentar em estádios grandes com efeitos de luz e som espetaculares e uma atmosfera divertida e interativa. Enquanto a maioria das salas de concerto acomoda, em média, no máximo 2 mil pessoas, os estádios nos quais Rieu se apresenta conseguem receber mais de 10 mil – e ainda esgotar os ingressos. Embora o maestro atraia parte dos clientes de concertos de música clássica, ele também cria uma nova demanda enorme, atraindo uma massa de novos clientes, incluindo pessoas que antes se sentiam desencorajadas pela formalidade e pela pretensão da música clássica. Isso acontece porque a orquestra de André Rieu, assim como o Cirque du Soleil, ataca nas margens desses outros setores, não em seu núcleo, solucionando um problema redefinido que não é igual ao problema que os outros estão se dispondo a solucionar.

A transição para o oceano azul do Groupe SEB, que abordamos no Capítulo 1, também se enquadra aqui. A empresa redefiniu o problema no qual seu setor se concentrava, deixando de buscar produzir a melhor fritadeira elétrica de batatas fritas para se dedicar a produzir batatas fritas saudáveis, de dar água na boca e sem fritura. Embora a ActiFry tenha conquistado uma fatia da demanda do mercado de fritadeiras elétricas convencionais, o salto no tipo e no grau de valor fornecidos pela ActiFry estimulou pessoas que nunca tinham comprado uma fritadeira elétrica a se tornarem clientes, aumentando o valor da demanda geral do setor

em quase 40%. De forma semelhante, ao redefinir os limites tradicionais, a Orquestra Jovem Nacional do Iraque abriu uma nova fronteira valor-custo e atraiu novos clientes – mas não substituiu outros tipos de orquestras jovens, ainda que atraia parte do mesmo público.

Recapitulando de forma simples: oferecer uma solução revolucionária para um problema existente costuma resultar em criação disruptiva. Identificar e solucionar um problema totalmente novo ou aproveitar uma oportunidade inédita com frequência dão origem a uma criação não disruptiva. E redefinir e solucionar um problema existente combina elementos tanto da criação disruptiva quanto da não disruptiva.

## Foco na inovação de valor, não na inovação tecnológica

Em nossas palestras sobre estratégia de criação de mercado ao redor do mundo, costumamos começar pedindo que o público pense no Google Glass, no telefone por satélite Iridium da Motorola e no assistente pessoal digital Newton da Apple. “Esses movimentos criadores de mercado foram inovações?” “Foram sucessos ou fracassos comerciais?” Em geral as respostas são “sim” para a primeira pergunta e “fracassos” para a segunda.

Então seguimos com outro conjunto de perguntas: “Quem inventou o computador pessoal?” “Quem inventou o videocassete doméstico?” Quando se trata do PC, as pessoas com frequência respondem Apple ou IBM. Quanto ao videocassete, elas citam

todo tipo de empresas de eletrodomésticos, entre elas Sony e JVC. Então revelamos que as respostas corretas são MITS e Ampex, respectivamente. A maioria das pessoas não só se surpreende ao saber disso, como também parece não conhecer nenhuma das duas empresas.

Essas questões revelam um ponto importante sobre a criação de mercado: embora os criadores de inovações tecnológicas possam pôr ovos extraordinários, raramente são eles que os chocam. O foco de uma estratégia de criação de mercado bem-sucedida não deve estar em pôr um ovo tecnológico, mas em chocá-lo para que se torne um sucesso comercial. Assim, embora a MITS tenha inventado o primeiro computador pessoal, foram a Apple e a IBM, entre outras empresas, que dominaram o novo mercado de massa para PCs, adaptando a tecnologia a fim de produzir um salto de valor para o comprador. De forma semelhante, ainda que a Ampex tivesse inventado a tecnologia de gravação de vídeo na década de 1950, empresas como a Sony e a JVC dominaram por muito tempo esse rentável setor ao adotar a tecnologia e tornar a gravação de vídeos fácil e financeiramente acessível à massa de compradores. Basicamente, o que essas empresas fizeram foi converter uma inovação tecnológica no que chamamos de *inovação de valor*.<sup>11</sup>

Não há qualquer motivo intrínseco para uma organização não conseguir explorar as próprias invenções, e certamente algumas empresas foram bem-sucedidas nisso. Mas a história mostra que pôr o ovo e chocá-lo costumam ser atividades desempenhadas por atores diferentes.<sup>12</sup> Achamos que esse pode ser um dos motivos pelos quais tantas pessoas nem sequer reconhecem os nomes de

inovadores tecnológicos agora desaparecidos de seus mercados e acreditam equivocadamente que os inovadores de valor – aqueles que desenvolveram esses novos mercados – foram os pioneiros tecnológicos também.

É um ganho para todos quando uma organização põe o ovo tecnológico, choca esse ovo e consegue abrir um novo espaço de mercado, rentável e crescente, no qual outros possam entrar um dia. Mas a grande lição é: para ter sucesso na criação de um novo mercado, você deve se concentrar em oferecer um salto quântico de valor aos compradores, não na inovação tecnológica em si.<sup>13</sup> O Google Glass, o Iridium da Motorola e o Newton da Apple fracassaram pela falta de compreensão desse fato. O Google Glass foi considerado pouco atraente, “coisa de nerd” e caro, além de levantar questões de privacidade bastante polêmicas. O telefone por satélite Iridium foi um feito tecnológico que funcionava no deserto de Gobi, mas não dentro de prédios e carros, onde as pessoas mais precisavam dele. Quanto ao assistente pessoal digital Newton, simplesmente não fez o que prometeu; portanto, não surpreende que os compradores não tenham lhe dado valor.

O fato é que estratégias de criação de mercado de sucesso muitas vezes não dependem de nenhuma inovação tecnológica. Pense nas microfinanças do banco Grameen, na Starbucks e na Orquestra Jovem Nacional do Iraque: todos criaram novos mercados com pouca ou nenhuma tecnologia de ponta. Mesmo quando o papel da tecnologia é significativo, como no caso da Salesforce.com ou da ActiFry, o motivo pelo qual os compradores os adoram não é a tecnologia, mas o fato de serem muito simples,

fáceis de usar, divertidos e eficazes. Em outras palavras: eles os adoram porque a tecnologia está fundamentalmente vinculada a um salto de valor para o comprador.

Há muito a economia ensina que pesquisa e desenvolvimento (P&D) e inovação tecnológica, avaliados de acordo com o volume de investimentos em P&D e o número de patentes, são os propulsores centrais da inovação e do crescimento. Isso pode ser válido no nível macro da economia, o que explicaria por que as pessoas tendem a pensar primeiro na inovação tecnológica quando se trata de criação de novos mercados. No entanto, esse raciocínio não é necessariamente verdadeiro quando aplicado ao nível micro da organização individual. No caso da Apple, por exemplo, a relação entre gastos em P&D e vendas é uma das mais baixas entre seus pares de TI na última década. A Microsoft, por outro lado, possui uma das maiores taxas de gastos em P&D, além de contar com impressionantes centros de pesquisa espalhados pelo mundo. Entretanto, embora a Apple tenha sido uma das empresas mais inovadoras – se não *a* mais inovadora – do mundo comercial, é difícil pensar em um só mercado que a Microsoft tenha criado nos últimos 10 anos.

Em um artigo profético na revista *Time*, Dean Kamen, o inventor do Transportador Pessoal Segway, observou na época de seu lançamento: “Uma das verdades mais duras para qualquer tecnólogo ouvir é que o sucesso ou o fracasso nos negócios raramente é determinado pela qualidade da tecnologia.”<sup>14</sup> O Segway era uma maravilha da engenharia, uma das inovações tecnológicas mais comentadas de sua época. Mas não convenceu pessoas suficientes a pagar de 4 mil a 5 mil dólares por um

produto que as deixava confusas sobre onde estacioná-lo, como levá-lo no carro, se poderia ser transportado em um ônibus ou trem e se deveria ser usado na calçada ou na rua. Embora a expectativa fosse que o Segway amortizasse seus custos seis meses após o lançamento, em 2001, a empresa continuou perdendo dinheiro até ser vendida em 2009.

Quando as empresas presumem equivocadamente que a criação de um novo mercado depende de tecnologias revolucionárias, suas organizações tendem a promover produtos ou serviços que são “avançados” demais – estranhos, complicados e muito à frente de seu tempo – ou, como o Segway, carecem do ecossistema complementar necessário para a abertura desse novo mercado. Na verdade, muitas inovações tecnológicas deixam de criar e capturar novos mercados ainda que conquistem louros para suas organizações. É o caso do TiVo, cujo DVR original foi recebido com alarde e está na Galeria da Fama dos Inventores Nacionais do Escritório Americano de Patentes e Marcas Registradas, mas deixou a maioria das pessoas se perguntando o que aquele negócio fazia e para que iriam querer aquilo.

A transição para o oceano azul está fundamentada nessa percepção. Da mesma forma que a inovação de valor é o pilar da estratégia de criação de mercado, uma transição para o oceano azul bem-sucedida só acontece quando um valor sem precedentes é criado para o comprador, o que permite abrir uma fronteira valor-custo antes inexistente. A inovação de valor ancora a inovação ao valor que fornece aos compradores – não à engenhosidade da tecnologia. E esse novo valor para o comprador

pode ser obtido com ou sem tecnologia nova. Isso vale para o caso de seus esforços de criação de mercado de oceano azul visarem fornecer uma solução revolucionária para um problema existente, redefinir o problema no qual seu setor está concentrado ou identificar e solucionar um problema totalmente novo, ou aproveitar uma oportunidade inédita.

## Não é preciso ser um empreendedor para criar um novo mercado

Você é azul-real ou vermelho-sangrento? Esse é o título de um questionário simples, porém revelador, que criamos há uma década. Ao conhecer nossos clientes executivos, pedimos que eles o respondam para termos uma ideia da situação que estão enfrentando. As perguntas são sobre a ferocidade da concorrência, a pressão sobre as margens e a intensidade da comoditização que enfrentam, entre outras. A resposta predominante é: estamos operando em oceanos vermelhos e precisamos sair de lá.<sup>15</sup>

No entanto, ao investigarmos mais a fundo, descobrimos que, mesmo quando as empresas deliberadamente decidem criar novos mercados, os esforços costumam se dirigir menos a buscar uma rota de fuga dos oceanos vermelhos e mais a aumentar os investimentos em mercados existentes e já saturados. Existe um descompasso entre o que as organizações aspiram e precisam fazer e o que de fato estão fazendo. Por quê? Fora as questões relacionadas à familiaridade dos mercados atuais e a pressão

diária dos concorrentes, acreditamos que a resposta está no que as pessoas pensam sobre a criação de mercado e no modo como a administram.

Desde Schumpeter, os empreendedores têm sido vistos como os principais propulsores da inovação e, portanto, da criação de mercado. Empreendedores correm riscos e aprendem por tentativa e erro, enquanto procuram agarrar oportunidades aplicando intuição e engenhosidade. No entanto, para que a criação de mercado seja parte da estratégia permanente de uma organização, ela não pode ser um empreendimento aleatório, de alto risco ou conduzido por tentativa e erro. Precisa ser um processo confiável e possível de ser reproduzido. Sem isso, por mais que as organizações precisem fazer movimentos criadores de mercado, continuarão se esquivando dos investimentos correspondentes.

Alguns progressos têm sido feitos nessa área no decorrer dos anos,<sup>16</sup> mas continuamos precisando de um processo de criação de mercado baseado em ferramentas concretas, capaz de associar a inovação ao valor para o comprador e que forneça orientação sobre como aplicá-las. Além disso, esse processo precisa reconhecer e abordar os temores das pessoas de testar novas ideias e encorajá-las a desafiar os limites e superar os hábitos que as mantêm onde estão. Em suma: precisa se basear no fator humano para inspirar a confiança das pessoas.

Como você vai ver, um processo humanista, sistemático e possível de ser ensinado torna a criação de mercado acessível a todos, não apenas a pessoas altamente criativas ou empreendedores inatos. Ele possibilita que pessoas comuns, como nós, criem mercados e realizem coisas extraordinárias. Com ele,

Paul MacAlindin, um maestro de formação clássica, conseguiu criar um tipo novo de orquestra capaz de inspirar a paz e exibir ao mundo a bela visão de um Iraque unido. Com ele, líderes governamentais e funcionários públicos na Malásia conceberam um jeito novo de lidar com pequenos criminosos, reduzindo drasticamente a reincidência e dando aos reclusos uma segunda chance, enquanto os gastos governamentais com o sistema prisional era reduzido.

Não importa qual seja seu setor, ou se você se considera um empreendedor. O processo que descreveremos revela o potencial que todos possuem de olhar para além do que existe e enxergar o que poderia existir. Em última análise, o sucesso desses esforços é um jogo de probabilidades, como são todas as iniciativas estratégicas – sejam elas de oceano vermelho ou azul. No entanto, a razão de ser de uma estratégia é aumentar as probabilidades de sucesso, e é justamente isso que o processo de transição para o oceano azul faz.

Com esse entendimento, você está pronto para mergulhar na mente de um estrategista do oceano azul. Adotar essa mentalidade é essencial para definir a direção certa de sua mudança. No próximo capítulo, delineamos as características definidoras dessa mentalidade e explicamos por que elas são importantes, para que você possa compreender o enquadramento mental de que precisará ao embarcar na própria jornada de transição para o oceano azul.

## A mente de um estrategista do oceano azul

Como os estrategistas do oceano azul veem oportunidades novas onde os outros só enxergam oceanos vermelhos com os lucros e o crescimento em declínio? Eles não se deixam iludir por aquilo que os outros aceitam cegamente. Adotam uma perspectiva que os permite fazer um conjunto diferente de perguntas, o que, por sua vez, os torna capazes de perceber e avaliar as falácias por trás de antigas premissas e os limites artificiais que impomos a nós mesmos sem nos darmos conta. A perspectiva deles é bem diferente da lógica de competição no mercado que domina a maioria dos modelos mentais dos executivos.

Para delinear os plenamente como pensam os estrategistas do oceano azul, vamos explorar dois movimentos estratégicos – um de uma empresa B2C sem fins lucrativos e o outro de uma empresa B2B com fins lucrativos – para que você consiga

compreender como essa mentalidade se aplica a diferentes setores.

## Dos apelos por piedade a fazer algo divertido por dinheiro

Você consegue imaginar alguém correndo pelas ruas carregando uma geladeira nas costas? Ou uma cidade onde pessoas vestidas apenas com roupa íntima abordam motoristas e pedestres para solicitar pequenas doações? Ou o CEO da sua empresa chegando ao trabalho e conduzindo reuniões durante o dia inteiro usando um nariz de palhaço? Bem-vindo ao Comic Relief, uma instituição de caridade do Reino Unido criada em 1985, e ao Dia do Nariz Vermelho, um evento que ela organiza a cada dois anos. Nos 16 Dias do Nariz Vermelho, desde sua fundação, a instituição arrecadou mais de 1 bilhão de libras apenas no Reino Unido, sendo que no Dia do Nariz Vermelho de 2017 foram mais de 73 milhões de libras.

Agora imagine o setor de arrecadação de fundos para caridade do Reino Unido na época em que a Comic Relief surgiu – era pior do que um oceano vermelho. Não apenas existiam milhares de instituições de caridade, como havia uma enorme sobreposição de esforços para as mesmas causas: eram mais de 600 instituições dedicadas ao câncer e outras 200 aos sem-teto somente em Londres, por exemplo. Além disso, em pouco mais de uma década, o número de instituições de caridade saltara mais de 60%, tornando a concorrência muito elevada.

Ao mesmo tempo, os doadores estavam desanimando, e o número de britânicos doando para instituições caíra mais de 25%. As pessoas estavam cansadas de ser induzidas a se sentirem culpadas, das solicitações constantes e da dificuldade em escolher a instituição certa para ajudar entre tantas opções. E ainda havia suspeitas se os fundos arrecadados eram usados para cobrir despesas gerais ou para ajudar a causa de fato.

Na época, as instituições arrecadadoras de fundos seguiam uma estratégia bastante previsível. Uma após outra, competiam nos limites do espaço existente no setor aplicando o mesmo padrão: concentravam-se nos maiores clientes, neste caso doadores ricos, instruídos e em sua maioria mais velhos (entre 55 e 64 anos); investiam fortemente em campanhas de marketing e solicitações de doação ao longo do ano; reconheciam publicamente as grandes doações, para encorajar aquelas mesmas pessoas a doar mais; e organizavam bailes de gala de arrecadação de fundos cada vez mais sofisticados, porém atrelados a campanhas sérias e deprimentes para fazer aflorar sentimentos de culpa. Em suma, lutavam para capturar uma fatia maior da demanda já encolhida do setor, concentrando-se nos mesmos clientes e fatores pelos quais o setor concorria fazia tempo. O efeito disso era decididamente negativo, pois elevava os custos no exato momento em que a demanda vinha caindo e aborrecia ainda mais os doadores existentes.

A Comic Relief adotou uma abordagem fundamentalmente diferente. Criou o Dia do Nariz Vermelho, uma data nacional e amalucada de arrecadação comunitária de fundos acompanhada da Noite do Nariz Vermelho, um programa humorístico de

televisão repleto de astros (e totalmente voluntário) que revolucionou a arrecadação de fundos de caridade. Atualmente, a Noite do Nariz Vermelho é quase como um feriado nacional no Reino Unido, e a Comic Relief conquistou incríveis 96% de consciência de marca.

Para conseguir isso, a Comic Relief redefiniu o problema do setor de caridade: deslocou-o de como utilizar a culpa para conseguir doações dos ricos para como conseguir que todas as pessoas façam algo divertido por dinheiro. Basicamente, trata-se de uma arrecadação de fundos de *crowdsourcing*. Enquanto a maioria das instituições de caridade organiza glamourosos eventos especiais para atrair os ricos, a Comic Relief eliminou ou reduziu os caríssimos bailes de gala, as solicitações durante o ano e as propostas para levantar fundos, além de serviços de aconselhamento e assistência. Tampouco visa doadores ricos. Ela se recusa a se limitar a um segmento tão pequeno. Seu público-alvo são todas as pessoas: pobres, ricos, jovens, velhos, até alunos de jardim de infância! Com alguma imaginação e talvez uma pitada de coragem, até a pessoa mais pobre pode dar uma grande contribuição. Veja o exemplo da agente de viagens de Londres que tinha reputação de tagarela e convenceu os amigos a patrocinar seu silêncio por 24 horas, arrecadando mais de 500 libras em patrocínios, ou o homem peludo de Manchester que topou depilar o corpo com cera quente, arrecadando outras 500 libras. Participar é tão barato e fácil quanto comprar um nariz de palhaço vermelho vendido por menos de uma libra cada. Todos os participantes do programa de TV, inclusive a emissora, doam seus

serviços porque adoram a causa e a participação gera enorme simpatia.

Ao oferecer entretenimento de qualidade repleto de astros, promover arrecadações de fundos comunitárias nas quais todos têm a chance de fazer pequenas loucuras e vender pequenos narizes vermelhos pelo país, a Comic Relief cria um evento singular e inspirador que atrai as pessoas em massa. E como o Dia do Nariz Vermelho ocorre apenas uma vez a cada dois anos, os doadores não se cansam. A Comic Relief possui fãs, não apoiadores. Além disso, ao contrário de outras grandes instituições de caridade arrecadadoras de fundos do Reino Unido que destinam cerca de 87% de sua receita ao propósito de caridade, a Comic Relief garante que 100% das doações vão direto para a causa. A Comic Relief consegue garantir essa Promessa da Libra Dourada porque seus custos são baixos, graças a tudo que eliminou e reduziu, e porque patrocinadores e receitas de investimentos cobrem os baixos custos administrativos. Quanto aos custos de marketing, são zero, como resultado de toda a propaganda boca a boca grátis gerada pelas atividades do Dia do Nariz Vermelho realizadas país afora. Em 2015, a Comic Relief levou formalmente o Dia do Nariz Vermelho para os Estados Unidos.

### A energia flui para onde vai sua atenção

É uma história inspiradora, sem dúvida. Mas o que aprendemos com ela? Poderia a Comic Relief ter sido criada com

uma perspectiva de oceano vermelho? Para descobrir, vamos percorrer quatro conjuntos de perguntas. Ao fazermos isso, pergunte a si mesmo como anda seu jeito de pensar.

Primeiro, se a Comic Relief tivesse considerado as práticas existentes no setor como imutáveis e deixasse que sua estratégia fosse ditada pela estrutura do setor de arrecadação de fundos para caridade do Reino Unido, será que a ideia do Dia do Nariz Vermelho chegaria a ser concebida? Ou seria mais provável que, com a competição tão intensa, a demanda em baixa e os custos em alta, ela nem sequer tivesse ingressado no setor? E você? O que teria feito diante desse cenário?

Segundo, se a Comic Relief tivesse se concentrado em avaliar outras instituições de caridade e tentasse imitar – e melhorar – as melhores práticas delas, qual teria sido o resultado provável? A estratégia dela teria sido diferente? Ou será que, quanto mais se concentrasse no *benchmarking* e em sobrepujar a concorrência, mais a estratégia dela se assemelharia à dos concorrentes? A sua organização também costuma fazer isso?

Terceiro, a satisfação dos clientes e a compreensão das necessidades dos clientes são temas sensíveis. A maioria das organizações monitora com regularidade as avaliações de satisfação dos clientes. Mas se a Comic Relief tivesse se concentrado em satisfazer os doadores ricos existentes, esses clientes teriam dado a ideia de pedir a todos – ricos e pobres igualmente – que fizessem algo engraçado por dinheiro? Ou insistiriam em que a Comic Relief fizesse o que o setor já vinha fazendo, só que melhor? Seus clientes existentes mantêm você

concentrado no que já existe, em vez de indicarem o que poderia existir?

Quarto, se a Comic Relief tivesse buscado a diferenciação *ou* o baixo custo, como sua estratégia seria diferente? Adotando uma estratégia de diferenciação, a instituição não tenderia simplesmente a acrescentar penduricalhos à abordagem vigente no setor, dando pouca atenção ao que poderia eliminar ou reduzir para atingir baixos custos? Se, em vez disso, tivesse buscado uma estratégia de baixo custo, não tenderia a reduzir os fatores competitivos existentes no setor, sem criar nada de novo para se destacar? E você? Age sob a premissa de que, para alcançar diferenciação, necessita gastar mais, ao passo que para vencer via baixos custos precisa ceder no valor singular que pode oferecer?

## De narizes vermelhos a oceanos azuis no espaço B2B

Agora vamos partir para o setor B2B corporativo e examinar o software de gestão de relacionamento com o cliente (também conhecido como CRM, iniciais de *customer relationship management*) usado para gerenciar as interações de organizações com os clientes atuais e potenciais em todas as áreas de seus negócios. O software de CRM é um setor multibilionário e em ascensão. Não surpreende que também seja altamente competitivo. Grandes fornecedores de recursos para planejamento empresarial, como SAP, Oracle e Microsoft, dominam o setor há muito tempo. Eles possuem o que falta à maioria das startups: os

enormes recursos necessários para cobrir os altos custos de P&D associados à criação de produtos.

No entanto, apesar desses fornecedores impressionantes, do ponto de vista do cliente todas as ofertas pareciam mais ou menos iguais: todas essas empresas produziam softwares altamente customizados para atender às necessidades de seus clientes; todas aplicavam o modelo de negócios tradicional de vender licenças perpétuas, permitindo aos clientes usar o software indefinidamente; o software era instalado, configurado e personalizado no local para cada cliente, o que demandava serviços profissionais significativos do fornecedor e expertise interno significativo do cliente; o software também precisava ser integrado com o conjunto de sistemas do cliente, o que poderia implicar mudanças substanciais nos processos de trabalho e na infraestrutura.

De modo geral, o software de CRM era caro, dependia de um processo de implantação demorado e apresentava alto custo total de propriedade. Para se destacarem no setor e fechar uma venda, os fornecedores costumavam seguir uma dentre duas estratégias: ou tentavam diferenciar seu produto acrescentando ainda mais recursos ou ofereciam grandes descontos nos estágios finais de negociação. De qualquer forma, todos no setor se concentravam em vender software de CRM às empresas que podiam arcar com ele: corporações grandes e complexas.

A ironia disso é que, como o software era complexo, além de caro para adquirir e manter, era difícil de instalar e dependia de *middleware* e hardware consideráveis para ser executado, os

fornecedores de software de CRM acabavam limitando a demanda ao próprio setor.

Até que entrou em cena a Salesforce.com. Fundada em 1999 por quatro pessoas – o ex-executivo da Oracle Marc Benioff, Parker Harris, Dave Moellenhoff e Frank Dominguez –, a Salesforce.com não aceitou como imutável a estrutura existente no setor nem partiu para derrotar a concorrência. Em vez disso, procurou torná-la irrelevante ao eliminar os pontos de dor (*pain points*) que o setor havia imposto aos clientes – problemas que as empresas ironicamente passaram a aceitar. Vale a pena refletir sobre essa questão, já que ocorre em um número expressivo de setores. Se precisamos de uma vacina, consideramos normal que haja uma injeção, ainda que a maioria das pessoas trema de medo diante de uma agulha. Se vamos ao aeroporto, consideramos normal que existam filas e nos preparamos para ter algum grau de estresse. E se voamos na primeira classe em um voo doméstico nos Estados Unidos, consideramos normal que os assentos das companhias aéreas americanas dificilmente sejam mais espaçosos ou reclinem mais do que aqueles da classe econômica, apesar da diferença de preço.

Determinada a romper com o oceano vermelho de ofertas semelhantes, a Salesforce.com lançou uma estratégia de criação de mercado que abriu um oceano azul de novo espaço de mercado. Criou uma solução de CRM altamente confiável, fácil de usar, acessível via internet e que começava a funcionar no instante em que os usuários corporativos se registravam por meio de uma assinatura mensal. Não ter que adquirir uma licença de software nem gastar recursos em infraestrutura, implantação e

manutenção reduziu o custo total de propriedade em cerca de 90%. A Salesforce.com também diminuiu significativamente o risco de apropriação de seu software, permitindo o cancelamento das assinaturas a qualquer momento. Além disso, ao oferecer inicialmente uma única versão do software de CRM, a Salesforce.com reduziu de forma drástica os custos de desenvolvimento por unidade. Podia também descobrir quais recursos eram os mais importantes e quais eram irrelevantes com base nas taxas de utilização, podendo se concentrar estrategicamente no que importava mais para os usuários.

O resultado: em apenas 10 anos desde sua fundação, o faturamento anual da Salesforce.com ultrapassou 1,3 bilhão de dólares. Atraiu empresas médias e até pequenas para o setor, convertendo antigos não clientes em clientes ao aumentar a demanda geral. Hoje a Salesforce.com possui mais de 15 mil funcionários e sua receita anual se aproxima de 7 bilhões de dólares.

Claramente, os setores de software de CRM e arrecadação de fundos para caridade do Reino Unido são mundos distintos. No entanto, aqui também é possível traçar paralelos impressionantes. Primeiro, constatamos que os concorrentes em um setor com frequência avançam um atrás de outro: competem do mesmo jeito, investem nas mesmas coisas e se concentram nos clientes já existentes no setor, não raro comoditizando e limitando o tamanho do próprio setor. Segundo, vemos mais uma vez que, enquanto os concorrentes do setor lutam por conquistar uma fatia maior da demanda existente, o universo de mercado da demanda potencial total costuma ser bem maior. Mesmo assim, as

organizações agem como se os limites de mercado existentes definissem o universo real, quando na verdade esses limites não são fixos, e sim meros produtos de nossas mentes. Eles podem ser transcendidos quando aplicamos uma lente nova ao nosso pensamento. Por fim, observamos ainda que as organizações podem redefinir a base estratégica em um setor para abrir um novo espaço de mercado e obter diferenciação e baixo custo.

Mas a questão é: como conseguem?

## Reenquadrar seu pensamento de vermelho para azul

Agora estamos prontos para deduzir a mentalidade dos estrategistas de oceano azul e as formas típicas como seu pensamento se afasta da lógica do oceano vermelho. O objetivo é que você entenda de que maneira esses estrategistas pensam, para que possa adotar essa lógica ao embarcar em sua própria jornada de transição para o oceano azul. Essa mentalidade é como uma bússola para orientar sua direção estratégica – sem compreendê-la corretamente, as ferramentas de criação de mercado, por melhores que sejam, podem ser mal aplicadas na prática e deixar de produzir a mudança pretendida. Ao avançarmos por cada princípio orientador, pense em como ele lhe permite começar a ver oportunidades onde antes só se viam limitações.

*Estrategistas do oceano azul não aceitam as condições do setor como imutáveis, partem para reformulá-las a seu*

*favor*

Quando executivos desenvolvem estratégias, quase sempre começam analisando o ambiente: o setor está crescendo, estagnado ou encolhendo? Os preços das matérias-primas estão aumentando ou caindo? Os concorrentes estão construindo fábricas novas, lançando grandes linhas de produtos, demitindo centenas de empregados ou contratando novos talentos? A demanda dos clientes está em alta ou em baixa? A maioria dos executivos desenvolve suas estratégias com base nessas avaliações. Em outras palavras, a estrutura molda a estratégia.<sup>1</sup> Essa visão da estratégia é determinística na medida em que: (1) trata as opções estratégicas de uma organização como limitadas pelo ambiente; e (2) limita a imaginação dos executivos pelas condições atuais do setor.

Isso funciona bem quando os setores são atraentes. E se a estrutura de seu setor for pouco atraente e seu principal concorrente mal consegue se manter ou está até tendo prejuízo? Qual será sua estratégia? Perder menos dinheiro do que todos os outros? Cair fora? Nenhuma delas parece inspiradora, nem é um caminho para um crescimento forte e lucrativo.

O que um estrategista do oceano azul reconhece – e a maioria de nós quase sempre esquece – é que se as condições do setor existem, é porque empresas individuais as criaram. E, assim como empresas individuais as criaram, empresas individuais também podem moldá-las, como fizeram a Comic Relief e a Salesforce.com. Pense por um momento nos maiores setores. Na virada para o século XX, não foi Ford quem criou um mercado de

massa para a indústria automobilística, como depois a Xerox fez com a indústria das copiadoras, seguida pela Canon com a indústria das copiadoras domésticas? E o McDonald's no setor de lanchonetes? A Apple com os aplicativos? A FedEx com as entregas expressas? Ou mesmo o DryBar, o salão de cabeleireiros nos Estados Unidos que lançou o espaço de mercado dedicado exclusivamente a escovas e penteados rápidos, sem oferecer cortes, tingimento ou permanentes?

Assim como organizações individuais podem impelir setores inteiros com ideias poderosas, organizações individuais podem transformar setores existentes e criar outros novos.<sup>2</sup> As fronteiras dos setores não são fixas, são tão fluidas quanto sua imaginação. E uma das maiores ironias é que, com frequência, são as próprias organizações que contribuem para as condições declinantes de seus setores. Por exemplo, vejamos o serviço postal americano. Atualmente, o setor encontra-se à beira de um colapso porque as pessoas estão migrando para alternativas como e-mail e serviços de entregas expressas, embora sejam bem mais caros. Por que a demanda por serviços postais do governo está caindo? Será simplesmente porque esses novos setores alternativos são fortes? Em parte. Mas também é porque a experiência com o serviço é muito ruim. São raras as ocasiões em que os americanos entram em uma agência de correio no país e consideram o serviço rápido e eficiente, com todos os guichês abertos, nenhuma fila e funcionários que realmente parecem contentes em atendê-los. Será que a realidade que eles encontram é uma experiência agradável que alguém gostaria de repetir? Provavelmente não. O mais provável é que as pessoas se sintam insatisfeitas por terem

de ficar de pé na fila porque só há um atendente e, depois de aguardar vários minutos, desistirem e saírem frustradas por terem perdido tempo sem resolver o que queriam e jurando nunca mais voltar.

As organizações contribuem para a própria queda com mais frequência do que percebem, e depois culpam forças do mercado externas que elas não controlam. Estrategistas do oceano azul não fazem isso. Eles se recusam a aceitar as condições existentes no setor como imutáveis, tampouco culpam essas condições por suas dificuldades. Procuram respostas em si mesmos e não deixam que as condições setoriais determinem sua compreensão sobre o que é possível e lucrativo. Embora a lógica compartilhada pelo setor possa ajudá-lo a entender o mundo, ela restringe drasticamente sua criatividade, desestimulando-o a questionar premissas e explorar ideias e levando-o a defender o status quo. Ela também enfraquece você. Nas palavras de Steve Jobs:

Você tende a ser informado de que o mundo é do jeito que é [...] Mas esta é uma visão muito limitada. A vida pode ser bem mais ampla uma vez que você descubra um fato simples: tudo à sua volta que você chama de vida foi feito por pessoas que não eram mais inteligentes do que você. E você pode mudar tudo. Pode influenciar tudo. Pode desenvolver as próprias coisas que outras pessoas possam usar. E no minuto em que entender que pode impelir a vida, que pode mudá-la, você poderá moldá-la. Eis talvez a coisa mais importante: livrar-se dessa noção

equivocada de que a vida está aí e você vai apenas vivê-la. [...] E uma vez que você aprender isso, nunca mais será o mesmo.<sup>3</sup>

Estrategistas do oceano azul agem com base nesse insight, que amplia a paleta criativa deles e os leva a avaliar seriamente, em vez de eliminar de imediato, ideias que sejam capazes de moldar, no lugar de meramente aceitar, as condições do setor.

*Estrategistas do oceano azul não buscam derrotar a concorrência, mas torná-la irrelevante*

A maioria das organizações está presa na armadilha da competição.<sup>4</sup> Uma vez que consideraram a estrutura do setor imutável, os executivos passam a avaliar seus rivais e se concentram em superá-los para obter uma vantagem competitiva. De fato, é difícil falar em estratégia sem invocar a ideia de construção de uma vantagem competitiva. No entanto, concentrar-se nisso acarreta um efeito involuntário e profundamente irônico, pois conduz a abordagens imitativas, não inovadoras, do mercado. Como isso é possível? Esse é um fato importante a ser compreendido porque provavelmente está afetando sua organização e o que você faz – e bem mais do que você imagina.

Começemos pelo óbvio. Toda organização vitoriosa, por definição, tem uma vantagem competitiva. A Comic Relief e a Salesforce.com com certeza têm. Portanto, ter uma vantagem competitiva é bom. Ninguém está discutindo isso. Só que essa vantagem competitiva reflete o que a organização alcançou, ou

seja, o resultado de sua estratégia. Em estatística, isso é conhecido como a *variável dependente*. O problema é que, com o tempo, as pessoas passaram a confundir o resultado de uma estratégia vitoriosa, que é a vantagem competitiva, com o processo de alcançá-lo. Dessa forma, os gerentes têm sido cada vez mais impelidos a desenvolver vantagens competitivas para derrotar a concorrência.

À primeira vista, parece razoável: se organizações vitoriosas têm vantagens competitivas, perseguir uma vantagem competitiva parece ser o caminho direto para chegar lá. O problema é o enquadramento da questão. Quando os gerentes são instigados a assegurar uma vantagem competitiva, o que tendem a fazer? Automaticamente olham para os concorrentes, avaliam o que estão fazendo e se esforçam para fazer melhor. Essa atitude, porém, faz o pensamento estratégico dos gerentes regredir inconscientemente em direção à concorrência, tornando-a a variável definidora da estratégia no lugar do valor para o comprador. Com isso, a visão de uma organização fica restrita aos fatores competitivos e às premissas compartilhadas vigentes entre os concorrentes, o que leva a empresa a se aprimorar num caminho que já existe.

Mas será que sua estratégia deveria ser conduzida dessa forma? Nossas pesquisas indicam que não, sobretudo se você está em um setor que se mostra cada vez menos atraente. Concentrar-se em desenvolver vantagens competitivas desvia você de reformular velhos setores e criar novos. Bloqueia a criatividade e o mantém preso na mesma forma de concorrer que todos os outros têm.

Em contraste direto, estrategistas do oceano azul se mostram fortemente concentrados em como tornar a concorrência irrelevante,<sup>5</sup> em vez de buscar desenvolver vantagens competitivas. Eles demonstram um descaso sereno pelo que a concorrência vem realizando e não presumem que, só porque os concorrentes estão fazendo algo, isso é o certo a fazer. A questão crucial para eles é: o que seria preciso para conquistar a massa de compradores, mesmo sem nenhum marketing? Essa ressalva não é porque essas organizações não acreditam no marketing ou não o utilizam, mas porque seu objetivo é levar as organizações a criar ofertas tão irresistíveis a ponto de os compradores não conseguirem deixar de se empolgar com elas. Nas palavras de Michael Levie, cofundador da citizenM e criador do novo espaço de mercado de hotéis de luxo acessíveis: “Nosso objetivo não é depender do marketing para vender quartos de hotel. É criar uma experiência hoteleira que se torne nosso marketing, porque as pessoas não conseguirão deixar de recomendá-la e compartilhar fotos dela no Facebook e no Instagram.” Eis precisamente o que motivou o desafio implacável de Steve Jobs de que a Apple criasse produtos e serviços “absurdamente ótimos”, não produtos e serviços melhores do que os da concorrência, embora, no fim das contas, eles também sejam melhores.

Quando as organizações enquadram o desafio estratégico dessa maneira, a inutilidade de avaliar a concorrência se torna evidente. Basicamente, obriga os gerentes a desafiar e repensar todos os fatores pelos quais suas empresas competem e investem, e lutar por um salto quântico de valor. Isso porque, enquanto uma melhoria gradual em relação ao que os concorrentes fazem pode

fornecer uma vantagem competitiva, só um salto quântico de valor tornará a concorrência irrelevante.

É esse esforço por tornar a concorrência irrelevante que abre os olhos das empresas para a diferença entre aquilo por que os setores estão competindo e o que a massa de compradores realmente valoriza. Ironicamente, ainda que os estrategistas do oceano azul não se concentrem em desenvolver uma vantagem competitiva, com frequência, no fim das contas, acabam obtendo a maior vantagem competitiva.

*Estrategistas do oceano azul concentram-se em criar e capturar uma nova demanda, não em lutar por clientes existentes*

Quase toda organização de tamanho razoável se dedica com regularidade a alguma forma de pesquisa de satisfação dos clientes. Mesmo que você dirija uma empresa pequena ou uma organização sem fins lucrativos, satisfazer os clientes existentes costuma ser uma prioridade crucial. Assim, as organizações obtêm feedback dos clientes sobre aquilo de que gostam e de que não gostam, como a organização está se saindo e o que precisa fazer para melhorar. O conjunto dessas informações costuma levar a uma melhor compreensão das nuances daquilo que os clientes atuais valorizam. Isso, por sua vez, desencadeia uma segmentação mais refinada e maior customização para atender às necessidades especializadas dessas pessoas inseridas nesse espaço de mercado. E quase sempre o resultado é uma satisfação maior dos clientes. “Exatamente”, você pode pensar. “É isso que

fazemos. E somos ótimos nisso.” Ou: “Nós temos um meio realmente criativo de adaptar nossas ofertas para atender melhor às necessidades de nossos clientes individuais.”

Apesar de todas as vantagens, esse esforço em melhorar os índices de satisfação dos clientes também costuma manter as organizações ancoradas no oceano vermelho do espaço de mercado já existente. Na maioria dos setores, as organizações convergem para uma definição comum de quem são seus clientes: doadores mais velhos, ricos e instruídos, no caso do setor de caridade do Reino Unido, ou corporações grandes e complexas, no caso de empresas que produzem softwares de CRM. Essa definição comum estabelece então com quem elas gastam recursos e esforços. Embora esse foco nos clientes existentes seja válido durante a fase de crescimento dos setores, começa a impor limites reais quando a demanda está estagnada ou em declínio. Impede que as organizações enxerguem o potencial mais amplo de uma nova demanda que está fora de seu setor e que poderia ser explorada. E, como mostram Comic Relief e Salesforce.com, em muitos setores os clientes existentes são apenas uma gota no oceano se comparados com todos os não clientes que podem ser alcançados por estratégias de criação de mercado.<sup>6</sup>

Além disso, quando você pergunta aos clientes existentes “como podemos deixá-los mais contentes?”, as respostas tendem a ser o familiar “me ofereça mais por menos”. Só que esse enfoque quase sempre apenas leva você a oferecer melhores soluções aos problemas existentes e já abordados em seu setor, mantendo-o preso no oceano vermelho.<sup>7</sup> O setor varejista americano paga um preço caro por esse enfoque ao final de cada

ano, quando os clientes, treinados para esperar pelas vendas pré-natalinas, pedem que as promoções comecem ainda mais cedo e que as lojas ofereçam descontos cada vez maiores. Agora as decorações de Natal já são vistas nas lojas desde outubro. Quanto ao crescimento forte e rentável, os clientes podem estar satisfeitos com os descontos maiores e oferecidos mais cedo, mas as lojas varejistas mal têm crescido, enquanto as margens de lucro continuam encolhendo.

Em vez de batalhar para conquistar uma porcentagem maior dos clientes existentes, os estrategistas do oceano azul buscam criar uma nova demanda olhando para os não clientes. Eles reconhecem que existe uma demanda extra, aguardando para ser descoberta. Ao olhar para os não clientes e o que os afasta de determinado setor, eles começam a revelar os principais pontos de dor – como apelos à piedade – impostos por seu setor e que distanciam as pessoas. Desse modo, obtêm informações críticas sobre como abrir um novo espaço de mercado.

Como você descobrirá em sua jornada de transição para o oceano azul, são na verdade os não clientes, não os clientes existentes, que fornecem a melhor informação sobre o que seu setor está fazendo para limitar a demanda e como você pode superar isso. A oportunidade está em criar uma nova demanda onde inexistente concorrência, em vez de conquistar mais um pedacinho de um oceano vermelho abarrotado.

*Estrategistas do oceano azul buscam, ao mesmo tempo, diferenciação e baixo custo; visam romper e não manter o*

### *dilema valor-custo*

Como discutido no Capítulo 1, do ponto de vista de um estrategista do oceano vermelho, a elaboração de uma estratégia exige que se escolha entre diferenciação e baixo custo. Já os estrategistas do oceano azul seguem um caminho diferente e não encaram a estratégia de criação de mercado como uma abordagem “isso ou aquilo”, mas como uma abordagem “isso e aquilo”. Em suma, buscam obter a diferenciação e o baixo custo ao mesmo tempo.<sup>8</sup>

Recorde o exemplo da Comic Relief. Com seus pequenos narizes vermelhos, o foco na divertida arrecadação de fundos comunitária e a troca dos pedidos de doações durante o ano por uma experiência singular uma vez a cada dois anos, a Comic Relief é claramente a instituição de caridade mais diferenciada do setor. Ao mesmo tempo, possui uma estrutura de baixo custo. Ao contrário das instituições tradicionais, a Comic Relief não investe tempo e dinheiro em bailes de gala caros, nem escreve cartas para governos e fundações com pedidos de doações ou se envolve em serviços de aconselhamento e assistência. Em vez disso, utiliza lojas varejistas comuns, de supermercados a lojas de roupas, para vender seus pequenos narizes vermelhos. Segundo algumas estimativas, a Comic Relief eliminou mais de 75% das operações de arrecadação de fundos tradicionais. Os seus custos de pessoal também são baixíssimos, com cidadãos comuns se voluntariando para a maior parte das ações de arrecadação de fundos ao realizar desafios inusitados em troca do patrocínio de outras pessoas. Além disso, graças à atenção generalizada da mídia e à

propaganda boca a boca geradas pelo Dia do Nariz Vermelho, a instituição evita grandes custos com publicidade. O resultado: a Comic Relief rompeu o dilema valor-custo, abrindo uma nova fronteira valor-custo.

As organizações que buscam a diferenciação para se destacar da concorrência costumam se concentrar em oferecer algo a mais. Aquelas que buscam a liderança via custo tomam o sentido oposto, oferecendo algo a menos. Embora ambas sejam opções estratégicas viáveis, adotadas atualmente por um grande número de organizações, ambas manterão você preso no oceano vermelho e atuando na fronteira de produtividade existente em seu setor. Para oferecer aos compradores um salto quântico de valor e romper com o dilema valor-custo, os estrategistas do oceano azul enfocam tanto aquilo que podem eliminar e reduzir quanto aquilo que podem aumentar e criar. É a busca simultânea de diferenciação e baixo custo que permite aos estrategistas do oceano azul ultrapassar a concorrência, criando um burburinho positivo que gera “curtidas” e avaliações de cinco estrelas em sites e atraindo não apenas novos clientes , mas fãs, que não medem esforços para fazer elogios.

## Expandir seu campo de visão

Adotar a perspectiva do estrategista do oceano azul é como estar contemplando no céu noturno a única constelação na qual seu setor há muito se concentra e então virar a cabeça e avistar a ampla extensão do universo que até então não estava em seu

campo de visão. Isso desloca o pensamento das limitações para as novas oportunidades. Com isso, você será orientado na direção certa para desafiar a estrutura do setor e romper com sua lógica, olhar para não clientes e forjar estratégias que alcancem tanto a diferenciação quanto o baixo custo. Você não pode esperar criar um oceano azul se continuar pensando como um estrategista do oceano vermelho.

Agora passemos ao próximo capítulo, no qual delineamos de que forma embutir o fator humano no processo de transição para o oceano azul e como isso inspira e aumenta a confiança das pessoas, de modo que possam assumir e conduzir o processo. O capítulo também mostra como a competência criativa das pessoas é liberada e o que você pode esperar a cada passo.

## Fator humano, confiança e competência criativa

As pessoas são paradoxais. Desejamos fazer a diferença; queremos mudar o mundo para melhor. É isso que faz nossa energia crescer, nosso coração bater mais rápido, a adrenalina inundar nosso sangue. Ao mesmo tempo, porém, a maioria de nós teme não conseguir. Precisamos que alguém diga que somos capazes.

Por mais fortes, confiantes ou preparados que possamos parecer, no fundo somos todos frágeis. Quando pensamos nas pessoas como pessoas, não como executivos, empreendedores ou autoridades do governo – e certamente não como recursos humanos –, percebemos que, por trás dos cargos, somos todos incrivelmente vulneráveis. Lutamos para evitar críticas. Não queremos fazer papel de bobo. Evitamos revelar o que não sabemos. Nas organizações, abrir-se e expor-se com frequência

gera o temor de perder status, respeito, segurança e poder. Assim, a tendência é nos atermos ao que existe, em vez de explorar o que poderia existir. Isso inclui os que estão no topo das organizações, cujos egos muitas vezes são os mais frágeis de todos.

Essa é a sua verdade, a nossa verdade e a verdade de praticamente todo mundo. Isso não nos torna fracos: é o que nos torna humanos. Não abordar essas verdades humanas básicas, ou supor que não existem, é o motivo do fracasso de tantos esforços de mudança e tantas tentativas de tornar as organizações mais criativas e inovadoras. Elas não reconheceram nem embutiram o que chamamos de *fator humano* no processo. O processo de conceber e executar a transição para o oceano azul, sim.

O fator humano traz uma compreensão psicológica ao processo estratégico, tornando as pessoas dispostas a se envolver plenamente em cada passo – mesmo que estejam hesitantes, não confiem umas nas outras ou sejam céticas quanto à sua capacidade de sucesso nessa jornada de transformação. Quando nos sentimos genuinamente compreendidos e reconhecidos pelo que somos como pessoas, nos sentimos respeitados não por sermos brilhantes, ousados e perfeitos, mas porque podemos contribuir e queremos fazer a diferença apesar de nossas inseguranças e vulnerabilidades, nós deixamos de nos sentir como impostores com algo a esconder. Confiamos nas outras pessoas. Desejamos honrar a fé depositada em nós fazendo um esforço extra para que o sucesso aconteça.

O fator humano, em suma, aumenta nossa confiança para agir ao despertar nosso envolvimento emocional. Ele nos faz relaxar e sentir segurança suficiente para ir além do que conhecemos e

explorar o ainda desconhecido. Inspira-nos a expressar o máximo de nossa curiosidade e criatividade, que são abundantes, poderosas e vastamente subutilizadas pelas organizações – e por nós mesmos. Isso é crucial para remodelar e reimaginar os limites de qualquer setor.

## Do fator humano à competência criativa

Enquanto o fator humano aumenta a confiança para agir, as ferramentas de criação de mercado e a orientação clara de como aplicá-las desenvolvem a competência criativa. Juntas, ferramentas e orientação fornecem a compreensão intelectual do esforço necessário para fazer a transição para o oceano azul acontecer.

É como querer alcançar sua forma ideal. A mentalidade certa irá deslocar seus pensamentos da cozinha para a academia de ginástica. A confiança para agir irá incentivá-lo a calçar os tênis, caminhar até a academia e se exercitar. Mas, como qualquer atleta pode atestar, também será preciso conhecer os detalhes do que é necessário fazer para transformar seu corpo: com que frequência ir à academia; como se alongar corretamente; quais aparelhos usar, em qual ordem e com qual carga; quantas séries de repetições executar de cada exercício; o equilíbrio certo entre exercícios para o condicionamento cardíaco e o de força; e como se alimentar de forma adequada. Sem esses conhecimentos, você não será capaz de desenvolver a força, a resistência e a flexibilidade necessárias para mudar seu corpo. Esse é o poder

que um processo sistemático, baseado em estruturas criativas e ferramentas práticas confere à estratégia de criação de mercado. As ferramentas e as estruturas fornecem os detalhes do que é necessário para criar e recriar mercados. Transformam sua ambição no que chamamos de *competência criativa* e dão a você as alavancas de controle de que precisa para reformular as fronteiras do mercado a seu favor.

Quando a confiança para agir e a competência criativa se encontram, resultados reais podem ser obtidos. Jamais permita que alguém lhe diga que uma sem a outra é suficiente se sua meta é a transformação. Uma organização com a confiança para fazer uma transição para o oceano azul, mas sem o conhecimento de como chegar lá, é como um apostador: é certo que haverá muitos esforços equivocados e várias tentativas fracassadas. Por outro lado, uma organização que sabe tudo o que pode e deve fazer para criar um oceano azul mas não tem a confiança para agir, nunca chegará a criá-lo. Vejamos como o processo de transição para o oceano azul consegue as duas coisas.

## Como embutir o fator humano

Para ajudar as pessoas a desenvolverem a confiança para agir, três elementos que envolvem diferentes aspectos de nosso fator humano são embutidos no processo do oceano azul: atomização, descoberta em primeira mão e processo justo.

## Atomização

Embora a transição para o oceano azul represente uma abordagem de mudança radical do mercado, o processo para alcançá-la é propositadamente projetado para não causar essa impressão dentro da organização. Ele reconhece que a grandiosidade e a novidade da meta podem ser esmagadoras: “Vocês querem que *nós* planejemos um futuro que vá além do mercado existente? Vocês contam *conosco* para pensar de forma diferente e moldar os limites do setor? Será que *somos...* que *sou* capaz de fazer isso?” Essa é a reação automática da maioria das pessoas – e é natural que seja assim.

Então como você induz as pessoas a fazerem uma transição para o oceano azul? Não induz. Ou pelo menos não com um grande salto. Em vez disso, você decompõe o desafio em passos pequenos e concretos que façam as pessoas alcançarem melhorias capazes de inspirar e desenvolver sua confiança. Então as pessoas são solicitadas, por exemplo, a identificar os fatores nos quais um setor compete. Ou a apontar os maiores obstáculos à simplicidade em um setor. Ou a examinar grupos de compradores que poderiam se beneficiar das ofertas de seu setor, mas que atualmente não as adquirem. Quando a questão é enquadrada dessa forma, cada passo força os limites de nosso pensamento, mas nenhum deles nos assusta. E, em nenhum estágio, pode ser dito que aquilo que está sendo pedido é um salto exagerado. No entanto, a conjunção desses pequenos passos leva a uma transição para o oceano azul.

Chamamos isso de *atomização* em alusão à reflexão de Einstein de que, se você desconstruir qualquer desafio em seus componentes básicos, ou átomos, e se concentrar em solucionar um de cada vez, mesmo o maior desafio muda de assustador para intelectual e psicologicamente solucionável.<sup>1</sup> À medida que as pessoas registram a viabilidade de cada passo, sinais tangíveis da possibilidade de criar um novo espaço de mercado se acumulam. As pessoas passam a compreender que o que antes parecia um objetivo intimidador, na verdade, está ao alcance delas. O medo começa a se transformar em confiança e orgulho à medida que sentem sua competência criativa se expandir.

## Descoberta em primeira mão

Nossas ideias sobre o que é possível e do que somos capazes não dependem apenas do tamanho do desafio que enfrentamos. Baseiam-se também em nossas percepções e experiências passadas. E, nas organizações, o que a maioria de nós vê e sabe ser verdade é o oceano vermelho da competição acirrada. Isso faz dele nosso porto seguro, tanto do ponto de vista emocional quanto intelectual. Assim, nos agarramos ao oceano vermelho, mesmo sabendo que não deveríamos. Cada vez que alguém novo é treinado em uma atividade, a perspectiva estratégica existente na organização é reforçada.

Desafiar a visão de mundo das pessoas perguntando como a estratégia vigente talvez tenha que mudar vai contra essa tendência natural. Mas *natural* não significa *inevitável*. A questão

é: se o comportamento padrão da organização é defender o status quo e tentar ajustar a realidade a ele, o que um líder pode fazer?

Criar as condições que permitirão às pessoas descobrir por si mesmas, em primeira mão, a necessidade de mudança, em vez de apenas informá-las sobre isso, é a resposta que emerge de nossas pesquisas. O processo de transição para o oceano azul leva a isso de duas formas importantes. Primeiro, os funcionários não recebem quaisquer conclusões predeterminadas. Em vez disso, a cada passo, ganham ferramentas que lhes mostram como pensar de novas maneiras e os auxiliam a descobrir por si mesmos a necessidade – ou não – de fazer uma transição para o oceano azul. A inexistência de conclusões predeterminadas impede que se sintam manipulados e, como o processo permite que cheguem às conclusões sozinhos, a criatividade e a compreensão do que importa se expandem, bem como o sentimento de que são responsáveis pelos resultados.

Em segundo lugar, o processo muda o que as pessoas veem e experimentam, levando-as a abrir a mente e mudar sua compreensão do que é verdadeiro, porque elas o testemunharam pessoalmente.<sup>2</sup> O processo leva a isso ao colocar criativamente você e sua equipe frente a frente com o mercado, em vez de terem que implorar por informações, desenvolvê-las e supor que as pessoas virão ou depender de pesquisas de mercado realizadas por terceiros. Faz vocês se levantarem de suas cadeiras e saírem em campo a fim de dialogar com consumidores e não consumidores; agirem como compradores e experimentar produtos e serviços como eles; experimentarem os pontos de dor dos consumidores que sempre existiram, mas que vocês nunca

perceberam; observarem setores e comportamentos humanos alternativos – em suma, coletarem informações viscerais. Nesse processo, os funcionários começam a enxergar e sentir a necessidade da mudança e como poderiam alterar a estratégia em campo para fazê-la acontecer.

Ver é realmente crer. Faz a mentalidade inquietante, altamente vulnerável, do “eu não sei” mudar para a mentalidade tranquila e confiante do “eu sei” – e não porque fomos informados por um relatório ou por uma pesquisa externa de discussão em grupo, mas porque vimos e experimentamos pessoalmente. As pessoas passam a acordar, pensando: “Por que nunca vimos isto antes? É tão óbvio!” Por mais resistentes que sejam, elas começam a enxergar padrões que não percebiam ou que antes descartavam como anomalias. A confiança aumenta. O otimismo também. E a criatividade se expande.

## Processo justo

O terceiro elemento do fator humano é o processo justo, que está ligado à estrutura fundamental de quem somos como pessoas. Ele confere o dom da confiança, permitindo que relaxemos e inspirando nosso compromisso e nossa cooperação voluntária.

O que é processo justo? Resume-se basicamente a três princípios que descrevemos e estudamos por quase 30 anos: envolvimento, explicação e expectativas claras.<sup>3</sup> Nunca é demais enfatizar o poder desses princípios que são a base do processo de transição para o oceano azul.

*Envolvimento* significa engajar ativamente as pessoas nas decisões estratégicas que as afetam, pedindo contribuições e permitindo que refutem e desafiem o mérito de ideias e pressupostos umas das outras. Ao assumirem essa postura, os gerentes comunicam seu respeito pelos funcionários e desenvolvem uma sabedoria coletiva. Promover esse envolvimento gera decisões melhores e maior empenho dos envolvidos em executá-las.

*Explicação* significa fornecer um relato claro do pensamento subjacente ao processo e das decisões estratégicas alcançadas a cada passo. A explicação reafirma às pessoas que suas opiniões foram consideradas e que as decisões foram tomadas com base nos interesses gerais da empresa. Isso reforça a confiança delas nas intenções dos gerentes – ainda que suas próprias ideias tenham sido rejeitadas.

Por fim, *expectativas claras* significam exatamente isto: informar claramente o que as pessoas podem esperar e quais são seus papéis e suas responsabilidades em cada passo do processo e também depois de sua conclusão. Mesmo que as expectativas sejam elevadas, quando as pessoas sabem quais são as metas e as etapas e quem são os respectivos responsáveis, elas se sentem seguras e respeitadas.

Quando falamos em expectativas, nos referimos às expectativas para a organização inteira, não apenas àquelas direcionadas à equipe do oceano azul, de modo que todos os afetados pela mudança sejam envolvidos e não sejam surpreendidos ao final por um fato consumado. Assim como o líder exerce o processo justo com os membros da equipe, estes,

por sua vez, precisam exercitá-lo com os colegas, envolvendo-os naquilo que a equipe está descobrindo, explicando o processo subjacente, estabelecendo expectativas claras sobre o que virá a seguir e por quê. Se você busca adesão, surpresas não costumam ser bem recebidas na maioria das organizações. Mesmo boas surpresas podem ser rejeitadas se o processo levar as pessoas a se sentirem desprezadas.<sup>4</sup>

O que torna o processo justo tão poderoso é o fato de comunicar, por meio de ações, quanto as pessoas são valorizadas como indivíduos e reconhecidas por seu valor intelectual e emocional.<sup>5</sup> Quando somos valorizados, sentimo-nos emocionalmente seguros e motivados a dar o melhor de nós: confiamos, nos empenhamos, deixamos de lado a autoproteção para nos tornarmos abertos ao compartilhamento e à exploração do novo, passando a contribuir com nossas melhores ideias, ainda que existam dúvidas sobre como serão recebidas. Qualquer um que já tenha trabalhado em uma organização entende a importância disso.

A cortesia do respeito que o processo justo transmite desencadeia algo no fundo do espírito humano. O processo justo nos civiliza internamente, nos ajuda a parar de julgar e a ter confiança para que possamos ouvir, aprender, avaliar os pontos de vista dos outros e contribuir. Do contrário, é muito fácil para as pessoas fingir aceitação, quando na verdade pretendem fazer exatamente o inverso porque, em seu íntimo, estão se sentindo negligenciadas. O processo justo é um enorme passo com a intenção de evitar essa situação, o que é particularmente importante quando o que está em jogo é uma mudança.

A junção do processo justo, da atomização e da descoberta em primeira mão ao processo de mudança inspira e reforça o fator humano e, com ele, a confiança para agir. Com isso, a execução deixa de ser uma atividade posterior e passa a estar embutida no processo ao gerar a adesão das pessoas aos resultados. Essa adesão é especial porque persiste, ainda que a decisão resultante não corresponda ao que os funcionários originalmente esperavam. Embora possamos desejar que fosse diferente, também aceitamos que nem tudo pode ser como queremos, e que sacrifícios pessoais de curto prazo às vezes são necessários para promover o sucesso e a sobrevivência de uma organização. Essa aceitação, porém, depende da presença de um processo humanista.

A Figura 4-1 traduz a essência de como o fator humano é embutido no processo de transição para o oceano azul. Mostra ainda como os três elementos abordam aspectos diferentes de nosso fator humano e produzem a confiança para agir e fazer essa transição.

Como vimos, a atomização decompõe o desafio, facilitando a ação; a descoberta em primeira mão permite às pessoas enxergarem o que nunca haviam visto e acreditarem com convicção na necessidade de mudança; e o processo justo faz com que se sintam valorizadas e respeitadas, induzindo a cooperação voluntária.

**Figura 4-1**

Como o fator humano é embutido no processo



Quando a implementação da estratégia é internamente impulsionada dessa maneira, em vez de externamente imposta ou manipulada com incentivos e punições, as pessoas agem de forma voluntária para apoiar e aplicar estratégias que levem a uma transição para o oceano azul. A atitude ao final do processo de mudança é palpável e pode ser traduzida em duas palavras: “Estamos decolando.”

### As ferramentas certas com a orientação adequada

Nove entre cada 10 empreendedores fracassam. Em quase qualquer outro contexto, uma estatística dessas seria chocante, mas, por algum motivo, há muito tempo a comunidade empresarial aceita essa situação como normal. Nós nunca aceitamos. O processo de transição para o oceano azul

compreende cinco passos sistemáticos que minimizam a aleatoriedade e o cenário clássico de tentativa e erro na criação de novos mercados, de modo a maximizar as chances de acertar o alvo. Ele utiliza ferramentas e estruturas comprovadas de criação de mercado para desenvolver a competência criativa de uma organização a fim de abrir uma nova fronteira valor-custo com um modelo de negócios de apoio que alcance ao mesmo tempo diferenciação e baixo custo. E fornece ainda orientação clara sobre como aplicar essas ferramentas na prática, indicando inclusive o que esperar e como evitar erros e passos em falso ao longo do caminho.

As ferramentas são visuais, o que facilita sua compreensão e aplicação. Obtivemos a mesma eficácia ao utilizá-las com altos executivos, profissionais em funções operacionais e proprietários de pequenos negócios. Integrantes do ramo das artes, da educação e de governos também as empregaram para abrir oceanos azuis, assim como estudantes de ensino médio e organizações religiosas. Ousamos dizer que ninguém que tenha passado pelo processo continuará vendo e entendendo seu mercado – ou qualquer mercado – da mesma forma. A seguir apresentamos a sequência do processo, com as ferramentas e a orientação que você utilizará em cada passo.

## Primeiro passo: Iniciar o processo

O primeiro passo aborda como escolher o local certo para começar seu projeto de oceano azul de modo que sua zona de

transformação não seja ambiciosa demais e você se concentre em áreas mais viáveis à luz das restrições organizacionais que possa enfrentar. Para isso, apresentamos a **matriz pioneiro-migrante-conformado**, que fornece orientação para que você mire na área onde tenha mais a ganhar com a jornada do oceano azul. Aqui discutimos como aplicar a matriz e o que os resultados revelam. Também identificamos as principais armadilhas em que as equipes caem ao aplicar essa ferramenta e explicamos como evitá-las.

Uma vez definido o escopo de sua transformação, está na hora de compor a melhor equipe para sua jornada. Quantas pessoas devem fazer parte desse time? Que conjunto de habilidades seria ideal reunir e quais níveis de autoridade funcional e hierárquica deveriam estar representados? Quanto tempo os membros da equipe e você podem dedicar ao processo, e como isso afetará o trabalho cotidiano de todos? E como será tudo isso, seja você o proprietário de um pequeno negócio, um empresário, um CEO, um gerente de produto ou um líder governamental?

## Segundo passo: Entender onde você está agora

O segundo passo aborda como inspirar um despertar natural na equipe e na organização de forma geral sobre a atual situação em seu setor. Ele mostra como construir de maneira coletiva um quadro claro do cenário competitivo vigente. Quando as pessoas veem qual é a realidade estratégica e concordam com a

necessidade de fazer uma mudança, é possível criar um alinhamento real e alimentar uma vontade coletiva de fazer a mudança.

Para isso, este passo introduz a ferramenta **tela de estratégia**. Ela permite que sua organização veja em um quadro simples todos os fatores nos quais o setor compete e investe, o que os compradores recebem e quais os perfis estratégicos dos principais integrantes do mercado. Expõe quão semelhantes as estratégias dos concorrentes parecem ao olhos dos compradores e revela como elas impelem o setor rumo ao oceano vermelho. Outra funcionalidade importante desta ferramenta é criar um parâmetro em comum para a mudança. Neste passo você aprenderá como pintar a tela de estratégia; o que pode esperar à medida que as pessoas trabalhem nisso juntas; como interpretar a tela pronta e construir uma compreensão compartilhada de suas implicações estratégicas; quais as armadilhas potenciais na aplicação dessa ferramenta e como escapar delas. A beleza deste passo é que, uma vez concluído, você não precisará contar a ninguém que uma transição para o oceano azul é necessária: a organização descobrirá por si mesma. As pessoas o sentirão visceralmente.

### Terceiro passo: Imaginar onde você poderia estar

Para fazer a mudança do que existe para o que poderia existir, o terceiro passo apresenta o **mapa de utilidade para o comprador**, uma ferramenta analítica que ajuda a descobrir os

pontos de dor específicos e os pontos de intimidação que seu setor atual – ou aquele no qual você almeja ingressar – vem impondo aos compradores durante toda a experiência deles. Mais do que isso, esse mapa ajuda a identificar os espaços inexplorados onde o valor está aprisionado, aguardando para ser liberado. No processo de transição para o oceano azul, pontos de dor e limites não são restrições, mas oportunidades ostensivas de mudar o campo da estratégia – oportunidades para as quais a maioria dos setores ficou cega. Aqui mostramos como aplicar o mapa de utilidade para o comprador à sua situação e o que você deve observar enquanto rastreia e avalia a experiência total dos compradores. Discutimos a interpretação dos resultados e realçamos as ciladas em potencial envolvidas na aplicação dessa ferramenta, além de métodos para preveni-las. Ao entender de que formas um setor, ainda que intensamente competitivo, bloqueia o valor para o comprador e reduz a base de sua atração, as sementes de novos caminhos para chegar a um valor inovador começam a brotar. As pessoas passam a confiar na existência de oportunidades de oceano azul disponíveis e em sua capacidade para criá-las. A organização já se beneficiou da identificação das frutas mais fáceis de colher.

O terceiro passo mostra então como romper com a concepção, em geral muito limitada, de quem são os clientes de um setor. Para isso, apresentamos os **três níveis de não clientes**: um modelo analítico que permite às organizações identificar o cenário da demanda *total* que está além da compreensão atual do setor. Aqui revelamos como aplicar cada um dos três níveis à sua situação, discutimos a interpretação dos resultados e destacamos

as principais dúvidas relacionadas ao uso desse modelo e suas respectivas soluções. Neste passo, não clientes que antes estavam invisíveis para uma organização tornam-se visíveis, o que permite que a demanda latente possa ser liberada. Com choque, espanto e às vezes até humor, as pessoas despertam para o fato de que os clientes pelos quais todos vinham lutando costumam ser apenas uma fração da demanda potencial total. O conceito de oceano azul deixa de ser uma metáfora. As pessoas começam a enxergar, sentir e definir seu potencial.

### Quarto passo: Descobrir como chegar lá

O quarto passo é aquele em que as organizações aprendem a criar um novo espaço de mercado comercialmente atraente, redefinindo o campo de jogo da estratégia. É aí que você deixa de lado os brainstormings aleatórios e aplica caminhos sistemáticos para reconstruir as fronteiras do mercado, criar e recriar mercados. O **modelo dos seis caminhos**, ferramenta analítica introduzida neste passo, desmistifica e fornece uma estrutura para a criação do oceano azul. Os caminhos mostram como olhar o universo do mercado a partir de um novo ângulo e enxergar o que os outros não veem. Aqui você aprenderá a explorar cada caminho para extrair as informações necessárias a fim de redefinir, reimaginar e mudar as fronteiras do mercado: quem você deveria entrevistar e observar em campo para obter informações, como registrar e sintetizar suas descobertas e de que forma identificar e evitar as armadilhas comuns espalhadas pelo

caminho para reconstruir as fronteiras do mercado. O resultado é a obtenção de ideias em primeira mão sobre maneiras práticas de reformular e redefinir o problema em que um setor se concentra; identificar e solucionar problemas totalmente novos ou aproveitar oportunidades inéditas; e criar soluções revolucionárias para problemas existentes de um setor.

Em seguida, o quarto passo mostra como concatenar essas informações e utilizá-las para formular estratégias bem construídas. Para isso, apresentamos o **modelo das quatro ações**, que conduz a equipe a se concentrar no que é possível eliminar, reduzir, elevar e criar para desenvolver seis movimentos estratégicos potencialmente viáveis de oceano azul. O que torna essa ferramenta tão poderosa é o fato de forçar todos a expandir seu pensamento em busca tanto da diferenciação quanto do baixo custo, rompendo com o dilema valor-custo e criando oceanos azuis.

### Quinto passo: Fazer seu movimento

O quinto passo apresenta o **seminário do oceano azul**, onde é tomada a decisão sobre qual movimento de oceano azul perseguir. O seminário visa retirar a política do processo de tomada de decisões, obter validação e feedback sobre as opções estratégicas e consolidar o apoio e o compromisso das pessoas com o movimento escolhido. Este passo aborda o funcionamento do seminário, incluindo quem deve comparecer, o que deve ser apresentado, a dinâmica das apresentações dos movimentos

estratégicos e como os participantes votam nas forças e nas fraquezas de cada movimento. Também ilustra o ajuste decorrente da expressão de opiniões e raciocínios das pessoas e como, ao final, a alta direção escolhe o que será levado adiante.

O resultado é uma decisão clara, validada pelos principais envolvidos com uma profusão de feedback e ideias sobre como o movimento estratégico escolhido ainda pode ser aprimorado e como lacunas potenciais na execução podem ser eliminadas de forma eficaz e efetiva. Depois do seminário, testes de mercado rápidos com o protótipo da oferta escolhida são realizados a fim de verificar as reações do mercado e refinar a ideia, se necessário.

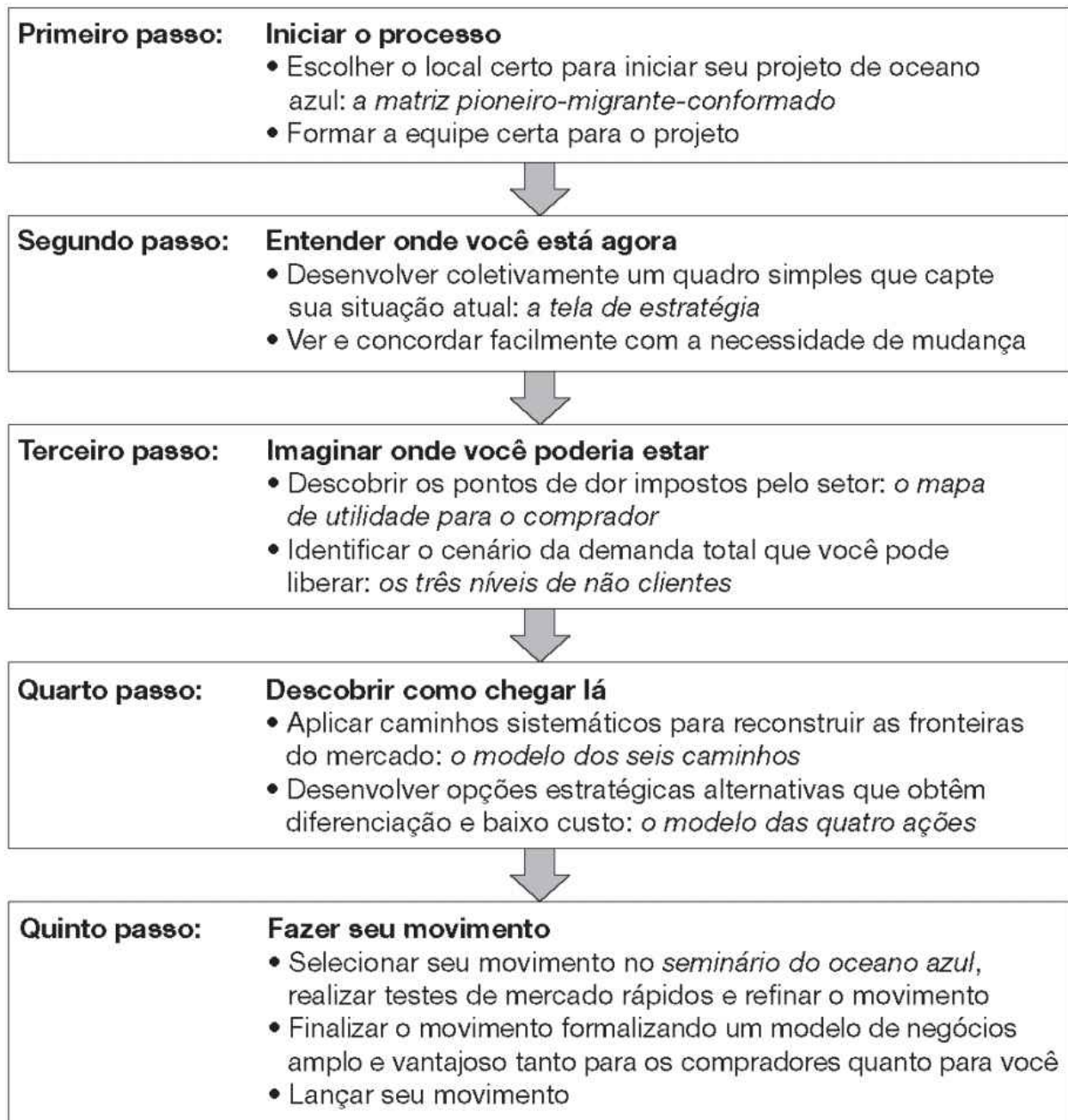
A seguir, o quinto passo detalha como finalizar e lançar seu movimento de oceano azul. Aqui mostramos como formalizar um modelo de negócios amplo para o movimento e que seja capaz de fornecer um salto de valor para os compradores e crescimento forte e rentável para você – ou, no caso de uma organização sem fins lucrativos, um salto nas doações líquidas disponíveis para a causa. Você aprenderá como lançar de forma eficaz seu novo movimento de oceano azul e como utilizar a tela de estratégia para orientar as decisões sobre o que fazer e o que não fazer, de modo que a organização tenha integridade em sua execução. O processo de lançamento também delineia como validar, calibrar e refinar ainda mais sua abordagem de oceano azul a fim de maximizar o tamanho de seu novo mercado e, assim, seu sucesso.

Como fazer o processo funcionar para você

A Figura 4-2 fornece uma visão geral de alto nível do processo, que equilibra coração e mente, fator humano, confiança e competência criativa. E quando se equilibram coração e mente, você ganha mãos: as pessoas agem. A beleza do processo é que cada um dos cinco passos, com suas respectivas ferramentas analíticas e orientações, tem valor por si só. E isso é importante porque, embora os cinco passos abranjam todo o processo de transição para o oceano azul, nem toda organização estará no mesmo ponto de partida. Por exemplo, você pode fazer parte de uma empresa que já foi líder de mercado e mantém lucros sólidos, mas cujos concorrentes estão se aproximando rapidamente. Análises de compradores indicam que as ofertas de sua empresa já não se destacam, mas grande parte da gerência permanece negando isso. Você pode não estar pronto para percorrer o processo inteiro, mas sabe que precisa alertar a organização para a ameaça iminente e não quer que o despertar resulte em um beco sem saída ou no ingresso no vale da morte. O que fazer? Aplique o segundo passo e a ferramenta analítica da tela de estratégia. É um meio altamente eficaz de mudar de uma conversa baseada em ilusão e negação para outra ancorada na realidade.

Figura 4-2

Visão geral do processo de transição para o oceano azul



Nota: O texto em itálico representa as respectivas ferramentas analíticas a serem utilizadas.

Suponha outra situação, na qual a oferta de sua organização continua se destacando, mas o tamanho do setor é pequeno e você

deseja crescer. Lutar por clientes existentes reduzirá suas margens de lucro. E você também ignora quem são os não clientes do setor. Salte para o terceiro passo e aplique o modelo analítico dos três níveis de não clientes para obter informações sobre a demanda latente que você poderia explorar.

Você está cansado de realizar testes A/B em ideias de negócios aleatórias na esperança de um dia deparar com uma que irá criar um novo mercado? Seus caminhos criativos estão bloqueados? Em ambos os casos, salte para o quarto passo e aprenda como aplicar os seis caminhos sistemáticos para criar um novo espaço de mercado comercialmente atraente.

O princípio da atomização que funciona para indivíduos também funciona para organizações. Embora a maioria das organizações atuais precise romper com o oceano vermelho e deseje criar um oceano azul, descobrimos que muitas delas ainda não estão preparadas para embarcar na jornada inteira. Mas isso não significa que possam se dar ao luxo de ficar paradas. Por isso concebemos um processo atomizado no qual cada organização é capaz de obter valor aplicando um ou mais passos, conforme o necessário, para começar a avançar. Em outras palavras, o processo não é um “tudo ou nada”.

Como ilustrado acima, as organizações podem se concentrar no passo que melhor satisfaça sua necessidade atual e aplicá-lo de forma independente. É possível obter informações sobre a passagem do oceano vermelho ao azul em cada passo, quer ele seja aplicado isoladamente ou como parte do processo geral. Ao discutirmos cada passo nos próximos capítulos, ficará claro o valor independente que pode ser obtido. Assim, cada organização

pode começar a navegar com base em sua realidade e sua preparação. O importante é que cada passo carregue em si os três elementos do fator humano, para que a confiança da organização aumente à medida que cresce a competência criativa. Desse modo, a mobilização estará embutida em cada passo do processo.

Com essa compreensão do processo de transição para o oceano azul e de como cada passo constrói ao mesmo tempo a confiança e a competência criativa, estamos prontos para começar nossa jornada. O próximo capítulo aborda a parte inicial do primeiro passo, mostrando como escolher o lugar certo para começar seu projeto de oceano azul.

PARTE DOIS

OS CINCO  
PASSOS PARA A  
TRANSIÇÃO PARA  
O OCEANO AZUL

PRIMEIRO PASSO:  
INICIAR O  
PROCESSO

## Escolher o lugar certo para começar

No limiar de cada projeto de oceano azul está a pergunta: por onde começamos? A resposta: definindo o escopo do projeto, o que significa definir quais negócios ou quais ofertas de produtos ou serviços você vai abordar.

Para uma startup ou uma organização com uma oferta predominante, escolher o escopo certo é simples: para assegurar que será lançada em um oceano azul, e não vermelho, é preciso se concentrar nessa oferta que está sendo criada. Organizações e pequenos empresários com um negócio específico – sejam proprietários de um único restaurante, um serviço de bombeiro hidráulico ou uma clínica odontológica – devem se concentrar em sua oferta existente.

Para organizações com várias ofertas, no entanto, escolher o escopo certo nem sempre é uma tarefa tão simples. Pense nas

empresas GE, IBM ou Procter & Gamble, cujo guarda-chuva corporativo abrange diversos grandes negócios, cada qual com amplas ofertas de produtos e serviços. Mesmo apenas uma divisão de uma grande organização pode apresentar uma série de possibilidades. A Divisão de Estilo de Vida do Consumidor da Philips, gigante holandesa do setor de produtos eletrônicos, por exemplo, oferece produtos que variam de barbeadores elétricos e escovas de dentes elétricas a secadores de cabelo, chapinhas e depiladores elétricos.

Para ajudar organizações complexas como essas a definir o escopo de seus projetos de oceano azul, criamos uma ferramenta simples, mas poderosa, chamada **matriz pioneiro-migrante-conformado**. Ela permite avaliar o portfólio atual de negócios ou ofertas em um só gráfico e, assim, ver além do desempenho atual. Com essa ferramenta, você obterá um quadro claro do funil de inovação de valor (*value innovation pipeline*) de sua organização, ou da falta dele, e das perspectivas de crescimento inerentes ao seu portfólio.

Neste capítulo você aprenderá a criar uma matriz pioneiro-migrante-conformado para sua organização. Mostraremos como utilizá-la para selecionar o escopo certo para seu projeto de oceano azul e também como o processo de criar e usar a matriz desenvolve a confiança das pessoas e o apoio delas ao projeto. Além disso, você vai saber como evitar determinadas armadilhas que podem ser especialmente problemáticas para organizações com históricos de sucesso.

## Mapear hoje para ver amanhã

Tradicionalmente, os líderes recorrem a dois indicadores para avaliar a força do portfólio de ofertas de uma organização: participação no mercado e atratividade do setor. Segundo a lógica utilizada, quanto mais atraente for seu mercado e maior sua participação nele, mais saudável você está e – eis o ponto importante para a estratégia – menor a necessidade de mudar de rumo.

Mas será verdade?

A participação no mercado é importante e a maioria das organizações deseja aumentá-la. Mas participação no mercado é um indicador atrasado: trata-se de um reflexo do desempenho passado, não futuro. A Kodak, por exemplo, era líder do mercado no setor de filmes fotográficos no momento exato em que a fotografia digital estava decolando. Sua participação no mercado era enorme, mas a vulnerabilidade estratégica também era alta. No outro extremo, a participação da Apple no mercado de smartphones era minúscula quando ela lançou o iPhone, ao passo que a participação da BlackBerry era dominante. No entanto, todos sabemos o que aconteceu. A pequena participação no mercado da Apple era resultante de seu ingresso recente no setor, não um indicador do seu sucesso futuro, da mesma forma que a grande participação no mercado da BlackBerry era resultante de sua história, que mascarava sua vulnerabilidade estratégica.

Um argumento semelhante se aplica à atratividade do setor, já que um setor que é muito interessante agora pode se tornar bem pouco atraente amanhã se, por exemplo, várias outras

organizações decidirem participar e despejar muitos recursos por trás de seu movimento.

A matriz pioneiro-migrante-conformado contorna em grande parte essas questões substituindo a participação no mercado e a atratividade do setor pelo “valor” e pela “inovação”. O valor é crucial porque impede a acomodação e força a avaliar cada um dos negócios com base no valor atualmente fornecido aos compradores. O valor fornecido hoje condiciona o comportamento do comprador, o que determina as perspectivas de crescimento futuras, ao passo que o valor fornecido ontem determina a participação atual no mercado.

A inovação, por outro lado, é fundamental porque permite que se superem as condições atuais do setor. Sem ela, as empresas ficam presas na armadilha das melhorias competitivas. Com ela, mesmo um setor declinante pode se transformar em um mercado de crescimento altamente rentável. Pense no movimento estratégico da ActiFry, que transformou um setor de commodity pouco atraente – fritadeiras elétricas domésticas, cujo valor vinha declinando a uma taxa de 10% ao ano – em um novo espaço de mercado de alto crescimento e margens elevadas. Ou da CitizenM Hotels, que vem transformando o setor hoteleiro, estagnado e com baixa lucratividade, em um novo espaço de mercado de acomodações de luxo acessíveis com grande aumento de rentabilidade e crescimento. Os setores, afinal, são o que fazemos deles. Faça coisas empolgantes, inove, e seu setor se tornará vibrante. Faça mais do mesmo e observe a atratividade do setor declinar.

Avaliar as ofertas de produtos ou serviços de acordo com o valor inovador que oferecem aos compradores permite identificar quão estrategicamente vulnerável ou saudável é o portfólio. O que você quer entender é: quais de suas ofertas ou seus negócios são “repetições” que oferecem apenas valor imitativo; quais são apenas um pouco melhores do que os da concorrência, fornecendo um valor adicional; e quais, se existem, são inovações que fornecem um verdadeiro salto de valor. Para analisar todas essas questões, a matriz pioneiro-migrante-conformado se divide em três segmentos:

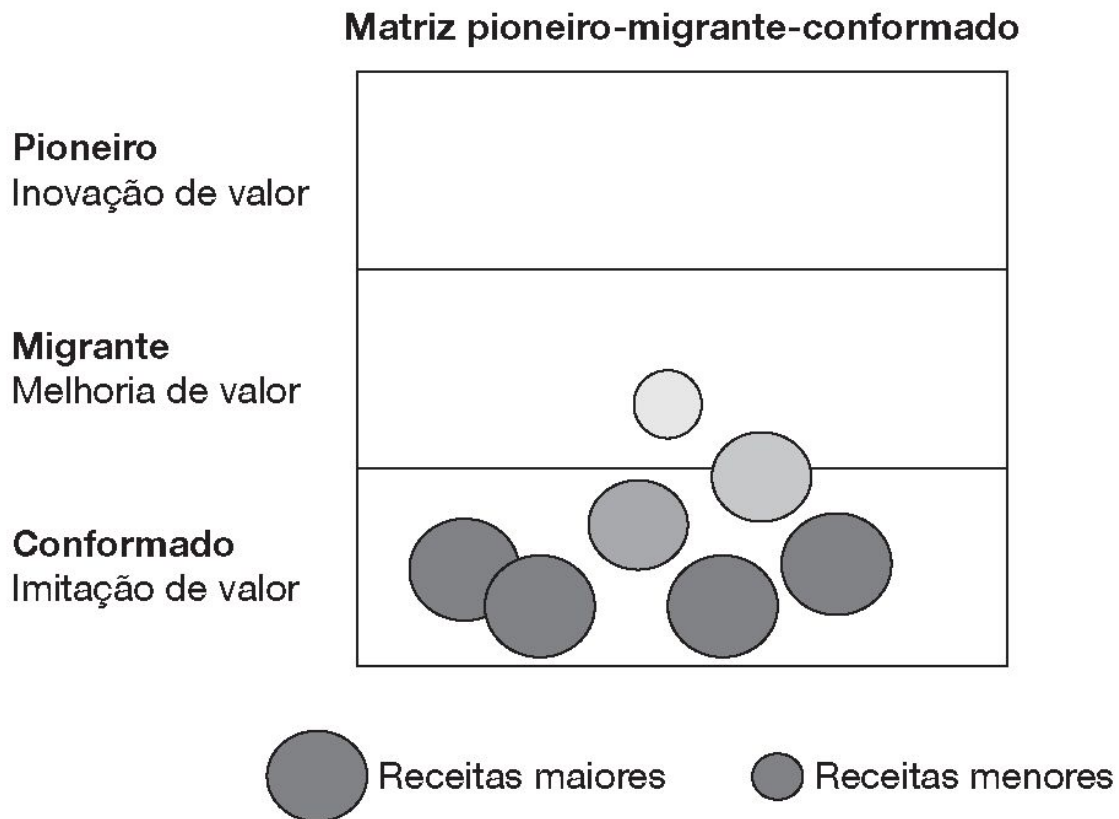
- **Pioneiros** são negócios ou ofertas que representam inovações de valor. Não têm clientes, mas fãs. Oferecem valor sem precedente que abre uma nova fronteira valor-custo. A chave para renovar seu portfólio está aqui, pois a estratégia desses negócios ou ofertas rompe com a concorrência. Os pioneiros estão prontos para um crescimento forte e rentável.
- **Conformados** estão no outro extremo. São negócios ou ofertas que oferecem uma imitação de valor. Competem fazendo mudanças adicionais em uma oferta ou em seu preço, por isso a estratégia converge com o restante do setor. A não ser que o próprio setor esteja crescendo e seja rentável, os conformados têm pouca ou nenhuma perspectiva de crescimento.
- **Migrantes** ficam em algum ponto intermediário entre os pioneiros e os conformados. Representam uma melhoria de valor em relação à concorrência e podem ser até os líderes no ramo, mas não oferecem valor *inovador*.

A Figura 5-1 mostra a matriz pioneiro-migrante-conformado de uma empresa de eletrodomésticos. Embora cada círculo represente um negócio, produto ou serviço diferente, por conveniência vamos nos referir a todos como “ofertas”. A posição dos círculos na matriz sinaliza a classificação das ofertas entre pioneiros, conformados e migrantes, ao passo que o tamanho dos círculos indica a dimensão relativa de suas receitas atuais. Com isso, a matriz mostra não só quais ofertas apresentam potencial de crescimento ou vulnerabilidade de declínio como também quanto está em jogo, com um círculo maior representando uma maior soma de recursos.

No caso da empresa de eletrodomésticos mostrada na figura, um fato salta aos olhos: essa organização está estrategicamente vulnerável, pois sobrevive apenas de seu sucesso no passado. Pode ser que ainda seja rentável, graças à participação dominante no mercado em várias de suas unidades. No entanto, é dominada por negócios de conformado, o que significa que está repetindo movimentos estratégicos do passado em vez de criar movimentos novos que se tornarão as sementes da renda e do crescimento futuros.

Figura 5-1

A matriz pioneiro-migrante-conformado de uma empresa de eletrodomésticos



Se você traçasse o portfólio da Microsoft na matriz pioneiro-migrante-conformado, veria que está em posição semelhante. Nos últimos 10 anos, a Microsoft auferiu mais de 100 bilhões de dólares em lucros. No entanto, o preço de suas ações permaneceu relativamente estável e a empresa já não é o chamariz de talentos de outrora. Por quê? Quando distribuimos as ofertas dela na matriz, observamos que quase todo o lucro provém de apenas dois produtos – Microsoft Office e Windows –, ambos conformados com décadas de existência. O mercado de ações e os talentos não veem mais o próximo aplicativo revolucionário da empresa ou qualquer outro produto pioneiro. É verdade que seus

laboratórios de P&D estão entre os mais impressionantes e com mais recursos do mundo. Mas a empresa não está traduzindo seus avanços tecnológicos em ofertas de inovação de valor.

A Microsoft não está sozinha. Quando pedimos às organizações que tracem seus portfólios atuais, a maioria se assemelha à empresa de eletrodomésticos que acabamos de mapear. E você? Se fosse traçar o portfólio de sua organização, qual seria sua posição em termos de inovação de valor? Você está desenvolvendo os negócios de crescimento de oceano azul para amanhã? Ou não?

Entender o portfólio de sua empresa em termos do grau da inovação de valor é crucial por dois motivos. Primeiro, permite que você veja além dos números do desempenho atual para ser capaz de identificar se está estrategicamente vulnerável e, portanto, se precisa agir. Segundo, dispor de uma vista aérea de seu portfólio baseada no valor e na inovação – os indicadores que impelem o comportamento dos compradores – prepara você para começar a definir o escopo de seu projeto. Dizemos *prepara* porque, mesmo que seu portfólio seja dominado por conformados, como no nosso exemplo, a última coisa que você quer fazer é embarcar em um projeto corporativo para mudar todos eles. Seria um escopo amplo demais, e introduzir muitas mudanças de uma só vez diminuiria a confiança das pessoas – em você e no processo –, além de esgotar a energia de todos.

Um processo de oceano azul bem-sucedido baseia-se no que chamamos de abordagem de “conquistar o direito de crescer”. Significa selecionar uma oferta de conformado, aplicar o processo de transição para o oceano azul, observar os resultados e, depois,

com base nessa experiência, estender o processo a outros negócios ou ofertas de produtos ou serviços em seu portfólio. Além de ajudar a dimensionar corretamente um projeto, essa abordagem aumenta a confiança entre os funcionários e desencadeia a sensação de que você está sendo justo e razoável, o que irá mantê-los tranquilos e fortalecerá a disposição de abrirem a mente para ideias novas.

## Como traçar sua matriz pioneiro-migrante-conformado

Agora vamos nos voltar para você e a matriz de sua organização. Definir o escopo de seu projeto permitirá criar uma compreensão compartilhada de seu portfólio do ponto de vista da inovação de valor e ver quão generalizada é a necessidade de mudança e de projetos de oceano azul em sua organização. Aqui estão os passos que você deve seguir.

### *Identificar os principais negócios ou ofertas de produtos ou serviços em seu portfólio*

Comece identificando seus principais negócios ou ofertas de produtos ou serviços e escolhendo as pessoas que participarão do processo. No mínimo, o grupo deve incluir os chefes de cada unidade da organização. Com frequência, as pessoas selecionadas poderão querer trazer um ou dois de seus funcionários-chave para o grupo, o que pode ser bastante útil e fornecer segurança, porque

significa que eles poderão alinhar seu pensamento com o restante da equipe quando chegar a hora de traçar a oferta.

*Identificar quais negócios ou ofertas são pioneiros, migrantes e conformados*

Em seguida, forneça a cada gerente as definições de pioneiros, migrantes e conformados, como fizemos acima. Deixe claro que o objetivo é chegar a uma interpretação da posição de cada negócio ou oferta de produto ou serviço em termos do valor e da inovação, *não* em termos de participação no mercado ou atratividade do setor. Também é importante lembrar às pessoas que cada oferta deve ser avaliada do ponto de vista dos compradores, não em relação a outras ofertas da organização. Isso significa considerar como os compradores julgariam sua oferta – na posição de pioneiro, migrante ou conformado – em comparação com as demais ofertas disponíveis no mercado. Vimos gerentes classificarem equivocadamente uma oferta como pioneira por ser a mais inovadora da empresa. No entanto, ao pedirmos que explicassem como essa oferta fornecia um salto quântico em valor para o comprador em comparação com as alternativas disponíveis, ficou claro que, do ponto de vista dos compradores, ela era, na verdade, bem semelhante e deveria ser classificada como um alto conformado. Esse tipo de miopia é sintomático de uma organização muito autocentrada.

Ao traçar os negócios ou as ofertas, informe a todos que o tamanho dos círculos deve ser desenhado para refletir a dimensão de sua receita em relação aos outros negócios da organização (ou

seja, quanto maior a receita relativa, maior o círculo). Se você tem um pioneiro sem um grupo grande de adeptos – o que significa um círculo pequeno –, coloque um ponto de interrogação dentro dele. Quando uma oferta fornece um valor inédito, suas receitas deveriam refletir esse fato. Se isso não acontece, a pergunta é: por quê? Pode ser porque a oferta acabou de ser lançada, o que faria sentido. Ou talvez seja porque não se trata realmente de um pioneiro em valor, mas um pioneiro tecnológico cujo valor poucos compradores conseguem enxergar. Certifique-se de explorar esse ponto. Muitas organizações com orçamentos elevados de P&D ou que operam em setores muito voltados para tecnologia são vítimas desse equívoco. Quando traçam as matrizes pioneiro-migrante-conformado, elas mostram uma dispersão de pioneiros. Só que os círculos costumam ser pequenos – e não é porque representam ofertas novas. Ao investigarmos, fica claro que os gerentes desses negócios conseguem demonstrar por que essas ofertas representam revoluções tecnológicas, mas têm dificuldade em explicar de forma simples como e por que essas revoluções fornecem um salto em valor para os compradores. Esse é um ponto importante, pois quase sempre sinaliza uma forte dissociação entre o pessoal do desenvolvimento e os compradores, o que deve ser resolvido se o dinheiro investido em P&D e desenvolvimento tecnológico precisa se traduzir em oceanos azuis comercialmente atraentes.

*Trace seu portfólio*

Utilizando uma matriz pioneiro-migrante-conformado em branco, trace a avaliação feita por *seu grupo* de cada negócio ou oferta. De modo geral, uma vez que uma equipe de alta gerência tenha aprendido o conceito central e o funcionamento da matriz pioneiro-migrante-conformado, consegue completar a matriz com relativa facilidade.

O objetivo é captar a posição *atual* de cada oferta na matriz. Observe, porém, que dissemos avaliação de “seu grupo”, *não* “sua” avaliação. Por quê? Como explicamos no capítulo anterior, a descoberta em primeira mão e o processo justo são componentes críticos da transição para o oceano azul. Embora você possa ter uma noção intuitiva de como o portfólio de sua organização deveria ser traçado, isso não significa que outros gestores-chave irão concordar. Digamos que um gerente cujos domínios representem uma fatia importante da organização tenha uma visão superestimada da própria unidade – ainda que há tempos sua oferta tenha se tornado igual à de todos os outros. Se você traçar aquele negócio ou oferta de produto ou serviço como um conformado, é provável que ele fique na defensiva, resista e se ressinta por você aparentemente rebaixar sua unidade.

O melhor método para evitar esse problema é fazer com que os gerentes das diferentes unidades tracem as ofertas de forma coletiva. Para começar, peça a cada um deles que trace as ofertas da própria unidade na matriz. Em seguida, abra uma discussão para que eles possam averiguar por que as ofertas foram traçadas daquele jeito. Esse tipo de trabalho conjunto ajuda a manter a honestidade de todos. À medida que os gerentes ouvem as percepções dos demais, os conhecimentos sobre o portfólio total

da organização são aprimorados, criando uma compreensão compartilhada. Assim, no fim, as ofertas ou os negócios traçados como conformados ou baixos migrantes o são pelas pessoas que dirigem as unidades. É decisão delas, não sua – e é esse resultado que você quer obter.

Ao traçar a matriz pioneiro-migrante-conformado, seus gerentes podem dizer que precisam de pesquisas adicionais para avaliar as posições das ofertas com precisão. Parece razoável. No entanto, constatamos em nosso trabalho que, quando as pessoas se reúnem para traçar a matriz como um grupo, suas percepções tendem a alcançar uma precisão próxima de 80%. O objetivo aqui é captar a posição relativa das ofertas dentro de seu setor, não a perfeição. Na maioria dos casos, constatamos que pesquisas de mercado quantitativas resultam em ligeiras, não profundas, modificações na matriz – e também não mudam a posição relativa das ofertas. Por exemplo, uma pesquisa adicional pode revelar que o que chamamos de “baixo migrante” é, na verdade, um “alto conformado”, de modo que fica um pouco abaixo da linha de demarcação, em vez de ligeiramente acima. Essa diferença marginal, porém, não muda a conclusão final. Portanto, caso surja essa questão, experimente fazer perguntas como: “Se mais pesquisas fossem feitas, o que você esperaria?” “Você acha que sua matriz atual mudaria substancialmente ou as posições se modificariam apenas um pouco?” “O que parece ser um conformado poderia realmente ser um pioneiro, ou vice-versa?” Na prática, descobrimos que um pequeno ajuste é quase sempre a resposta. Isso costuma solucionar a questão de modo que o foco do grupo possa voltar ao quadro geral.

Se surgirem desacordos dentro do grupo sobre quão alto ou baixo uma oferta deveria ser traçada na matriz, estimule que desafiem os pressupostos uns dos outros perguntando o que há de singular na oferta em termos de valor e inovação. O negócio ou oferta de produto ou serviço é realmente um migrante ou um pioneiro? Qual valor inédito fornece? Ele atrai muitos adeptos do mercado-alvo? Por outro lado, se a discussão girar em torno de uma oferta que foi representada baixo demais na matriz, pergunte: “Será realmente um conformado?” Certifique-se de que as pessoas não tenham uma visão superestimada da oferta de sua unidade nem estejam subestimando suas realizações. Continue desafiando-as e mantenha a discussão ativa até que surja um consenso sobre o correto posicionamento de todos os negócios ou ofertas de produtos ou serviços na matriz. Isso deve permitir que vocês concordem com uma avaliação bastante robusta do portfólio atual.

Desenvolver uma matriz pioneiro-migrante-conformado é um processo interativo. Embora costume haver discordâncias sobre as avaliações adequadas no início, constatamos que logo elas se tornam pequenas e que, após algum ajuste, todos concordam com o quadro final.

## Dentro de uma empresa de serviços eletrônicos

Como as discussões da matriz pioneiro-migrante-conformado são realmente? Vejamos como se deu essa dinâmica em uma

empresa americana de serviços eletrônicos que chamaremos de ESC e cuja equipe de alta gerência foi chamada pelo presidente para traçar a matriz pioneiro-migrante-conformado. A ESC desenvolveu um negócio bem-sucedido de reparos para clientes finais de empresas eletrônicas e de infraestrutura corporativa de TI e telecomunicações. Aqui mostraremos como eles interagiram e desenvolveram sua compreensão compartilhada, ao percorrerem o processo de traçar a matriz. Além do presidente, participaram o diretor de desenvolvimento de negócios, o vice-presidente de operações globais, o diretor de TI, o gerente de planejamento estratégico, o gerente de controladoria, o vice-presidente de operações europeias, o vice-presidente de operações asiáticas e o gerente de RH.

– Como vocês sabem, tivemos um ótimo desempenho nos últimos anos – começa o presidente. – Estamos agora nos aproximando de 500 milhões de dólares, com mais de 5 mil funcionários em mais de 10 localidades.

O presidente volta-se para o gerente de controladoria:

– E, como posso confirmar – acrescenta o gerente de controladoria –, continuamos obtendo margens operacionais bem maiores do que nossa empresa controladora [uma corporação multibilionária].

Todos concordam com um aceno de cabeça e se aprumam nas cadeiras, visivelmente satisfeitos e orgulhosos de seu desempenho.

– Apesar dos bons resultados obtidos até agora – continua o presidente –, quais são nossas perspectivas de crescimento

rentável no futuro? Há uma série de novos desafios emergindo no mercado.

Depois de assistirem a uma apresentação sobre a matriz pioneiro-migrante-conformado feita por um especialista em oceano azul, a equipe passa a traçar seu portfólio. À primeira vista, parece que a organização está nadando em um oceano azul.

– Essas contas corporativas são claramente pioneiras – argumenta o diretor de desenvolvimento de negócios quando começam a traçar o portfólio. – As margens aqui são as maiores do setor.

– Concordamos – acrescentam os vice-presidentes de operações asiáticas e europeias.

Depois de verificar e conferir as cifras de vendas, o gerente de controladoria confirma:

– De forma global, nossos pioneiros representam 35% do negócio total. Não apenas as margens são altas, mas as receitas também.

Todos aprovam. Após mais alguma discussão, a equipe traça outros 30% do portfólio como migrantes, com apenas 35% dos negócios como conformados. A equipe gerencial está se sentindo muito bem.

Na apresentação da matriz, o especialista em oceano azul observa que a equipe traçou o portfólio com base nas contas corporativas, não no portfólio de ofertas de serviço. Da perspectiva das contas corporativas, a matriz parece forte. Mas não é esse o objetivo da matriz – e o especialista desafia a equipe.

– Em nosso setor – contra-ataca um membro – pensamos e agimos com base nas contas corporativas, não nas linhas de

serviço. É assim que funciona.

– Quando se está em um setor de serviço B2B como o nosso, a dinâmica é diferente – explica o diretor de desenvolvimento de negócios. – Trata-se de ir atrás de licitações de grandes clientes corporativos. É lá que está o dinheiro.

As pessoas concordam com um aceno de cabeça.

– Se as contas corporativas são altamente rentáveis, é claro que estamos fazendo algo certo. Para nós, e provavelmente para o resto do setor, isso é um pioneiro.

A temperatura na sala sobe devagar.

– É tudo verdade – responde o presidente. – Do ponto de vista das contas corporativas, com certeza, fizemos um bom trabalho até agora. Mas todos sabemos que a concorrência está aumentando. A pergunta é: os serviços que oferecemos hoje são o que precisamos para nos destacar e conquistar grandes contas no futuro sem redução significativa de nossas margens? Em caso negativo, por que deveríamos esperar um crescimento forte e rentável nos próximos anos?

É possível notar que as pessoas agora percebem a importância do reenquadramento sutil do presidente. O setor pode se concentrar em perseguir grandes licitações e altas margens de lucro, e a ESC pode ter conseguido isso com suas ofertas de serviços existentes. Mas a perspectiva do desempenho futuro da empresa em termos de lucro e crescimento precisa ser avaliada com base na atração de seu portfólio de serviços da perspectiva dos clientes. Eles irão aonde possam receber um salto em valor.

A equipe concorda em redesenhar o portfólio da perspectiva de linhas de serviço do negócio. Esse mapeamento revela um

quadro bem diferente. Por mais que a alta direção debata e procure aquela característica que faz cada linha de serviço se destacar, acaba obtendo sempre a mesma resposta. Uma linha de serviço após outra é mais um conformado.

– Ao que nos consta – conclui a equipe –, oferecemos basicamente os mesmos serviços e da mesma forma que todos os outros. Mais ou menos a mesma qualidade de reparos, os mesmos preços, o mesmo nível de serviço ao cliente, a mesma velocidade de atendimento...

A equipe silencia. Sua matriz pioneiro-migrante-conformado parece bem vermelha.

– Como a mudança de perspectiva das contas corporativas e da rentabilidade para as linhas de serviço e inovação de valor pode pintar um quadro tão diferente? – pergunta um membro. – Pensávamos estar nadando em um grande oceano azul.

Quando a equipe examina a discrepância, percebe um fato: muitas das contas corporativas originalmente traçadas como pioneiras são clientes antigos, cujos contratos datam de cinco a sete anos atrás, ao passo que os clientes mais recentes, de menos de dois anos, são aqueles que a equipe traçou na seção de conformado da matriz.

O padrão do que realmente constitui um pioneiro, ou mesmo um migrante, começa a ganhar forma na mente das pessoas. A equipe percebe que a visão de seus negócios pode ser superestimada. Dada a natureza contratual multianual do setor, as contas corporativas de margens maiores, na verdade, parecem refletir o sucesso histórico e a inércia dos clientes, em vez do valor inovador fornecido ou o desempenho futuro. Licitações

mais recentes levaram bem mais tempo para serem conquistadas e têm margens de lucro bem menores do que aquelas de vários anos atrás. Um estado de espírito novo se impõe. O clima está tenso.

O presidente decide tranquilizar as pessoas.

– Não estamos no vale da morte – diz ele. – Ainda somos reconhecidos como um líder na área. Devemos nos sentir bem com isso. Mas concorrentes não tradicionais estão ingressando no setor, como grandes empresas de consultoria, querendo retalhar o mercado. Também se comenta cada vez mais sobre empresas decidindo tornar internos os processos de reparo em campo para desenvolver intimidade com os clientes.

– Quais são nossas expectativas de crescimento para os próximos cinco anos? – pergunta o gerente de RH.

– São de 10% em termos reais – responde o gerente de controladoria.

– Nossa matriz pioneiro-migrante-conformado mostra que temos as ferramentas para isso? – pergunta o chefe de TI.

– Eu estava pensando a mesma coisa – diz o diretor de desenvolvimento de negócios.

E então ele projeta na parede a matriz que o grupo acabara de traçar em uma tela para que todos vejam claramente. O silêncio na sala fala por si. A equipe percebe que seus esforços estão concentrados em avaliar concorrentes e fazer melhorias operacionais. A ESC tem poucos investimentos planejados para repensar e inovar a linha de serviço e, assim, se destacar.

– Bem, agora sabemos o que temos de fazer, não é? – conclui o presidente.

## O que sua matriz traçada revela

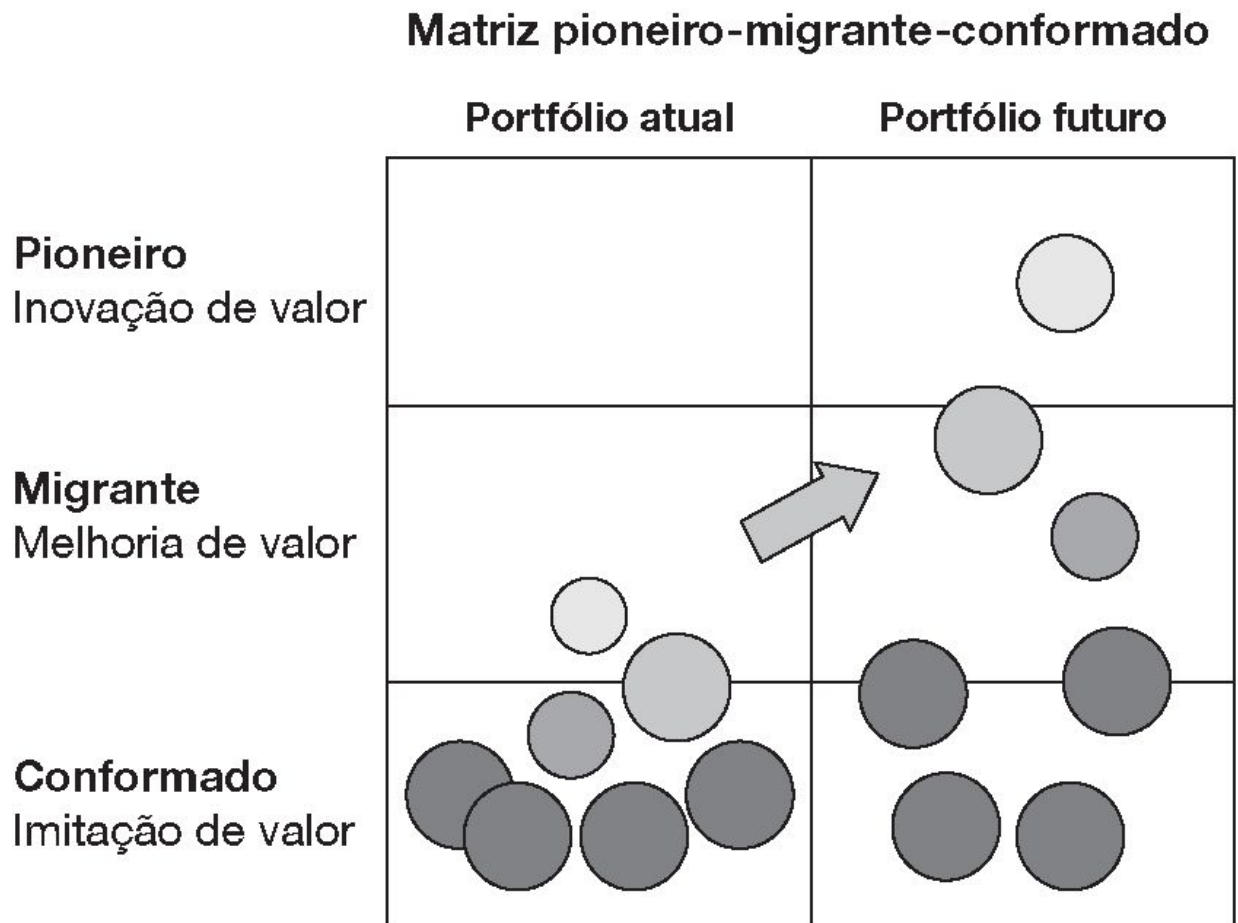
Uma vez concluída a matriz de sua organização, você está pronto para discutir suas implicações estratégicas. Em seu portfólio predominam os conformados, como no caso da ESC e da maioria das empresas que estão estagnadas ou em declínio? Um negócio que já foi pioneiro, gerando enormes lucros e crescimento, recentemente se tornou um conformado, indicando que o crescimento da organização tende a diminuir se não for lançado outro pioneiro?

O portfólio ideal a ser buscado depende, é claro, de seu setor. Em setores dinâmicos, por exemplo, é necessário ter mais pioneiros do que conformados. Em setores com grandes custos fixos para as organizações e custos baixos para os compradores, um portfólio com alguns migrantes sólidos e talvez um pioneiro seria a combinação certa para assegurar o sucesso atual enquanto se constrói o amanhã.

Enfatize para o grupo que o objetivo não é criar um portfólio dominado por pioneiros, mas um equilíbrio saudável entre os negócios atuais – os conformados que fornecem dinheiro e um grau de estabilidade da receita – e os pioneiros que são os motores do crescimento de amanhã. Esse é o caminho para o crescimento rentável.

Figura 5-2

Criação de um portfólio saudável e equilibrado: O caso da empresa de eletrodomésticos



A Figura 5-2 ilustra esse caminho para a empresa de eletrodomésticos, mostrando como os gerentes resolveram mudar o centro de gravidade de seu portfólio de conformados para um equilíbrio melhor entre migrantes e pioneiros.

Se depois desse exercício você constatar que sua matriz atual já apresenta um equilíbrio saudável entre pioneiros, migrantes e conformados, sua organização está em um caminho sólido para construir o futuro enquanto aproveita o presente. Nesse caso, você não precisa lançar um projeto de oceano azul. Para ter um

portfólio de crescimento forte, uma empresa precisa de pioneiros robustos, mas também de receitas e fluxo de caixa estáveis para gerir as expectativas do mercado e fornecer recursos. É aí que os conformados e os migrantes podem acrescentar grande valor.

Se, por outro lado, o portfólio que você traçou apresenta uma situação não muito distante daquela observada na Figura 5-1, ajude o grupo a entender as implicações estratégicas fazendo perguntas como: “Quais são as perspectivas de crescimento forte e rentável de nossas ofertas de conformado e baixo migrante?” “O setor está crescendo rápido a ponto de podermos esperar um crescimento forte e rentável, mesmo esses negócios ou ofertas sendo conformados e migrantes?”

Pergunte o que aconteceria se você fosse compartilhar a matriz com analistas financeiros. Eles esperariam uma surpresa positiva relacionada às receitas da organização ou desaconselhariam a compra de suas ações? E, por fim, discuta como os clientes reagiriam à matriz. Se os compradores vissem as ofertas como conformados ou baixos migrantes, ficariam impressionados e jurariam fidelidade a elas? Ou isso os tornaria mais inclinados a exigir reduções de preços e pressionaria ainda mais as margens de lucro?

O objetivo é usar a matriz para desenvolver uma compreensão compartilhada das consequências prováveis da falta de ação. As ambições de crescimento da organização são compatíveis com a matriz pioneiro-migrante-conformado agregada que o grupo desenhou? Ou existe uma discrepância? À medida que as implicações se tornam claras, a motivação da equipe para lançar um projeto de transição para o oceano azul se fortalece. Agora é

hora de aproveitar a onda e compartilhar sua intenção de selecionar um único negócio ou oferta de produto ou serviço a fim de lançar um projeto de transição para o oceano azul e começar a melhorar seu portfólio geral.

## Definir o escopo certo

Ao estudar a matriz que criou, você poderá constatar que, à semelhança da ESC e da empresa de eletrodomésticos da Figura 5-1, continua tendo candidatos em demasia entre os quais escolher. Diante desse dilema comum, descobrimos que há alguns critérios particularmente úteis. O ideal é que o escopo de seu projeto seja definido pelo negócio ou pela oferta de produto ou serviço que atenda a todos os quatro critérios (ou ao maior número deles) a seguir.

Primeiro, o negócio ou a oferta de produto ou serviço é um conformado ou baixo migrante (apenas um pouco acima da posição de conformado), o que significa que está em um oceano vermelho.

Segundo, é liderado por um gerente ansioso por romper com o oceano vermelho e que acredita que para isso é necessário repensar a estratégia. Selecionar uma unidade com um gerente desse tipo é crucial: o entusiasmo dele e a convicção de que a mudança é necessária motivarão o pessoal da unidade durante o processo. Esse tipo de energia aumenta a confiança das pessoas e sinaliza que a indecisão não será permitida. Isso contribui muito para que todos falem a mesma língua. Por outro lado, selecionar

um gerente cuja unidade precise desesperadamente mudar, mas que vive dando desculpas para justificar o estado atual de coisas ou os motivos pelos quais nenhuma ideia ou abordagem nova funcionaria, é cortejar o fracasso antes mesmo de iniciar o processo. Esse tipo de gerente projeta o tipo errado de energia, sinalizando aos subordinados que não acredita realmente no projeto. Isso, por sua vez, vai erodir a confiança e a disposição das pessoas para dar tudo de si. Você pode conduzir um cavalo até a água, mas não pode obrigá-lo a beber. Portanto, nem tente.

Terceiro, o ideal é que nenhum outro projeto esteja em andamento na unidade. Se as pessoas que dão suporte a um negócio ou a uma oferta de produto ou serviço já estão sobrecarregadas, por exemplo, por uma grande reorganização ou pela implementação de um novo sistema de planejamento, não será por aí que você vai querer começar – ainda que o líder esteja genuinamente interessado em realizar o projeto. Existe um limite para o que as pessoas conseguem fazer além de suas tarefas habituais com bom desempenho.

Quarto, o negócio ou a oferta de produto ou serviço está enfrentando dificuldades. Embora uma oferta de conformado ou baixo migrante tenha perspectivas limitadas de crescimento, isso não significa que esteja necessariamente perdendo dinheiro. Como já discutimos, ela pode até se manter bastante rentável. No entanto, quando esse tipo de oferta, além de nadar em um oceano vermelho de competição, opera no vermelho ou sofre o ataque de muitos concorrentes novos que rapidamente ganham terreno, essa situação ajuda a criar uma sensação de urgência e aumenta a disposição para testar ideias novas para virar a maré. Essa energia

natural tende a liberar a ânsia por uma nova abordagem que um projeto de oceano azul pode alavancar.

Na próxima semana ou mais à frente, se preciso, envolva os gerentes de cada unidade em uma série de discussões para avaliar a disposição – e a de suas unidades. Depois selecione aquela que melhor satisfaça todos ou o maior número desses quatro critérios-chave.

Tendo definido o escopo certo para seu projeto, e com a credibilidade e a energia positiva em ascensão, você está pronto para formar a equipe certa e fazer a transição para o oceano azul. Esse é o tema do próximo capítulo. Portanto, mãos à obra.

## Desenvolver a equipe certa de oceano azul

— Acho que a caixa com a fita rosa larga parece melhor. Realmente se destaca. E a cor brilhante dá um toque especial.

– Concordo plenamente. Isso vai atrair os olhares femininos.

O problema é que a embalagem que a equipe de marketing escolheu não se destinava a um produto feminino. Ela embalaria uma passadeira a vapor, substituta do ferro de passar roupa, visando principalmente homens e jovens adultos de ambos os sexos. Bastava pendurar a peça de roupa amarrotada em um cabide ou nas costas de uma cadeira, passar a pequena passadeira portátil sobre ela de cima a baixo e pronto! Com a ajuda de um jato forte de vapor, a roupa ficava lisinha – em menos de metade do tempo exigido pelo ferro de passar tradicional. Nenhuma habilidade era necessária. Nem tábua de passar roupa.

O problema começou oito meses antes: o chefe da divisão de aparelhos domésticos, “Brad”, estava formando uma equipe de projeto de oceano azul e pediu que fosse incluído no time um funcionário do departamento de marketing, dirigido por “Joe”. Delineando rapidamente quão ocupado o marketing estava com “grandes” lançamentos e campanhas de produtos, a atitude de Joe foi clara: “Apenas crie o produto novo e não se preocupe. Entraremos em ação a partir daí. Conhecemos o mercado. É nosso ponto forte.”

Verdade seja dita: Brad também não estava nem um pouco animado com a ideia de trazer alguém do marketing para a equipe. Dentro da divisão, a crença compartilhada era: “Quando se trata do consumidor e do mercado, o marketing nunca ouve. Eles acham que ninguém sabe mais do que eles nem tem mais nada a acrescentar.”

Para motivar a equipe, Brad decidiu não insistir e desistiu de envolver o marketing. Parecia mais fácil e todos – tanto sua divisão quanto a equipe de marketing – ficaram satisfeitos. Assim, a divisão comercial arregaçou as mangas e começou a aplicar o processo de transição para o oceano azul ao humilde ferro de passar roupa.

O mercado europeu de ferros de passar não poderia estar mais sangrento. O processo revelava uma série de ferros semelhantes em todas as faixas de preço, com o número de componentes especiais aumentando a cada salto de preço. Convencida de que provavelmente não havia um caminho novo a seguir, a equipe se surpreendeu quando, passo a passo, aquela crença foi derrubada com o surgimento de novas ideias. Uma das questões levantadas

foi o fato de que, apesar dos todos os componentes bacanas acrescentados aos ferros ao longo dos anos, nenhum deles resolvia o maior problema dos compradores: as pessoas odeiam passar roupa. Elas não queriam um ferro de passar melhorado. Queriam não precisar passar roupa a ferro.

Além disso, para passar roupa era necessário ter uma tábua de passar – e de boa qualidade, para que o ferro funcionasse da melhor forma. Esse era um custo adicional indesejado. As tábuas de passar eram grandes, desajeitadas, difíceis de guardar e um estorvo para montar e desmontar. Esses problemas também nunca haviam sido atacados, já que as tábuas de passar pertenciam a outro setor e, tecnicamente, não eram de responsabilidade dos fabricantes de ferros.

A equipe viu uma oportunidade enorme naqueles problemas não abordados, bem como um oceano crescente de não clientes: homens que, casando-se mais tarde, moravam sozinhos por mais tempo e realizavam cada vez mais as tarefas domésticas. Eles não gostavam de sair com aspecto desleixado, mas detestavam ainda mais a tediosa tarefa de passar roupa. E a maioria não podia arcar com o custo de uma tinturaria. Jovens adultos de ambos os sexos compunham outro oceano, em grande parte inexplorado, de não clientes. No entanto, o setor agia como se ainda estivesse na década de 1950 e, no tocante às tarefas domésticas – como passar a ferro –, as mulheres devessem ser o foco de seus esforços. E as mulheres, também se acreditava, querem fazer um serviço meticuloso.

A passadeira a vapor mudaria tudo isso.

Conforme combinado, a equipe de oceano azul compartilhou o protótipo e os resultados do processo e dos testes rápidos de mercado com o marketing. E então a equipe de marketing assumiu o comando. Mas, não tendo participado do processo, o marketing estava cheio de dúvidas.

– A passadeira não consegue fazer vinco na roupa. Vincos são importantes – disseram alguns dos membros do marketing.

– Eles não entenderam. Quem compra ferro são mulheres, *não* homens, e muito raramente adultos jovens – acrescentaram outros.

Assim, o pessoal do marketing decidiu realizar um controle de danos. Eles sabiam que era preciso ter como objetivo os clientes – não os não clientes. Aquilo era uma simples questão de bom senso. Assim, puseram a “passadeira” nova em uma caixa com uma fita rosa brilhante para atrair clientes já existentes e a anunciaram como um ferro suplementar feito para as ocasiões em que não fosse necessário fazer vinco na roupa. Do jeito como foi embalada e vendida, as mulheres viram a passadeira a vapor como mais um item, mais uma tralha para guardar em seus armários já lotados. Elas jamais pensaram que aquele utensílio pudesse substituir o ferro de passar, e a passadeira acabou não sendo vendida como se pudesse substituí-lo. E homens e adultos jovens – o oceano de não clientes que eram o alvo principal – nunca puseram os olhos na caixa com fita rosa.

O que a equipe de marketing fez contrariou o que a equipe do oceano azul considerou importante. Mas o que a equipe do oceano azul considerou importante contrariava a visão comodamente aceita que a equipe de marketing havia dominado.

A lição: se as pessoas não fazem parte do processo e não estão presentes para descobrir em primeira mão o poder de ideias que abrem novas fronteiras valor-custo, elas podem facilmente descartar essas ideias como irrelevantes, negar sua validade e forçar a volta às “melhores práticas” do setor, ainda que estejam ultrapassadas ou simplesmente sejam péssimas.

É por isso que reunir a equipe certa para conduzir um projeto de oceano azul é incrivelmente importante. Quando você está mudando suas práticas e os fatores que há muito regem a competição em seu setor, todas as pessoas-chave que participarão da mudança precisam estar envolvidas.

Vamos falar aqui sobre como montar a equipe certa em uma organização estabelecida (seja ela com ou sem fins lucrativos, privada ou pública) com cargos típicos e diversos níveis, onde executar uma nova estratégia provavelmente dependerá da cooperação de pessoas das mais variadas áreas e do convencimento dos céticos usuais. Se você possui um pequeno negócio familiar ou uma única loja, ou se é um empreendedor que está começando, talvez tenha uns poucos profissionais em sua organização. No entanto, embora possa não dispor da profundidade de talentos de uma organização maior, não se preocupe. Fundadores e proprietários quase sempre têm muito mais controle para alinhar as pessoas em torno de sua visão de oceano azul. Ao entender a dinâmica do que faz o sucesso de uma equipe, você estará na melhor posição para saber como alavancar seus funcionários ou o pessoal ao qual tem acesso para partir na jornada de transição para o oceano azul.

## Como é a equipe certa?

Quem, então, deveria estar nessa equipe? Como o exemplo da passadeira a vapor deixa claro, é importante contar com representantes de todas as áreas e os níveis organizacionais que desempenharão um papel-chave em levar uma nova oferta ao mercado. Em um ambiente corporativo típico, essa equipe normalmente incluiria alguém de RH, TI, marketing, finanças, P&D, produção e vendas, bem como alguém das linhas de frente, como um membro da equipe da central de atendimento ou da loja. Embora as organizações costumem separar as áreas e os níveis hierárquicos para obter maior eficiência, essas divisões criam feudos, costumam prejudicar a confiança e desmotivam as pessoas a trabalhar dando o máximo de si, quando o que você precisa é justamente de todas as peças funcionando juntas para desenvolver as ideias para a execução desde o princípio e de todos os envolvidos participando do processo.

Portanto, você deve tentar criar uma equipe com 10 a 15 pessoas. O limite inferior é para garantir que todas as funções e áreas principais sejam representadas, tenham chance de contribuir e descubram em primeira mão a necessidade de mudança. O limite superior é para manter o processo controlável e a equipe flexível e ágil. Um número maior que esse tende a se tornar pesado e frustrante para os envolvidos, consumindo a energia da equipe de forma desnecessária e destruindo a integridade do processo.

Na formação da equipe, constatamos que os executivos podem hesitar em incluir pessoas de determinadas áreas por

considerá-las mais problemáticas do que úteis ou propensas a retardar o processo por resistir a adotar a mentalidade de oceano azul. Como Brad, podem evitar o pessoal de marketing ou querer deixar de fora o pessoal de RH, visto como mero administrador de benefícios com pouca visão estratégica. No entanto, frisamos nosso alerta contra esse pensamento. Existe um ditado que afirma: “As finanças esmagam a estratégia.” Ao longo dos anos, muitas pessoas nos contaram como suas tentativas de inovar foram frustradas pelo pessoal de finanças, que preferia apoiar o que já era conhecido e podia ser medido, em detrimento do novo. Não surpreende que temessem que o mesmo resultado atrapalhasse seu projeto de transição para o oceano azul.

Descobrimos o contrário, porém, em nossas pesquisas durante a última década.

Quando o pessoal de finanças é incluído na equipe e percorre o processo ao lado dos demais membros, desenvolve um conhecimento em primeira mão da necessidade de uma mudança estratégica e do poder do movimento para o oceano azul que ajudou a criar. Membros da equipe de finanças tornam-se “contadores de centavos” quando se pede que aprovelem imperativos estratégicos que não entendem profundamente. Como todos nós, eles não se sentem à vontade investindo em ideias que lhes pareçam estranhas. Para transformar as finanças em um aliado, inclua um representante na equipe desde o início. O time ganhará o poder e a robustez dessa disciplina funcional, e as finanças se tornarão um parceiro estratégico real no processo de tomada de decisões de investimento. Todos os lados aprendem e crescem no processo.

Embora você queira uma amostragem representativa de pessoas na equipe, certifique-se de que todos os selecionados estejam diretamente envolvidos na divisão ou na oferta de produto ou serviço que pretende mudar do oceano vermelho para o azul e, portanto, serão afetados pela mudança. Essa amostragem é crítica porque assegura que existe alguém de cada área capaz de confirmar de forma pessoal e autêntica a credibilidade da mudança que a equipe está desenvolvendo. Essas pessoas serão o meio de contato com as respectivas áreas a cada passo do processo, transmitindo informações em primeira mão sobre as descobertas da equipe. É isso que torna as descobertas confiáveis e atesta a robustez do processo.

Compare a experiência do fabricante da passadeira a vapor com a de um fornecedor corporativo de operações de câmbio. Antes de começar o processo de transição para o oceano azul, a empresa estava convencida de que os executivos de contas eram uma de suas principais vantagens competitivas em relação aos grandes bancos. É claro que os executivos de contas concordavam com essa visão – o status de que gozavam na empresa e a postura confiante não os deixava mentir. Entretanto, à medida que a equipe percorreu o processo, descobriu inesperadamente que os compradores desprezavam o papel dos executivos de contas e detestavam perder tempo conversando com eles. Eles viam os executivos de contas como pessoas cujo objetivo era dar desculpas criativas e encobrir os problemas e as frustrações dos clientes com os serviços da empresa. De que adiantava ter a atenção de um executivo de contas se as transferências bancárias atrasavam com frequência, os clientes não obtinham confirmação

da realização das transações ou recebiam pouca informação sobre o mercado para reduzir os riscos de seus pagamentos em moeda estrangeira? Se os executivos de contas não estivessem na equipe e não ouvissem eles mesmos esse feedback, é certo que teriam insistido em que o processo não havia sido feito corretamente, que os membros da equipe não sabiam do que estavam falando e que – pelo contrário – eram os executivos de contas os responsáveis por fazer a empresa se destacar. Por terem sido incluídos no processo e ouvirem os clientes dizerem a mesma coisa repetidas vezes, não havia como negar.

Mais revelador foi o fato de que aquela descoberta levou os executivos de contas a outra visão sobre si mesmos: durante muito tempo eles foram considerados os superastros da empresa, mas agora percebiam que eram heróis não por representarem um valor real para os clientes, mas porque impediam a fuga deles, sendo exímios em inventar justificativas, pedir desculpas e acalmá-los. Diante disso, a equipe tomou a decisão – apoiada pelos próprios executivos de contas – de abolir o cargo. Os executivos de contas tornaram-se representantes de vendas de contas grandes e de alto valor, triplicando a equipe de vendas da empresa e ampliando de forma significativa a capacidade de geração de receita sem nenhum aumento nos custos.

Em organizações com operações geograficamente dispersas, é comum ouvir: “Na nossa região é diferente.” Em uma empresa com um histórico ruim em implementar qualquer projeto global, os gerentes das subsidiárias sintetizavam sua opinião sobre a visão de mundo da matriz como “doidos em campo, cérebros no centro”. Não surpreende que os “doidos” se orgulhassem de

discretamente sabotar e retardar os projetos da matriz. Dispor de uma pessoa de cada região geográfica na equipe contribui muito para remediar essa situação. As pessoas sentem que suas regiões estão sendo valorizadas e que elas não são vistas como executores desmiolados de tarefas operacionais que precisam ser comandados.

O que costuma acontecer no início do processo em equipes internacionais desse tipo é os membros regionais comentarem quão diferente é sua região e como nenhuma “estratégia” global funciona ali. Para comentários assim, recomendamos esta resposta: “O processo revelará se isso é verdade. E se revelar, diremos adeus à tentativa de criar e implementar uma transição para o oceano azul de forma global.” A clareza dessa simples afirmação já é uma grande contribuição para criar abertura e envolvimento no processo. Depois, quando a equipe começa a trabalhar, o que se costuma descobrir é que se a organização fosse capaz de direcionar o foco para umas poucas preocupações comuns básicas enunciadas pelos clientes e não clientes-alvo ao redor do mundo, as pessoas renunciariam com prazer às suas idiossincráticas listas de desejos regionais. Isso reforça a adesão real e o entusiasmo com o processo. Embora seja necessário haver mais de uma equipe no caso de multinacionais com operações geograficamente diversificadas, para fins de clareza e simplicidade vamos nos concentrar na situação de uma só equipe.

O que buscar nos membros da equipe

Até aqui, falamos sobre a origem dos membros da equipe. Igualamos os indivíduos às suas áreas, referindo-nos ao “marketing” e às “finanças” como se as pessoas fossem seus cargos. Agora mudaremos o foco para falar sobre os indivíduos em si.

A dinâmica humana é algo que muitos líderes minimizam. E é verdade que criar a dinâmica humana certa exige tempo e reflexão desde o início. Mas as recompensas são valiosas. Por isso, quando se trata de quem escolher para a equipe, o cargo não é o fator mais importante – mas o caráter, sim. O que você está buscando são pessoas respeitadas e que já tenham credibilidade perante o restante da organização. Isso pode ou não coincidir com a posição delas na organização. Você quer selecionar pessoas que sejam boas ouvintes, que sejam consideradas atenciosas e estejam dispostas a levantar questões que outras não estão. Pessoas não só capazes de sonhar grande, mas também reconhecidas por seu empenho em realizar projetos. São essas as pessoas que os outros naturalmente tenderão a admirar e escutar. Elas elevam a credibilidade da equipe dentro da organização e o respeito que os membros nutrem uns pelos outros.

Você também vai querer incluir um ou dois céticos. A fim de assegurar que não consigam dominar a dinâmica da equipe nem minar a energia positiva, eles devem compor uma minoria clara. Então para que tê-los ali? Em primeiro lugar, a presença de um advogado do diabo aumenta a credibilidade do processo e das descobertas. Sinaliza a confiança em que o processo conseguirá resistir às dúvidas e aos receios deles. Mostra que você pretende examinar com rigor qualquer ideia que desafie o status quo para

garantir que desvantagens em potencial sejam plenamente avaliadas, não apenas minimizadas – impedindo que ressurgam mais tarde e causem problemas inesperados. Além disso, quando os céticos passam pelo processo e veem, sentem e experimentam por si mesmos como a estratégia atual não consegue empolgar o mercado, costumam parar de reclamar. E quando *eles* se convencem, o impulso para a mudança fica ainda mais forte.

Na época em que Bernie Marcus ainda dirigia a Home Depot com mão de ferro, o líder de um de seus fornecedores secundários de iluminação elétrica sentiu que a empresa precisava fazer uma transição para o oceano azul a fim de obter uma porção maior dos negócios da Home Depot e de outros grandes varejistas. No entanto, nem argumentos nem números eram capazes de convencer os céticos em sua empresa de que os produtos que fabricavam não eram bons o suficiente. Eles alegavam que era a equipe de vendas que precisava melhorar. E ponto final.

O líder então adotou uma postura diferente: incluiu os dois principais céticos na equipe do projeto para conhecer o mercado. A equipe começou pelo cliente número 1, o próprio Bernie Marcus. E Bernie botou para quebrar: o produto não era original; era caro demais; não era confiável; tratava-se de um desperdício de espaço de prateleira. Depois daquele feedback sincero de Bernie, os céticos ficaram pálidos. Não foi mais preciso insistir na necessidade de uma nova estratégia.

Prepare-se para diferentes reações das pessoas: se por um lado se sentirão satisfeitas por terem sido escolhidas para a equipe, por outro, poderão ficar apreensivas com o trabalho extra. Na média, os membros da equipe dedicarão 10% de seu tempo de trabalho

semanal ao projeto, com momentos de pico nos quais precisarão reservar entre 20% e 25% do tempo, distribuídos ao longo do projeto. Esse trabalho quase sempre se soma às tarefas diárias. Mas, como se diz, “sem ônus não há bônus”. Felizmente também podemos dizer que o bônus vai compensar o ônus.

No processo, os membros da equipe ascendem à liderança, ganham experiência trabalhando com pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos, aprendem em primeira mão fatos sobre o mercado e adquirem uma visão global da organização e do ambiente no qual ela está inserida (muitas vezes, pela primeira vez) – e todos esses exercícios são valiosíssimos para cada pessoa envolvida. Trabalhar em uma equipe de projeto de oceano azul muda o escopo das tarefas diárias dos membros, transferindo seu foco das rotinas operacionais para preocupações mais estratégicas.

As pessoas aprendem a fazer perguntas voltadas para o futuro: como criar valor inovador; o que eleva o custo mas não aumenta o valor (como os executivos de contas do fornecedor corporativo de operações de câmbio); o que poderia aumentar um pouco o custo, porém fornecer um salto de valor; e quais são os não clientes do setor e como convertê-los em clientes. Isso transforma todos na equipe, tornando-os mais valiosos para a organização e para si próprios. É bom você discutir esses benefícios com os membros da equipe logo de cara. As pessoas gostam de saber que o trabalho extra que assumirão será mais do que recompensado pelas novas habilidades, relações de equipe e ideias sobre oportunidades futuras.

## Nomeie um líder de peso

O cargo não é tudo, mas o líder da equipe, quer seja você ou alguém nomeado por você, precisa estar hierarquicamente acima dos outros. Isso torna mais fácil para os membros aceitarem e seguirem o líder. A influência desproporcional de um líder forte, tanto sobre a dinâmica da equipe quanto sobre a empresa como um todo, ajudará a mobilizar grandes áreas da organização em apoio ao projeto.

Espera-se que o líder aja como o principal ponto de contato, mantendo o rumo e o entusiasmo, deixando todos informados e ajudando a equipe a navegar pela organização. O líder também precisa prever problemas que possam bloquear a capacidade do time de concluir as tarefas, atacando-os proativamente. As organizações muitas vezes caem na tentação de delegar boa parte desse trabalho a assistentes. No entanto, fazemos aqui um alerta contra essa prática, por uma série de motivos. Quando um líder realiza pessoalmente essas tarefas, sinaliza que o projeto é importante e que deve ser levado a sério. Mostra respeito pelos membros da equipe. E mantém a chama acesa, eliminando desculpas para a procrastinação ou a falta de empenho. É muito fácil driblar assistentes, dizendo “logo daremos um retorno” para só responder três semanas depois, o que compromete o processo e drena a energia do projeto.

Para organizações problemáticas:  
recrute um conselheiro

Sua organização é problemática? Altamente burocrática? Ou possui um nível de politicagem que torna realizar qualquer coisa uma caminhada por um campo minado? Organizações grandes e mais antigas podem provocar essa sensação. E o mesmo vale para entidades governamentais. Nesses casos, além de formar a equipe e selecionar o líder certo, convém também pensar em recrutar um conselheiro. Essa estratégia é particularmente relevante para organizações que trabalham da mesma forma há muito tempo ou que têm uma forte cultura institucional.

Um projeto de transição para o oceano azul é capaz de derrubar muitas convenções estabelecidas, tanto do setor quanto organizacionais. Isso pode ter implicações sobre o modo como o trabalho vem sendo realizado, o que, por sua vez, pode gerar ansiedade nas pessoas que realizam esse trabalho no momento. Quando as emoções e o comportamento humanos estão envolvidos, um pouco de prevenção vale seu peso em ouro. Portanto, é preciso se precaver durante o processo contra qualquer possível resistência que eventualmente esteja sendo alimentada ou pronta para emergir quando chegar a hora da implementação.

Um conselheiro pode ajudá-lo a prever esses problemas antes que se tornem incontornáveis. Ele é alguém na organização com um ouvido apurado, um mestre na política organizacional, que conhece os grandes atores e bloqueadores, e é o mais ávido por mudança e costuma ser um de seus mais fortes apoiadores. Como um conhecedor respeitado da empresa, ele pode aconselhar a equipe e fornecer proteção contra possíveis críticos, bem como obter apoio de indivíduos que, de outra forma, talvez prefiram sabotar o projeto de maneira ativa ou por meio de agressões

passivas. O melhor candidato a conselheiro é alguém altamente influente, capaz de ser um defensor tranquilo, e que também esteja disposto a se envolver, se preciso, para remover obstáculos que a equipe possa vir a enfrentar.

Com o escopo do projeto definido e a equipe certa montada, você está pronto para passar ao segundo passo do processo. Nele discutiremos como obter uma compreensão clara da situação atual no setor, alinhar os membros da equipe e inspirar entre eles e a organização um despertar natural e mais amplo sobre a necessidade de fazer uma transição para o oceano azul.

SEGUNDO PASSO:  
ENTENDER  
ONDE  
VOCÊ ESTÁ  
AGORA

## Compreender claramente a situação atual

Você dispõe de um quadro simples que expresse sua estratégia geral, um quadro que todo gerente entenda e que permita que todos falem a mesma língua? Você conhece os fatores em função dos quais seu setor atual ou visado compete e investe? Sabe o que distingue seus produtos ou serviços, e como se diferenciam dos concorrentes? Em outras palavras, você e sua equipe possuem uma visão objetiva da situação atual em seu setor?

Quer você esteja prestes a embarcar em uma transição para o oceano azul ou apenas deseje se certificar de que entende realmente o status quo de seu setor, dispor de um quadro claro e compartilhado do cenário estratégico atual é crucial. Primeiro, garanta a você uma estratégia, não apenas uma coleção de táticas que fazem sentido individualmente mas não convergem e podem ser até contraditórias. Segundo, assegura que todos estão falando

a mesma língua. Somente quando as pessoas concordam sobre qual é a estratégia e o cenário estratégico atual, enxergam e estão de acordo quanto à necessidade clara de mudança se torna possível criar um alinhamento real e inspirar a disposição para a ação. Você e o líder da equipe podem reconhecer a necessidade de romper com o oceano vermelho e repensar a estratégia de forma profunda, mas isso não significa que os outros na equipe compartilharão dessa visão, e menos ainda a organização de modo mais amplo.

Além disso, constatamos que, embora os gerentes costumem ter uma boa noção de como eles e seus rivais competem em uma ou duas dimensões estratégicas, poucos compreendem o quadro completo. Podem ter slogans, que confundem com estratégia, como “Somos a companhia aérea mais amigável”, ou “Nossa estratégia é ser o melhor banco global de serviços completos”. No entanto, quando exploramos os detalhes, as discussões costumam ser nebulosas e cheias de frases de efeito que os concorrentes poderiam usar com a mesma facilidade para descrever os próprios produtos ou serviços.

Para atacar esse problema, desenvolvemos a tela de estratégia, a ferramenta de diagnóstico que você usará ao longo da jornada de transição para o oceano azul. Desenhar a tela de estratégia “atual” para sua oferta dará à equipe – e, por meio de seus integrantes, à organização em geral – um quadro objetivo da dinâmica atual do setor, bem como das suas estratégias e das dos concorrentes. Como não existe uma conclusão prévia sobre o que a tela de estratégia irá ou não revelar, a equipe será capaz de descobrir por si mesma a relevância, ou *irrelevância*, de desafiar

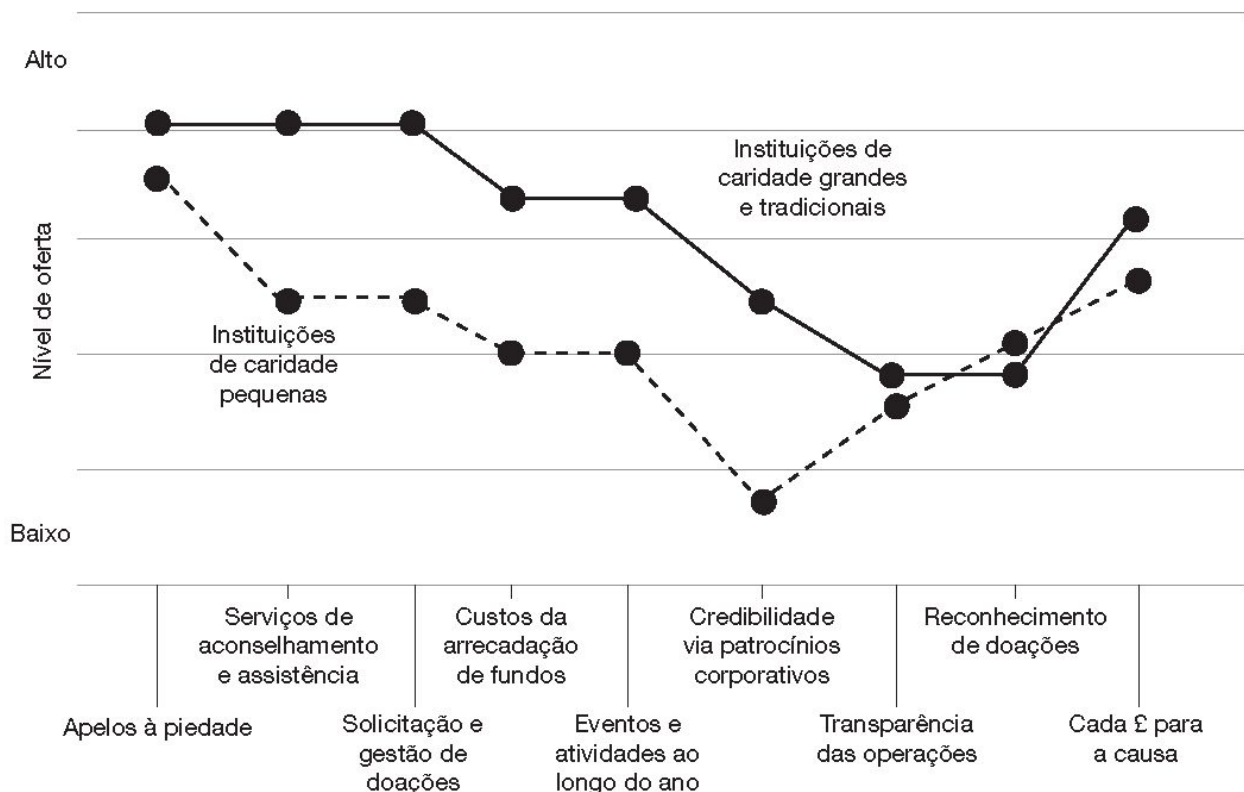
o status quo e repensar o perfil estratégico das ofertas da organização em termos de oceano azul. Essa combinação de processo justo, com descoberta em primeira mão e atomização, é o que garante que as pessoas assumirão, internalizarão e confiarão nos resultados do trabalho.

## A tela de estratégia

A tela de estratégia é uma ferramenta analítica visual de uma página que retrata como uma organização estrutura as ofertas para os compradores em relação às dos concorrentes. Comunica de forma nítida os quatro elementos-chave da estratégia: os fatores competitivos, os níveis de oferta recebidos pelos compradores em cada um desses fatores, os perfis estratégicos e as estruturas de custos do próprio negócio e dos de seus concorrentes. Essa tela conta uma história: permite ver – e compreender – onde você e seus concorrentes estão investindo atualmente; os fatores de produtos, serviços e entrega nos quais o setor está concorrendo; e o que os clientes recebem das ofertas competitivas existentes. Desenhar a tela de estratégia do setor no qual se pretende ingressar também é fundamental se você é um empreendedor com a intenção de abrir um novo negócio, ou mesmo uma organização sem fins lucrativos, porque destaca em um quadro simples o que você enfrentará do ponto de vista estratégico. Também é um recurso visual poderoso para utilizar em discussões com investidores ou financiadores em potencial.

Figura 7-1

Tela de estratégia do setor de arrecadação de fundos de caridade do Reino Unido (pré-Comic Relief)



A Figura 7-1 mostra a tela de estratégia do setor de arrecadação de fundos de caridade do Reino Unido antes do lançamento da Comic Relief. O eixo horizontal especifica os principais fatores nos quais o setor historicamente competia e investia, que variam de apelos à piedade e serviços de aconselhamento a eventos e atividades de arrecadação de fundos ao longo do ano. Observe que esse eixo reúne os “fatores competitivos principais”, não os fatores de valor principais para os compradores. Isso é importante. Por quê? Porque, como logo você irá descobrir, costuma haver uma grande diferença entre os

fatores nos quais as organizações competem e supõem que forneçam valor e os fatores que os compradores de fato valorizam. Na verdade, aquilo em que as empresas competem em geral não só deixa de acrescentar valor da perspectiva do comprador, como pode até acabar reduzindo-o. Pense nos eventos de arrecadação de fundos durante todo o ano e nas ações de marketing em que as instituições de caridade competem, que cansam os doadores em vez de inspirar as pessoas a contribuírem. Pense em todos os botões no controle remoto de uma TV comum, que frustram e confundem mais do que ajudam. Ou ainda na série de canais que você obtém ao assinar um serviço de TV a cabo, quando o que você realmente quer são aqueles três ou quatro canais que exibem os seus programas preferidos.

No momento em que sua equipe se concentra em identificar os fatores competitivos principais de seu setor, começará também a trazer à tona todas as áreas em que você e seus concorrentes atualmente investem na tentativa de acompanhar ou superar uns aos outros. Esses fatores aumentam sua estrutura de custos, absorvem tempo de sua organização e podem complicar as operações. No entanto, por parecerem obrigatórios, raramente são questionados. Portanto, à medida que a equipe evidenciar esses fatores, criará também uma lista de candidatos para uma análise posterior, quando vocês estiverem procurando elementos para eliminar ou reduzir a fim de diminuir sua estrutura de custos ao mesmo tempo que oferecem aos compradores um salto em valor.

O eixo vertical da tela de estratégia mostra o nível de oferta que os compradores recebem ou experimentam para cada um dos fatores competitivos principais de um setor. No caso do setor de

arrecadação de fundos de caridade do Reino Unido – ou qualquer organização sem fins lucrativos –, os doadores são efetivamente compradores da missão e da credibilidade da organização, à qual “pagam” com uma doação. Uma nota alta no eixo vertical significa que a organização oferece aos compradores – aqui, doadores – mais; ao passo que uma nota relativamente baixa significa que a organização oferece menos. Em seguida, você liga os pontos para criar seu perfil estratégico: uma representação gráfica do desempenho relativo da organização nos fatores competitivos de seu setor – e também o dos concorrentes. Uma tela de estratégia, como a exemplificada na Figura 7-1, é o que chamamos de tela de estratégia atual, porque capta a situação existente neste momento no setor. Ela ajuda a criar uma compreensão compartilhada por toda a equipe da realidade do setor.

## O que a tela de estratégia revela

Olhando a tela da Figura 7-1, podemos *ver* por que o setor se tornou um oceano vermelho de competição. O setor basicamente se comoditizou. Apesar de haver milhares de instituições de caridade no Reino Unido, do ponto de vista dos doadores existe uma enorme convergência entre seus perfis estratégicos. Para eles, as maiores e mais tradicionais instituições competem de maneira semelhante para angariar fundos – e o mesmo vale para as instituições menores. Assim, o que varia entre as instituições grandes e pequenas são apenas os níveis de oferta. Como todas

elas tentam melhorar o valor de suas ofertas oferecendo um pouco mais por um pouco menos e estão sempre avaliando as melhores práticas do setor, o resultado, como vemos na figura, é que os perfis estratégicos dos integrantes do setor tornam-se quase reflexos uns dos outros, sem desafiar a forma básica de suas curvas. Isso não é raro; tornou-se até lugar-comum.

Pense nos grandes bancos de varejo em São Paulo, Nova York, Paris, Lagos ou Tóquio. Existem diferenças marcantes na localização geográfica relativa das agências em cada cidade, nas fachadas, na atmosfera ou mesmo nos balcões? Ou, do ponto de vista dos compradores, a maioria deles é mais ou menos igual, mudando apenas o idioma? E os postos de gasolina mundo afora? Alguma grande diferença no que você esperaria? De novo, a mesma coisa. E quanto aos escritórios de advocacia e às consultorias empresariais? Também são bastante semelhantes, embora possam se distinguir por um advogado famoso ou um consultor consagrado. E estes são apenas alguns poucos exemplos. Pare um momento e temos certeza de que você chegará a uma longa lista de organizações cujas estratégias são voltadas para superar a concorrência.

A tela de estratégia ajuda você a mudar esse cenário. Ela o força a se distanciar dos detalhes em que está envolvido e ver claramente os contornos definidores de seu setor; em outras palavras, diferenciar a floresta das árvores. Permite que você capte e desenhe um quadro macro do estado atual em seu setor, sem se perder nos detalhes técnicos das pequenas diferenças operacionais. Concentrar-se na forma básica do perfil estratégico do setor é essencial, porque é impossível fazer uma transição para

o oceano azul sem desafiar e alterar as normas estratégicas básicas do setor. Retratar os pequenos desvios operacionais que concorrentes individuais estão fazendo em suas ofertas apenas confundirá o quadro global visto pelos compradores e será irrelevante para a mudança estratégica que você busca.

### A importância do foco, da singularidade e de uma mensagem consistente

Para fazer uma transição para o oceano azul, seu perfil estratégico não pode ter o mesmo aspecto que os demais. Deve se distinguir de maneira evidente, de modo que, quando os compradores pensarem em sua oferta, não a confundam com as de outros integrantes do setor. Para fazer a transição para o oceano azul e se destacar para os compradores, seu perfil estratégico precisa satisfazer três critérios: primeiro, sua forma básica na tela de estratégia deve ser claramente singular em relação ao perfil médio do setor. Não deve ser apenas um pouco mais ou um pouco menos do que faz a concorrência. Segundo, seu perfil estratégico deve ter um foco. Não deve se limitar a oferecer mais ou menos do mesmo conjunto de fatores em que o restante do setor concorre. Pelo contrário, deve se concentrar nos fatores principais capazes de oferecer um salto em valor aos compradores, ao mesmo tempo que elimina e reduz outros. É isso que permite à sua estratégia obter custos menores no exato momento em que você está oferecendo um valor maior.

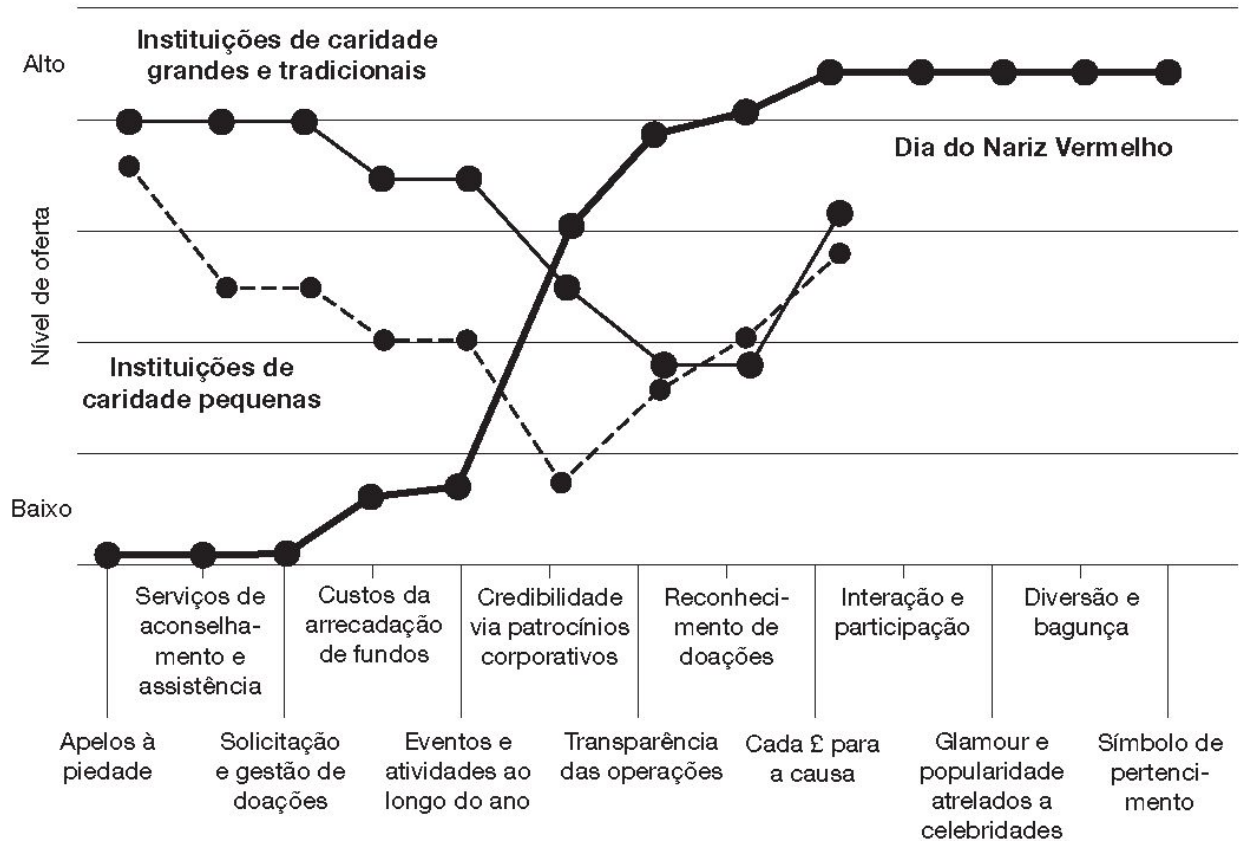
Por fim, seu perfil estratégico deve ter uma mensagem consistente que fale ao mercado e reflita com honestidade o que sua oferta proporciona. Deve ter integridade, não ser um slogan ilusório. Os compradores desmascaram logo os slogans vazios. Uma mensagem consistente é um teste importante para garantir que a singularidade e o foco por trás de seu perfil estratégico estejam realmente ligados a um salto no valor para o comprador, não sendo uma mera diferenciação pela diferenciação.

Considere o perfil estratégico da Comic Relief, conhecido como Dia do Nariz Vermelho nos Estados Unidos, que discutimos em profundidade no Capítulo 3. A Figura 7-2 mostra como o perfil estratégico dela satisfaz todos os três critérios, abrindo um oceano azul de espaço de mercado novo no setor de arrecadação de fundos de caridade do Reino Unido. Adiante, no passo quatro do processo, mostraremos como esse novo perfil estratégico pode ser obtido.

Figura 7-2

Tela de estratégia da Comic Relief

*“Fazer algo divertido por dinheiro”*



Qual é o aspecto da tela de estratégia de seu setor atual ou visado? Parece com a tela do setor de instituições de caridade do Reino Unido pré-Comic Relief, na qual os perfis estratégicos dos principais integrantes apresentavam a mesma forma básica e convergiam, quando avaliados do ponto de vista dos compradores? O que revela sobre seu perfil estratégico? Ele se assemelha a todos os outros ou se destaca, como o da Comic Relief? Estas não são perguntas para você mesmo responder. São perguntas que você deve pedir que a equipe responda ao realizar o processo de desenhar a tela de estratégia atual de seu setor.

## Como desenhar sua tela de estratégia

A tela de estratégia atual é uma pesquisa de autoavaliação, não de clientes. O objetivo é entender a perspectiva da equipe, o que seus membros veem e registram sobre o cenário estratégico em vigor: para eles, em que o negócio ou a oferta de produto ou serviço selecionado compete? Quanto ou quão pouco de cada fator principal sua organização e a concorrência fornecem? Qual é o nível de preço da oferta em relação ao da concorrência? Qual é a estrutura de custos relativa? Você provavelmente ficará surpreso com a riqueza de informações que o desenho de sua tela de estratégia atual pode revelar.

Eis como este passo se desenrola.

### *Nomeie o setor em que você está*

Comece com uma tela de estratégia atual em branco, disponível para download gratuito com uma explicação de apoio em [www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/](http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/) (em inglês). Peça à equipe que nomeie o setor em que o negócio, o produto ou o serviço que você selecionou para esse projeto compete ou, se você é um empreendedor, o setor no qual deseja ingressar. O objetivo é garantir que todos na equipe tenham o mesmo ponto de referência, uma vez que será decidido – não imposto – por eles mesmos, para que assumam plenamente a tela de estratégia atual que irão criar. Esta costuma ser uma tarefa objetiva e concluída com rapidez. No entanto, em raras ocasiões um membro da equipe pode começar a criar hipóteses sobre o setor “no qual

deveríamos atuar”. Se isso acontecer, basta lembrá-lo de que, nesse estágio, vocês estão concentrados em definir o setor “como é”, não “como deveria ser”. Isso acontecerá mais tarde no processo.

### *Identifique os fatores principais em que seu setor compete*

Antes de a equipe começar essa tarefa, é importante fixar alguns parâmetros:

- Identifique não menos de cinco e não mais de 12 fatores competitivos principais na tela de estratégia atual. Um mínimo de cinco obriga as equipes que afirmam competir apenas com base no preço a desafiar seus pressupostos e revelar fatores que possam ter se tornado tão familiares que deixaram de ser observados. Setores B2B básicos, como fornecedores de insumos químicos e plásticos, costumam figurar nesse grupo, pois aceitam como verdade absoluta que o produto que vendem é uma commodity e argumentam que o preço é o único ponto especial no qual concorrem, quando, na verdade, os fatores competitivos costumam incluir serviços de avaliação e suporte técnico, tempo de entrega, disponibilidade do estoque, etc. Por outro lado, um máximo de 12 fatores obriga as equipes que produzem listas longas demais a se concentrar apenas nos fatores competitivos “principais”, não em cada fator que consigam nomear. O objetivo é manter a equipe concentrada no cenário global, sem supersimplificar nem se perder em minúcias. No caso de

empresas com fins lucrativos, o preço sempre deve estar incluído nos fatores competitivos principais.

- Os fatores principais podem estar ligados às plataformas de produtos, serviços ou entrega de uma oferta. Portanto, pense nessas três plataformas ao preparar sua lista. Por exemplo, para um fabricante de turbinas, os fatores competitivos principais poderiam incluir o financiamento ao cliente (um fator de serviço), a potência da turbina (um fator de produto) e a velocidade no atendimento dos pedidos (um fator de entrega).
- Evite os jargões técnicos e empregue palavras que descrevam o fator do ponto de vista do comprador. Por exemplo, *velocidade* em vez de *megahertz*.

Antes de a equipe assumir essa tarefa, cada um dos membros deve desenvolver a própria lista de maneira independente. Começar assim é importante por três motivos: primeiro, evita o pensamento de grupo, que tende a reprimir as pessoas e resulta em listas que não refletem toda a variedade de pontos de vista dentro da equipe. Esse tipo de autocensura produz uma mentalidade velada de “e se”, que pode se instalar e até desacreditar as conclusões do projeto. Pensamentos do gênero “Se eu tivesse mencionado isso, o resultado seria diferente? Por que não me manifestei?” não são o tipo de reflexão que você deseja quando o objetivo é implementar algo. Segundo, isso desafia todos na equipe a nomear os fatores em que acreditam que o setor compete. Você provavelmente vai constatar que essa é uma questão sobre a qual poucas pessoas refletiram, embora

costumem ingressar no processo supondo que o fizeram. Como elas logo descobrem ao iniciar a lista, não é uma tarefa fácil. Terceiro, as listas individuais permitem à equipe avaliar as diferenças de interpretação de cada um dos membros das atividades da organização e do setor, e a frequência com que o mesmo fator foi identificado, ainda que tenham sido levadas em conta coisas diferentes (voltaremos a este ponto adiante). Os cargos das pessoas costumam induzir a uma visão em túnel, que esse processo ajuda a romper.

Uma vez que todos os membros da equipe tenham criado suas listas, a equipe deve se reunir. Nesse momento, peça a todos que leiam as listas de fatores identificados e anote-os em um quadro para que todos “vejam” o que os outros estão pensando. Quando um fator for mencionado mais de uma vez, faça uma marcação ao lado, para que a equipe também possa observar quais fatores a maioria dos membros identificou e com quais concordou.

A essa altura, em geral descobrimos que cerca de 50% a 60% dos fatores identificados são os mesmos. Também ouvimos com frequência os membros comentarem informalmente entre si sobre o tempo que levaram para preparar suas listas, ainda que tenham acabado de concluir o processo de planejamento estratégico anual da organização. “Se é difícil para nós identificar e concordar sobre a variedade de fatores em que competimos, como podemos ter uma estratégia clara que seja executada com integridade?” – essa é uma descoberta bastante comum. Ou, como bem colocou um executivo: “Agora sei por que nunca chegamos lá. Não sabemos para onde estamos indo.” Por si só, esse raciocínio abre

a mente dos membros da equipe para o fato de que precisam pensar sobre sua estratégia com mais profundidade.

Agora inicie e conduza uma discussão concentrada nos fatores sobre os quais não houve consenso. Pedir que cada membro explique o raciocínio por trás dos fatores identificados assegura que todos apreciarão a variedade de formas como seus colegas percebem o setor e permite que registrem fatores que sempre existiram, mas passavam despercebidos. Nesse estágio, a equipe costuma descobrir que outros 20% a 30% dos fatores identificados estão chegando a um ponto semelhante, embora os membros os tenham rotulado de maneira diferente. Eles também tomam conhecimento de fatores que somente um ou dois membros podem ter identificado, mas que são rapidamente reconhecíveis como fatores “principais” uma vez que os proponentes tenham explicado por quê.

À medida que a equipe identifica os fatores competitivos principais que aparecerão no eixo horizontal, talvez os membros precisem ser lembrados de descrevê-los do ponto de vista dos compradores, não da organização. *Bons funcionários* ou *TI de ponta* são exemplos de fatores organizacionais que as pessoas muitas vezes confundem com fatores competitivos principais. Embora possam de fato ser pontos fortes da organização, precisam ser traduzidos em fatores que apelem aos compradores, *se for o caso*. Os fatores que os compradores não veem nem experimentam devem ser eliminados. *Bons funcionários*, por exemplo, poderia ser *sensibilidade aos clientes*, se é isso que os bons funcionários produzem para os compradores. E *TI de ponta* pode se traduzir em *facilidade de uso*, se é a isso que leva. O

objetivo é fazer a equipe ver a oferta e os fatores competitivos principais sempre do ponto de vista dos compradores, não do fornecedor.

De modo semelhante, os membros da equipe costumam identificar a *marca* como um fator competitivo principal. Na maioria dos casos, porém, a marca de uma organização é uma função direta de seu perfil estratégico, ou seja, do que oferece a compradores ou usuários. A marca da Apple é forte porque sua oferta é forte: moderna, confiável, intuitiva e elegante. A marca do Google é forte porque seu produto funciona incrivelmente bem, é rápido, fácil de usar e oferece resultados confiáveis. Uma marca é o resultado do que você faz. Não é um fator isolado, independente. Para ir além da marca, pergunte o que os clientes obtêm da marca que a torna tão atraente. Por exemplo, o que explica a marca Federal Express? O fato de ser confiável, rápida, oferecer tranquilidade, e assim por diante. Para ir à raiz do valor que uma equipe acredita ser transmitido por uma marca, encoraje os membros a pensar nos três maiores motivos pelos quais os compradores iriam adquirir as ofertas da organização à qual ela pertence.

### *Decida com quais concorrentes-chave se comparar*

Uma vez concluída a lista dos fatores competitivos principais, a equipe precisa decidir qual(is) o(s) melhor(es) concorrente(s) com os quais comparar sua oferta. Recomendamos selecionar o líder do setor, cujo perfil estratégico em geral representa o padrão que os outros tentam imitar ou superar. Se você é o líder do setor,

escolha seu concorrente mais forte. Você pode pensar: “Como a tela de estratégia atual consegue captar o setor se, além da própria organização, apenas o melhor concorrente está representado?” Pare um momento e pense em Pepsi versus Coca-cola ou Sotheby’s versus Christie’s. Ou imagine como é o perfil estratégico de cada grande banco de investimentos, cada grande grife de alta costura, cada grande escritório de contabilidade ou cada grande universidade.

Concorrentes nesses setores podem argumentar que existem diferenças entre eles, o que é verdade. Mas, no quadro geral, vistos da perspectiva dos compradores (ou doadores), são todos parecidos. O perfil estratégico do líder do mercado normalmente capta o perfil para o qual os outros vêm convergindo ou, em muitos casos, que estão perto de imitar. Além disso, o perfil estratégico da empresa líder também é o padrão-ouro que define o setor.

Se os membros da equipe acham que um protagonista adicional precisa ser traçado para que a tela de estratégia se torne válida, permita que o façam. Entretanto, nós não recomendamos traçar mais de três perfis estratégicos, ou a tela de estratégia ficará confusa e começará a exagerar diferenças irrelevantes para os compradores. Por exemplo, um carro que alcança a velocidade de 160 quilômetros por hora em três segundos versus outro que faz o mesmo em 15 segundos pode ter importância para os fabricantes e um pequeno segmento de entusiastas. Mas, para os motoristas de carros comuns, tal diferença é – desculpem, engenheiros – irrelevante. Lembre-se de que você está tentando obter a visão geral da perspectiva dos compradores, não pequenas diferenças

técnicas do ponto de vista do fornecedor que podem apelar a um nicho relativamente pequeno de pessoas.

Existem, porém, contextos nos quais realmente faz sentido incluir mais de um melhor concorrente. Isso acontece quando uma organização opera em um espaço de mercado servido por dois grupos estratégicos ou setores alternativos distintos. Por exemplo, no caso da equipe encabeçada por Christian Grob do Groupe SEB, no início da jornada de transição para o oceano azul, a equipe traçou o perfil estratégico de sua fritadeira elétrica em comparação não apenas com seu melhor competidor tradicional, uma empresa global de eletrodomésticos, mas também com uma nova classe de concorrentes: as marcas varejistas líderes. Com grandes marcas varejistas ganhando poder no mercado, a equipe de Christian achou-as importantes o suficiente para incluí-las na tela de estratégia atual.

Quando trabalhamos com uma empresa no setor de hotéis econômicos, a organização traçou seu perfil estratégico em comparação com os líderes de mercado em dois grupos estratégicos que eram importantes do ponto de vista dos compradores: hotéis com uma e duas estrelas. Em outra organização, os membros da equipe concordaram que, embora o perfil estratégico do líder do mercado costumasse ser representativo daquilo que outros concorrentes do setor vinham fazendo, havia um recém-chegado que parecia desafiar a lógica do setor e crescia em ritmo acelerado, atraindo muita atenção. Não era apenas um novo concorrente, mas um estreante em rápida ascensão que ainda não dominava o setor, mas parecia em vias de fazê-lo. Nesse caso, a equipe argumentou que o perfil

estratégico tanto do líder do setor quanto daquele novato deveria ser traçado junto com o deles próprios. Motivos como esses, com sentido estratégico evidente, devem ser levados em conta.

*Avalie sua oferta e a do melhor concorrente ao longo dos fatores competitivos principais*

Tendo escolhido o melhor concorrente – ou os dois melhores – com quem vocês irão se comparar, a equipe está pronta para avaliar o nível de oferta de cada fator de seu negócio, produto ou serviço em comparação com o(s) dele(s). Se a equipe decidiu que dois perfis ou grupos estratégicos devem ser traçados com o seu, avalie os níveis de oferta de ambos. Para mantermos a simplicidade, porém, faremos referência a apenas um perfil estratégico além do seu próprio.

Usando uma escala do tipo Likert de cinco pontos (ou alguma variante dela), com um equivalendo a muito baixo, três sendo igual à média e cinco equivalendo a muito alto, peça à equipe que avalie seu nível de oferta para determinado fator e então avalie também o nível do concorrente de referência antes de passar ao fator seguinte. Descobrimos que essa abordagem é a maneira mais eficaz de proceder, pois oferece um teste de realidade rápido se as notas forem altas ou baixas demais. Quando as pessoas desafiam umas às outras sobre onde elas e o melhor concorrente estão em cada fator, e por que acham que estão nesse ponto, costuma haver uma discussão acalorada. O que os membros da equipe começam visceralmente a entender durante essas discussões é que, no passado, eles e seus colegas muitas vezes

tinham diferentes parâmetros mentais para aferir suas ofertas, e as conversas eram desencontradas. Assim também os planos estratégicos anuais, embora fossem produzidos, eram mais sobre táticas para alcançar metas de desempenho do que sobre o cenário global. Esse é outro momento de descoberta que raramente passa despercebido aos membros da equipe e abre ainda mais a mente das pessoas.

Ao representar o preço, a equipe deve usar o preço absoluto: a etiqueta de preço vista pelos compradores. Assim, um preço alto deve ter uma nota alta no eixo vertical e um preço baixo, uma nota baixa. Embora isso possa parecer óbvio, as equipes costumam ter uma percepção equivocada e marcam o preço baixo no alto do eixo vertical e o preço alto na base. Por quê? Porque estão incorretamente interpretando o preço como sinônimo de valor. Mas preço não é valor. Preço é preço. Assim como uma etiqueta de preço baixo com uma oferta de produto ou serviço sofrível não se traduz em valor alto, uma etiqueta de preço maior com uma oferta atraente não significa valor baixo.

Os membros da equipe também costumam questionar se os fatores competitivos devem ser avaliados como parte deste passo. Nossa resposta é não, porque isso leva você a focar a coisa errada. O objetivo da tela de estratégia atual é registrar os fatores em que o setor compete e investe no momento, e o nível de oferta que os compradores recebem por cada fator, o mais objetivamente possível. O intuito deste passo não é fornecer uma avaliação subjetiva, carregada de valor, de cada nível de oferta, mas uma avaliação objetiva: cobramos muito ou pouco? Oferecemos muito ou pouco de cada fator? E os investimentos estão sendo feitos de

acordo com isso? Mais à frente no processo, quando os membros da equipe encontram o mercado, detalharemos os julgamentos de valor e mudaremos do que existe para o que deveria existir.

### *Desenhe sua tela de estratégia atual*

Com as notas para os fatores competitivos principais à mão, a equipe está pronta para traçar seu perfil estratégico atual e o do concorrente líder. A equipe deve começar incluindo o preço como o primeiro fator competitivo no eixo horizontal, para que fique claro em que consiste o valor: valor é o que é trocado quando o comprador paga. Tudo à direita do preço no eixo horizontal é o que o comprador está ganhando. Quando a tela de estratégia é vista dessa maneira, fica fácil observar o que os compradores obtêm pelo preço pago.

Em seguida, a equipe precisa traçar os demais fatores competitivos principais ao longo do eixo horizontal. Ao desenhar, evite que sua tela de estratégia atual fique parecendo um prato de espaguete – um zigue-zague no qual a oferta aparece ilustrada como “baixa-alta-baixa-alta-baixa-alta”. Com um desenho desse tipo, ficará bem difícil entender e comunicar o estado atual do setor. Para evitá-lo, fatores competitivos principais com notas semelhantes precisam ser traçados perto uns dos outros.

Feito isso, trace as notas dos níveis de oferta aos quais a equipe chegou para cada fator principal e depois ligue os pontos para criar seu perfil estratégico atual. A equipe pode então sobrepor o perfil estratégico do concorrente líder para chegar à tela de estratégia atual. Por fim, os membros da equipe devem

refletir sobre o perfil estratégico atual e tentar criar uma mensagem consistente que reflita a oferta. Ao fazer esse exercício, você deve garantir que a equipe não desenvolva um slogan publicitário descolado da estratégia. A mensagem deve refletir de maneira autêntica o perfil estratégico que estão tentando intitular. Será difícil obter uma mensagem consistente – que reflita integridade – para o perfil estratégico atual se a forma básica dele convergir com a dos perfis dos concorrentes líderes.

## O que esperar ao desenhar sua tela

Para que você possa perceber o real valor do tipo de dinâmica que esse processo desencadeia e dos insights que emergem quando uma equipe desenha sua tela de estratégia, destacamos o exemplo da experiência de uma empresa americana que fornece refeições para escolas que chamaremos de School Foods. O crescimento rentável da empresa ficou estagnado durante algum tempo, e dois grandes concorrentes dominavam o setor. Neste caso, o CEO que assumiu o projeto optou por ser também o líder da equipe.

Depois de discutir os fatores competitivos, a equipe começou a traçar seu perfil estratégico em relação aos dois rivais dominantes. Dada a força de ambos, a equipe argumentou que não dava para focar apenas um. Essa preocupação, porém, logo se mostrou infundada, pois a equipe rapidamente descobriu que não só os perfis estratégicos dos dois rivais convergiam, como também o da própria empresa se assemelhava aos deles. A

estratégia das três empresas se concentrava nas mesmas dimensões de competição: responsabilidade financeira, qualidade dos serviços de gestão, transparência dos processos de licitação e assemelhados. A única diferença era que os dois líderes do setor tinham um maior reconhecimento do nome, enquanto a School Foods possuía um maior senso de missão, que a equipe quis incluir na tela como um fator competitivo principal característico. A equipe foi sondada:

– Algum de seus clientes sabe que vocês valorizam seu senso de missão?

– Na verdade, não... acho que não – respondeu, relutante, um membro da equipe.

Depois de alguma reflexão e discussão, a equipe concordou: eles podiam estar orgulhosos de sua missão, mas os clientes não tinham conhecimento dela.

– Vocês sabem o que os concorrentes têm a oferecer em relação aos alimentos, à qualidade do serviço ou à ambientação? – perguntou um especialista em oceano azul.

A equipe inteira ficou calada. Havia olhares perplexos em volta. Até que um membro da equipe respondeu:

– Não, realmente não sabemos o que eles oferecem, e também não sabemos de fato como nossa oferta de comida é avaliada por nossos clientes.

A sondagem então se aprofundou:

– Por que a qualidade da comida ou a variedade da oferta não foi apontada como um de seus fatores competitivos? Vocês são uma empresa de serviços alimentícios, certo?

O grupo ficou surpreso, mas envergonhado.

– Acho que estamos muito concentrados em oferecer o melhor pacote financeiro para a direção da escola e ganhar a licitação de fornecimento do serviço – um membro da equipe confessou.

– Vocês sempre falam na empresa sobre a importância de desenvolver relacionamentos no setor. Por que isso não está em sua tela de estratégia?

Os membros da equipe se entreolharam. O chefe de operações respondeu:

– Sempre gastamos muita energia desenvolvendo e conservando relacionamentos, mas isso realmente não acrescenta valor para os clientes.

– O setor compete oferecendo um serviço adequado pelo menor preço – um membro da equipe interveio –, mas isso é apenas parte da equação, não é?

– Se realmente pensarmos a respeito – outro membro da equipe acrescentou –, os fatores da concorrência de nosso setor estão ligados aos contratos: o preço, a transparência dos custos nas licitações, os preços inclusivos. Trata-se de dar ao cliente a melhor oferta financeira, não necessariamente a melhor oferta de alimentos para o usuário final.

Em uma discussão de 45 minutos, a equipe da School Foods percebeu que seu negócio era “mais do mesmo”: os clientes não viam como sua oferta se diferenciava do que era oferecido pelos concorrentes. Com o baixo reconhecimento do nome, os membros da equipe agora tinham uma boa compreensão do motivo pelo qual a empresa parou de crescer durante algum tempo. Eles não tinham uma ideia clara de como a oferta se comparava com a dos

concorrentes no núcleo de seu produto: comida. E competiam em fatores de pouco ou nenhum valor para seus clientes *reais*: os alunos que consumiam a comida. Aquela foi uma boa notícia. O setor inteiro vinha competindo a pleno vapor. Todos os membros do grupo podiam coletivamente ver o espaço de oportunidade aberto à criação de um oceano azul e agora compartilhavam a disposição e a motivação para se esforçarem ainda mais. Todos estavam empolgados para começar.

## Desenvolver uma compreensão compartilhada das implicações estratégicas

Agora está na hora de extrair as implicações estratégicas de sua tela já concluída. Para começar, peça a todos os membros da equipe que anotem as principais descobertas feitas enquanto desenhavam a tela. Explique que, para desencadear a discussão do grupo, todos serão chamados a compartilhar suas descobertas. Convidar as pessoas para refletir, coletar seus pensamentos e cristalizar as conclusões a que chegaram é parte crucial do desenvolvimento de confiança e engajamento, que são a base de uma mudança bem-sucedida para o oceano azul. Definir expectativas claras do que vai acontecer durante a sessão do grupo reforça que se trata de um processo justo, ao mesmo tempo que encoraja todos a pensar profundamente.

Depois que cada membro da equipe compartilhou suas ideias, convém refletir sobre as observações de todos, usando perguntas abertas para que eles possam avaliar as descobertas estratégicas

coletivas. Existem várias áreas a serem investigadas: a forma básica do perfil estratégico da oferta converge com a do(s) perfil(is) do(s) concorrente(s) líder(es) ou é singular? O perfil estratégico faz jus a uma mensagem consistente e íntegra? Ou confirma que uma mensagem mais honesta seria algo como: “Nós nos esforçamos, mas mal nos distinguimos de nossos rivais”? Se clientes em potencial vissem a tela de estratégia atual concluída, teriam motivos para se tornar fãs e comprar a oferta ou ficariam indiferentes a ela? E se investidores a vissem, teriam motivos para melhorar a estimativa relacionada às perspectivas futuras de crescimento rentável e conceder mais financiamento? A tela de estratégia é uma ferramenta poderosa para buscar financiamento e – quando a organização tem uma estratégia atraente – demonstrar com objetividade aos compradores por que deveriam se apaixonar por vocês.

Para assegurar que descobertas importantes reveladas no processo de criação da tela de estratégia não se percam, o líder da equipe também deve avaliar o grau de acordo – ou de divergência – manifestado entre os membros durante o processo. Se houve divergência nas listas de fatores competitivos principais, nos níveis de oferta relativos ou na escolha do(s) concorrente(s) líder(es), sonde as implicações com perguntas do tipo: “Como podemos sistematicamente vender ao mercado, quando não há uma visão estratégica clara adotada por todos?” “Como podemos convencer os clientes a comprar nosso produto ou serviço se, como organização, mal conseguimos concordar sobre o que estamos oferecendo?” “Como podemos tomar decisões de

investimento coerentes se temos pontos de vista diferentes sobre qual é nossa estratégia?”

Se você está em uma empresa estabelecida com uma marca reconhecida que historicamente dominou o setor, mas tem visto o lucro e o crescimento caírem, bem como a capacidade de atrair os melhores talentos, é preciso ter cuidado com duas coisas: nessas situações, com frequência observamos que há muita confusão e um alto nível de negação a respeito da gravidade e da possível duração dessa tendência. Neste caso, seu perfil estratégico atual pode revelar que a empresa vive exatamente o inverso do que é necessário para navegar para em um oceano azul: na tentativa de monetizar a marca famosa, vocês estão cobrando mais pela oferta do que seus rivais, enquanto paradoxalmente oferecem menos ao longo dos fatores competitivos principais do setor. (Isso em geral se deve a alguma combinação de acomodação diante da reputação já conquistada, arrogância e ascensão de concorrentes, que agora apresentam melhor desempenho.) O que a tela de estratégia atual também pode revelar – como vimos acontecer muitas vezes – é que o perfil estratégico tornou-se basicamente “mais do mesmo” com uma alta estrutura de custos, porque foram realizados altos investimentos em todo o conjunto de fatores competitivos. Enquanto isso, um novato que passa voando possui um perfil estratégico singular, com foco definido e uma mensagem consistente. Se um desses cenários estiver ocorrendo, desafie os membros da equipe comentando: “Melhorias adicionais podem nos dar tempo.” E acrescente: “Mas nos permitiriam criar um crescimento rentável e sólido? Elas de fato permitiriam que nossa oferta se afastasse da concorrência e se destacasse, tendo ao

mesmo tempo custos menores?” Então silencie. Deixe que as perguntas sejam absorvidas e aguarde a resposta dos membros da equipe.

Quando a ferramenta de tela de estratégia atual revela que o perfil estratégico da organização é “mais do mesmo” ou inferior ao dos concorrentes, vira uma ferramenta de mobilização poderosa para enfatizar a necessidade da transição para o oceano azul. Mas não pare por aqui. Lembre-se da máxima que diz que em um copo cheio não cabe mais água” – do mesmo modo, quando as pessoas acham que sabem tudo, perdem a curiosidade. O resultado disso é que o espaço para aprender se torna limitado. O desafio é ajudar os membros da equipe não apenas a enxergar a necessidade da transição para o oceano azul, mas também a abrir espaço em seus copos mentais para que tenham curiosidade de olhar o mundo de maneira renovada, algo fundamental para abrir a mente das pessoas a ideias novas e à mudança.

Para estimular a mentalidade de aprendiz, realce os fatos desconhecidos que vieram à tona durante esse passo recapitulando os comentários dos membros da equipe durante o processo. Os tipos de comentários que costumamos ouvir e que servem bem a esse propósito incluem:

- “Identificar nossos fatores competitivos principais foi mais difícil do que pensei. Poucos de nós têm uma boa compreensão do cenário global e são capazes de olhar para o setor a partir do ponto de vista dos compradores – embora, antes de desenharmos a tela, a maioria achasse que era assim.”

- “Nós e todos os outros no setor costumamos tomar como certos os mesmos fatores competitivos principais e supor que, porque competimos neles, são fonte de valor para o comprador. Mas será que isso é verdade? Talvez sejam vacas sagradas ou dogmas que simplesmente deixamos de questionar.”
- “Nossa estratégia tende a ser reativa e condicionada pela concorrência.”
- “Se tivéssemos traçado os perfis estratégicos de todos os outros concorrentes do setor, quase não haveria diferença em relação ao nosso ou ao de nosso maior concorrente, exceto por algumas pequenas diferenças aos olhos dos clientes.”
- “Vejo contradições em nossas ofertas, pois oferecemos um alto nível em um fator competitivo enquanto ignoramos outros que o apoiam. Por exemplo: investimos muito no design para criar nossa bela loja on-line, mas **não** investimos para garantir a velocidade de carregamento das páginas.”
- “Existem inconsistências estratégicas entre o nível de nossa oferta e o preço. Basicamente, estamos oferecendo menos por mais.”

## Seguir em frente

Com a tela de estratégia atual desenhada, a equipe agora dispõe de um quadro com uma página que captura a situação corrente, as premissas com base nas quais o setor atua e o grau de convergência competitiva entre os concorrentes. Em vez de serem

informados de que a transição tem que ser feita, os membros da equipe descobriram por si mesmos a necessidade da mudança. E, por confirmarem a necessidade de mudança, eles a assumem. A tela de estratégia concluída fornece não apenas um argumento irrefutável e objetivo em defesa – ou não – da transição para o oceano azul, mas também um bom parâmetro para a avaliação de novas ideias.

Às vezes (como vimos no exemplo da School Foods), a equipe incluirá um membro executivo que pode servir também de líder do projeto de oceano azul. Obviamente, isso traz grandes benefícios, mas nem sempre é possível. Por esse motivo, mantenha a equipe executiva informada sobre as principais descobertas reveladas durante o processo. Ao fazer isso, fica mais fácil gerenciar as expectativas. De modo semelhante, depois de concluído esse primeiro passo, é importante que os membros da equipe retornem às suas áreas para compartilhar as descobertas e o que aprenderam com a tela de estratégia atual. Eles precisam contar a todos o que aconteceu durante o processo de criação da tela de estratégia atual. Isso inclui explicar como e por que sua compreensão da situação atual mudou, o que a tela de estratégia atual revela e o que a discussão plenária da equipe trouxe à luz. Isso incorpora ao processo aceitação e “nenhuma surpresa”, que são fundamentais à implementação e formam um meio poderoso de impulsionar o aprendizado de todos e criar um vocabulário comum e um “quadro” compartilhado da realidade estratégica atual enfrentada pela organização. Como a maioria dos funcionários raramente é envolvida nas discussões estratégicas,

esse processo cultiva uma cultura de inclusão na qual as pessoas sentem que são importantes.

Isso nos leva ao passo seguinte do processo, no qual você vai começar a imaginar o que poderia ser. No próximo capítulo, você vai aprender a descobrir todos os meios pelos quais o setor atual ou visado está criando pontos de dor que limitam a demanda para a sua oferta e excluem compradores em potencial. No processo de transição para o oceano azul, pontos de dor e limites não são restrições. São oportunidades claras de mudar o campo de jogo estratégico. Portanto, vamos começar a explorá-los.

TERCEIRO PASSO:  
IMAGINAR  
ONDE  
VOCÊ  
PODERIA  
ESTAR

## Identificar os pontos de dor ocultos que limitam o tamanho de seu setor

Com a tela de estratégia atual em mãos, todos podem ver o cenário global – a situação corrente no setor. Assim, a equipe dispõe de um parâmetro consensual para avaliar as novas ideias. Agora o desafio é desenvolver uma visão igualmente clara e abrangente de como as premissas e as fronteiras subjacentes que definem o setor também limitam sua atratividade e seu tamanho, causando o que denominamos pontos de dor (*pain points*).

Pontos de dor são o que o nome indica: aspectos de um negócio, produto ou serviço que os compradores, conscientemente ou não, são obrigados a tolerar e que acabam por prejudicar a utilidade da oferta para os clientes ou são tão inconvenientes que os não clientes procuram alternativas.

Enquanto a utilidade captura a satisfação que um negócio, bem ou serviço fornece aos compradores, os obstáculos à utilidade refletem exatamente o oposto: as dificuldades que um setor impõe aos compradores. No processo de transição para o oceano azul, os pontos de dor – que muitas vezes estão ocultos – não são limitações, mas oportunidades ostensivas de mudar o campo de jogo da estratégia. No entanto, a maioria dos setores torna-se cega para eles, assim como os compradores muitas vezes se tornam insensíveis, porque acreditam que a realidade é assim.

Tomemos como exemplo o setor vinícola americano. Apesar do consumo de álcool per capita ser relativamente alto no país, ainda são poucos os que apreciam o vinho. A bebida responde por apenas 15% do total das vendas de bebidas alcoólicas nos Estados Unidos. Se você quer entender por quê, pergunte-se sobre a facilidade de escolher um vinho diante de milhares de vinícolas, centenas de variedades da bebida e dezenas de milhares de rótulos complicados. Aliás, já pensou como seria difícil abrir uma garrafa de vinho se você fosse um dos 85% dos consumidores americanos que não têm um saca-rolha em casa? Ou passar vergonha diante dos convidados por escolher um vinho inadequado ou servi-lo na temperatura errada?

Para ajudar equipes a obter um retrato das práticas do setor que estão bloqueando a utilidade e reduzindo a base da atratividade, desenvolvemos um mapa de utilidade para o comprador. Essa ferramenta fornece uma plataforma para proporcionar uma compreensão profunda de como um setor, ainda que seja muito competitivo, limita a demanda ao criar pontos de dor para compradores atuais e potenciais. Ao trabalhar

com o mapa, os membros da equipe começam a registrar objetivamente quais oportunidades de oceano azul existem e percebem que talvez disponham do necessário para criá-las.

Garantir que a equipe comece de fato a internalizar essa perspectiva é fundamental, porque nesse ponto crítico os membros em geral estão experimentando dois poderosos fluxos de emoção. Tendo desenhado a tela de estratégia atual, compreenderam que preservar ou ajustar o status quo não lançará sua organização em uma trajetória de crescimento consistente e rentável. Para escapar da competição acirrada e adentrar o oceano azul, algo diferente precisará ser feito. Esse sentimento traz outra pergunta subjacente, porém quase nunca verbalizada: se oportunidades de oceano azul existem, por que ninguém em nosso setor as percebeu antes? Isso significa que a nova percepção da equipe vem acompanhada daquela dúvida torturante que já mencionamos sobre se ela é mesmo capaz de criar um oceano azul.

O que o líder da equipe *não deve fazer* é ignorar essas inseguranças. Fingir que não existem permite apenas que elas se agravem sob a superfície. Então o menor solavanco na jornada – e haverá solavancos – poderá abalar a confiança da equipe. Por outro lado, reconhecer essas dúvidas e pedir às pessoas que as esqueçam também não vai funcionar. Elas sempre voltam à tona. O que você precisa fazer é extirpar essas dúvidas pela raiz e continuar desenvolvendo a confiança coletiva da equipe, permitindo que os membros prossigam descobrindo as próprias capacidades e criatividade.

Como? A equipe já sentiu o processo de descoberta ao desenhar a tela de estratégia atual do setor. Agora terá a oportunidade de aprofundá-lo ao sistematicamente descobrir oportunidades que o setor não aproveitou, ou melhor, criou com os limites e premissas autoimpostos pelos próprios atores do mercado. Isso pode parecer anti-intuitivo. Mas, ao adquirir uma compreensão profunda das “verdades” aceitas que definem o setor, a equipe começa a ver quem está sendo excluído pelos pontos de dor e quais poderiam ser os não clientes cuja existência jamais imaginaram. O mapa de utilidade para o comprador é a ferramenta que desenvolvemos para ajudar equipes a gerar essas percepções.

## O mapa de utilidade para o comprador

O mapa de utilidade para o comprador ajuda os membros da equipe a enxergarem que quase todos os setores – inclusive o deles – têm grandes problemas que vale a pena resolver. O mapa delinea o conjunto completo de experiências dos compradores ao usarem as ofertas, revelando os problemas que o setor deixou de abordar e que dão origem tanto a pontos de dor quanto às alavancas capazes de solucioná-los e de liberar uma utilidade excepcional. Assim, a equipe consegue identificar não apenas todas as maneiras pelas quais um setor fornece utilidade aos compradores, mas também em que ponto ele bloqueia a utilidade, produzindo oportunidades ocultas de romper com a competição e

expandir o tamanho do mercado. Vejamos como isso funciona analisando os aspectos do mapa em detalhe.

**Figura 8-1**

O mapa de utilidade para o comprador

**Os seis estágios do ciclo da experiência de compra**

		Compra	Entrega	Uso	Suplementos	Manutenção	Descarte
As seis alavancas da utilidade	Produtividade dos clientes						
	Simplicidade						
	Conveniência						
	Redução de risco						
	Diversão e imagem						
	Preservação ambiental						

**Os seis estágios do ciclo da experiência de compra.** O mapa começa delineando toda a extensão da experiência dos compradores, que costuma ser mais ampla do que a maioria dos setores considera. Como mostra o eixo horizontal na Figura 8-1, a experiência de um cliente pode ser decomposta em um ciclo com seis estágios, avançando de forma mais ou menos sequencial da compra para a entrega, o uso, a adoção de suplementos (outros produtos ou serviços necessários para seu funcionamento), a manutenção e o descarte. Cada estágio abrange uma variedade de

experiências específicas. Para uma loja varejista, por exemplo, comprar pode incluir chegar até a loja, encontrar o que se deseja e por fim passar pelo caixa para pagar. Embora esses seis estágios forneçam um modelo genérico que força as organizações a pensar no ciclo completo da experiência de compra, eles podem – e devem – ser customizados para se ajustarem melhor às especificidades de cada setor. Voltando ao exemplo do setor vinícola, o ciclo da experiência de compra seria algo mais ou menos assim: Pesquisa (variedade, harmonização com a comida, região, etc.) → Compra → Resfriamento → Abertura/compartilhamento → Degustação → Descarte da garrafa.

O interessante é que muitos setores enfocam um ou dois estágios do ciclo de experiência e ignoram todas as oportunidades fornecidas pelos demais estágios. Essa racionalidade limitada com frequência cria pontos de dor que escapam aos concorrentes do setor, porque simplesmente não os levam em conta. Ao identificar o conjunto completo de estágios no ciclo da experiência de compra, o mapa de utilidade para o comprador começa a gerar descobertas sobre as premissas incontestadas nas quais o setor se baseia – premissas que diminuem o valor para o comprador e podem ser revertidas.

**As seis alavancas da utilidade para o comprador.** O mapa também exhibe as principais alavancas que as organizações podem acionar (ou não) para fornecer maior utilidade aos compradores. Enquanto os seis estágios do ciclo da experiência de compra percorrem o eixo horizontal do mapa, as seis alavancas da utilidade descem pelo eixo vertical, gerando 36 “espaços de

utilidade” em potencial. No caso das alavancas simplicidade, diversão e imagem e preservação ambiental, a utilidade oferecida é bastante clara. A ideia de que um negócio, produto ou serviço seja capaz de reduzir um risco financeiro, físico ou relacionado à reputação do cliente também é bem simples. E um produto ou serviço oferece conveniência apenas pela facilidade de obter ou de usar. E a alavanca mais comumente usada é a produtividade do comprador, que reflete a eficiência com que uma oferta consegue satisfazer as necessidades dos compradores em cada estágio do ciclo de experiência, poupando seu tempo, esforço e/ou dinheiro. O interessante é que, assim como os setores tendem a focar um pequeno subconjunto de estágios do ciclo da experiência, também tendem a se concentrar em um pequeno subconjunto das seis alavancas da utilidade, ignorando as vastas oportunidades que o conjunto completo oferece.

Entre esses 36 espaços possíveis, onde estão concentrados os esforços de seu setor atual ou visado? Executivos em setores de oceano vermelho comoditizados costumam focar apenas poucos deles, deixando o restante praticamente aberto às possibilidades de criação de oceanos azuis onde hoje existem apenas pontos de dor negligenciados. Como você verá a seguir, foi justamente isso que o Groupe SEB descobriu ao preencher o mapa de utilidade para o comprador do setor europeu de fritadeiras elétricas discutido no Capítulo 1. E isso não é uma anomalia: poucos setores ou organizações percebem a amplitude dos espaços de utilidade que poderiam explorar ou, por outro lado, a estreiteza de seu foco atual. E apenas pedir às pessoas que

imaginem, sem qualquer recurso, que é possível criar uma nova utilidade raramente as ajuda a expandir seu campo de visão.

No entanto, quando as pessoas conseguem *enxergar* como são poucos os espaços nos quais seu setor se concentra, e *enxergar* e nomear a variedade de espaços de utilidade que existem e podem ser explorados, *enxergam* onde o valor imobilizado pode estar escondido. Com certeza foi isso que aconteceu com a Kimberly-Clark Brasil quando a equipe de projeto da empresa aplicou o mapa ao papel higiênico. “O que poderíamos fazer com um simples papel higiênico?” era a pergunta inicial que todos tinham em mente, pois sabiam que o setor era altamente comoditizado e nadava em um oceano vermelho sangrento. Eles não conseguiam imaginar o que poderia ser feito além de produzir papel higiênico a um custo menor do que a concorrência. Entretanto, como você vai descobrir em um dos próximos capítulos, o mapa ajudou a equipe a identificar amplos espaços de utilidade inexplorados que poderiam ser aproveitados para criar um oceano azul no setor.

Para detalhar e esclarecer quais são esses pontos de dor e onde eles se escondem, o mapa de utilidade para o comprador fornece um método direto e estruturado para se pensar sistematicamente em todas as possibilidades. Como mostra a Figura 8-2, os membros da equipe são orientados a examinar os maiores obstáculos a cada alavanca da utilidade e os fatores que lhes dão origem em cada estágio do ciclo da experiência de compra. À medida que pontos de dor que nunca haviam sido observados ou que são ignorados de modo deliberado pelo setor – já que o foco está em derrotar a concorrência no jogo atual – se tornam visíveis, mais surpresas emergem.

## Traçar seu mapa de utilidade para o comprador

Como traçar um mapa de utilidade para sua oferta? Eis os passos.

### *Comece com o ciclo da experiência de compra*

Apresente à equipe o ciclo da experiência de compra genérico mostrado na Figura 8-1, certificando-se de que todos entenderam o objetivo. Para ajudar a realizar as tarefas abordadas neste capítulo, faça o download dos materiais e modelos disponíveis em [www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/](http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/) (em inglês). Usando os materiais como base, peça à equipe que se coloque no lugar dos compradores e imagine a experiência total deles, desde a compra até o descarte. Embora o ciclo da experiência de compra em muitos setores costume seguir o modelo genérico mostrado na figura, a equipe pode adaptá-lo ao seu negócio ou à oferta de produto ou serviço, renomeando, acrescentando ou removendo estágios para se adequar às especificidades do setor. No caso dos computadores pessoais, por exemplo, uma experiência de comprador típica incluiria a *instalação* como um estágio entre a entrega e o uso.

**Figura 8-2**

Revelação dos obstáculos à utilidade para o comprador

<b>Compra</b>	<b>Entrega</b>	<b>Uso</b>	<b>Suplementos</b>	<b>Manutenção</b>	<b>Descarte</b>
		Produtividade dos clientes:	Qual é o maior obstáculo à produtividade dos clientes em cada estágio? Quais são as principais razões desse obstáculo?		
		Simplicidade:	Qual é o maior obstáculo à simplicidade em cada estágio? Quais são as principais razões desse obstáculo?		
		Conveniência:	Qual é o maior obstáculo à conveniência em cada estágio? Quais são as principais razões desse obstáculo?		
		Redução de riscos:	Qual é o maior obstáculo à redução de riscos em cada estágio? Quais são as principais razões desse obstáculo?		
		Diversão e imagem:	Qual é o maior obstáculo à diversão e à imagem em cada estágio? Quais são as principais razões desse obstáculo?		
		Preservação ambiental:	Qual é o maior obstáculo à preservação ambiental em cada estágio? Quais são as principais razões desse obstáculo?		

Em seguida, desafie a equipe a identificar as atividades específicas realizadas em cada estágio do ciclo. Isso ajudará todos a obter uma compreensão valiosa e plena do que os compradores realmente experimentam durante a existência da oferta. Voltando ao exemplo do setor de computadores pessoais, a instalação incluiria remover o PC de sua caixa grande e lacrada, ler e entender as instruções de instalação, conectar os fios a todos os dispositivos periféricos, arrastar-se sob a mobília (é muito comum

bater com a cabeça nessa etapa) para ligar o PC na tomada e jogar fora a caixa e todas as embalagens protetoras que vieram com ela.

### *Explore as seis alavancas da utilidade para o comprador*

Uma vez esquematizado todo o ciclo da experiência de compra, a equipe pode se voltar para as seis alavancas da utilidade. Para garantir que todos entendam o que significa cada alavanca da utilidade para o comprador, o líder da equipe deve divulgar as definições resumidas apresentadas na Figura 8-3. Então deve avançar metodicamente de um estágio a outro, fazendo as mesmas duas perguntas sobre cada um, como mostra a Figura 8-2: “Qual é o maior obstáculo à [inserir a alavanca da utilidade aqui: por exemplo, produtividade dos clientes] neste estágio?” e “Quais as principais razões desse obstáculo?”. Embora as duas perguntas pretendam descobrir os mesmos problemas, constatamos que as respostas mais completas surgem quando as duas perspectivas são exploradas.

## Figura 8-3

---

O que cada alavanca da utilidade significa

Para assegurar que todos entendam o que significa cada alavanca da utilidade para o comprador, eis um resumo para consulta rápida:

Produtividade dos clientes: qualquer característica relacionada à eficiência – menos tempo, esforço e/ou dinheiro – em satisfazer as necessidades dos compradores.

Simplicidade: qualquer característica que elimine ou minimize a complexidade ou o incômodo mental.

Conveniência: quando e onde o comprador quer algo – exemplo: 24 horas, todos os dias do ano.

Redução de riscos: os riscos a serem reduzidos podem ser financeiros, físicos e emocionais, inclusive aqueles ligados à reputação.

Diversão e imagem: aspectos estéticos, sensoriais, de atitude ou estilo, tangíveis ou não, que uma oferta transmite.

Preservação ambiental: alavanca da utilidade relacionada a questões ecológicas. A oferta é sustentável ecologicamente? Ou os compradores preferem sua oferta pela reputação da organização em preservação ambiental?

Para ilustrar quão significativas as descobertas podem ser, tomemos como exemplo a experiência de uma empresa no setor mexicano de varejo de móveis. Historicamente, a política de entrega do setor consistia em deixar a mobília nova no complexo de apartamentos do comprador – o que na Cidade do México significava depositá-la na portaria do prédio. Ao detalhar o que significa a entrega a partir da perspectiva do comprador, porém, a equipe logo percebeu a limitação dessa definição e os pontos de dor impostos pelo setor inadvertidamente. Para os compradores, a entrega não consistia apenas em ter os móveis no prédio; incluía levá-los da portaria até o apartamento do cliente. Muitos na

equipe narraram suas histórias de terror sobre a luta, com a ajuda da família e de amigos, para subir com os móveis até o apartamento depois de um dia cansativo de trabalho. No entanto, de algum modo, mesmo os executivos do setor haviam pressuposto que aquele inconveniente fazia parte de comprar uma mobília nova.

Premissas como essa não são incomuns. A maioria das pessoas não presume que lidar com uma seguradora implicará lidar com alguém querendo nos enrolar, que é sempre demorado colocar combustível no carro, que água engarrafada é difícil de transportar e armazenar ou que comprar um ferro também exige comprar uma tábua de passar roupa grande, desajeitada e difícil de guardar. Quando você detalha os obstáculos à utilidade que ocorrem em cada estágio do ciclo da experiência de compra, mesmo executivos que se consideram especialistas em seus mercados costumam se surpreender com tanta coisa em que nunca pensaram com a devida profundidade.

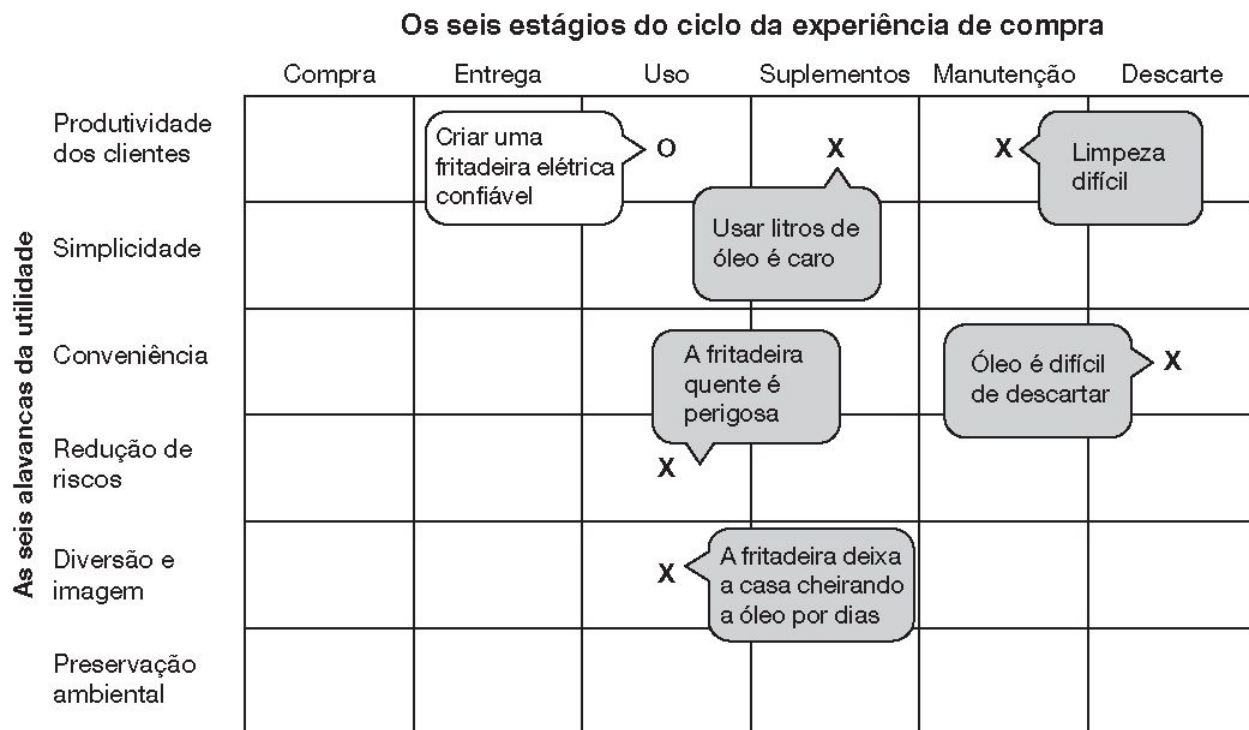
### *Preencha o mapa de utilidade para o comprador*

À medida que os obstáculos à utilidade forem aparecendo nas respostas da equipe, você deve marcar com um “X” cada espaço de utilidade no qual um ponto de dor for revelado. A Figura 8-4 mostra um mapa de utilidade para o comprador concluído: trata-se do mapa das fritadeiras elétricas domésticas aplicado pela equipe do Groupe SEB. Como aparece no mapa, certifique-se de registrar as razões de cada “X” – seja com comentários no próprio mapa, como fizemos aqui, ou em uma folha de papel avulsa.

Catalogar as razões por trás de cada ponto de dor é importante porque a equipe não vai querer perder nenhuma parte do trabalho ou das descobertas obtidas.

Figura 8-4

O mapa de utilidade para o comprador de fritadeiras elétricas domésticas: pré-ActiFry do Groupe SEB



X = ponto de dor que bloqueia a utilidade para o comprador

O = espaço de utilidade no qual o setor se concentra atualmente

Por fim, use um “O” para marcar os espaços de utilidade nos quais o setor atualmente se concentra. Para fazer isso de maneira eficaz e evitar espalhar “Os” por todo o mapa só porque o setor faz uma abordagem mínima de um espaço, peça à equipe que busque a utilidade *central* do setor. Mais uma vez, o objetivo é

obter um cenário global. Retorne à tela de estratégia atual para fornecer o parâmetro: qual é a oferta fundamental do setor da perspectiva dos compradores? Resuma a utilidade central da experiência do comprador quando ele usa seu produto ou serviço. A equipe de Christian Grob no Groupe SEB, por exemplo, descobriu que, apesar da concorrência intensa, o setor se concentrava basicamente em apenas um dos 36 espaços de utilidade potenciais: *produtividade em uso*, ou seja, criar uma fritadeira elétrica de preço razoável com funcionamento confiável. Esse é o “O” mostrado na Figura 8-4.

Conforme a equipe trabalha para completar o mapa, você deve lembrar a todos que os pontos negativos de hoje poderão se tornar os pontos positivos na estratégia de amanhã, e que os pontos de dor identificados refletem a perspectiva dos compradores. Quando os pontos negativos do setor são revelados, as pessoas em organizações estabelecidas talvez se sintam incomodadas ou fiquem na defensiva. O seu papel é lembrá-las das oportunidades potenciais que existem por trás desses pontos de dor. Deixe claro que aquilo em que a organização e o setor se concentravam, como revelado pelo mapa, pode ter sido suficiente para conseguirem sucesso no passado. O objetivo aqui não é olhar para trás nem culpar as pessoas, mas desenvolver juntos um futuro que seja atraente – e os pontos de dor fornecem pistas sólidas de como fazer isso.

Uma última observação sobre este estágio do processo de desenho do mapa: em alguns casos, depois de concluído o mapa, um ou mais membros da equipe talvez questionem os resultados. E, de fato, à medida que a equipe percorre o restante do processo

de transição para o oceano azul e que entrevista clientes e não clientes, essas descobertas podem precisar ser refinadas e alteradas. Problemas que a equipe não percebeu neste passo inicial possivelmente se revelarão adiante e devem ser considerados importantes. Outros que a equipe identificou podem se mostrar menos relevantes do que pareciam a princípio. A essa altura, porém, você deve seguir em frente perguntando ao membro ou aos membros da equipe que expressarem preocupação qual é o grau de imprecisão que eles acreditam estar ocorrendo: 100%? Ou de 20% a 25%?

Em nossa experiência, a resposta é quase sempre a faixa menor. E essa é sua oportunidade de enfatizar a força dos resultados: mesmo supondo que de 20% a 25% dos obstáculos à utilidade identificados pela equipe sejam inexatos ou incompletos, isso não invalida os demais 75% descobertos por meio deste passo. Em outras palavras, obstáculos à utilidade continuam existindo e o outro lado da moeda representa oportunidades de redefinir o campo de jogo estratégico. Depois, prossiga garantindo à equipe que, à medida que o projeto continuar, haverá amplas oportunidades de se encontrarem sistematicamente com clientes e não clientes, validar ou desaprovar as descobertas e aprender como olhar o mercado de novas maneiras. Esse tipo de conversa honesta e direta atenua as ansiedades e fortalece a confiança coletiva. No caso do Groupe SEB, por exemplo, não apenas a equipe confirmou os pontos de dor observados na Figura 8-4, como os passos seguintes do processo levaram a equipe a descobrir outros pontos de dor importantes que, por muito tempo, escaparam ao radar, como o

fato de as altas calorias das batatas fritas desencorajarem não clientes a se tornarem clientes do setor.

Um comentário à parte: temos visto com frequência essa preocupação surgir em organizações que têm uma cultura de paralisia de análise, na qual os dados costumam ser usados não para ajudar as pessoas a agir, mas para postergar e até invalidar ações que se afastem do status quo. Se isso acontecer, trata-se de um sinal importante a ser observado à medida que você avança com o processo, porque significa que provavelmente será necessária orientação adicional, enquanto a equipe aprende a retroceder e enxergar o cenário global, um passo atomizado após outro.

### O que você vê é o que os compradores veem e experimentam?

Com o mapa de utilidade para o comprador concluído em mãos, a equipe pode dar vida às suas revelações. Para iniciar a discussão, peça aos membros da equipe que justaponham as descobertas obtidas com a tela de estratégia atual àquelas reveladas pelo mapa de utilidade para o comprador. Primeiro, é preciso recapitular o que descobriram e a quais conclusões chegaram com a tela de estratégia atual. Se necessário, ajude-os com perguntas do tipo: “Concluimos que a concorrência é intensa? Que os perfis estratégicos dos integrantes do setor convergiram em grande parte? Que o espaço para um crescimento futuro rentável é visto como limitado? Que é difícil achar

oportunidades de romper com a concorrência?” Anotar as principais respostas a essas perguntas cria uma oportunidade adicional para os membros da equipe internalizarem as lições obtidas com o desenho da tela de estratégia atual.

Feito isso, passe para o mapa de utilidade para o comprador concluído, perguntando: “O que, por outro lado, o mapa que criamos juntos revela?” “O setor está, intencionalmente ou não, impondo pontos de dor aos compradores em sua experiência total?” “Esses pontos de dor poderiam estar limitando o uso, pelos clientes atuais, dos produtos ou serviços de nosso setor?” “Os clientes existentes embarcariam e defenderiam uma organização que eliminasse esses obstáculos à utilidade, e até usariam mais suas ofertas?” “Esses obstáculos à utilidade poderiam estar intimidando ou desencorajando outras pessoas – não clientes – a se tornarem clientes do setor?” “Em quantos dos 36 espaços de utilidade nosso setor se concentra realmente?” Nas palavras de um executivo, ao chegar a esta última resposta, “Estamos aqui [apontando para dois espaços de utilidade no mapa], quando existe tudo isto lá fora [passando o dedo por todos os “Xs” no restante do mapa]”, é aí que a equipe começa a reconhecer e a enxergar a possibilidade real de criar oceanos azuis.

Como a discussão indica, criar o mapa de utilidade para o comprador para sua oferta permite que a equipe veja que oceanos vermelhos não precisam ser inevitáveis e que descobertas de novos espaços de oportunidade começam a surgir a partir da simples aplicação dessa ferramenta analítica. No entanto, completar o mapa pode ser difícil em setores nos quais, ao longo

dos anos, a gerência aparentemente se dissociou da realidade do mercado e da experiência dos clientes. Temos sido chamados por setores cheios de dificuldades e inconveniências nos quais a gerência olha quase atônita para o mapa de utilidade para o comprador. Ela tem dificuldade em entender os obstáculos que os compradores experimentam ao usar os produtos ou serviços do setor, ou até seu próprio produto ou serviço.

Em alguns casos, as organizações estão tão próximas de seus setores que não conseguem enxergar os incômodos que ainda existem. Em outros, os integrantes do setor ocuparam historicamente posições singulares, o que lhes dava pouco ou nenhum incentivo para se concentrar na experiência dos compradores e nos obstáculos à utilidade que eles próprios criaram. Há ainda situações em que a própria organização acaba colocando óculos cor-de-rosa nos olhos da gerência, criando um verdadeiro abismo entre o modo como os executivos veem e experimentam o setor e o modo como as pessoas comuns o fazem. Um exemplo disso é uma das três maiores montadoras de carros dos Estados Unidos, conhecida por ter funcionários cuidando sistematicamente dos carros dos executivos enquanto eles trabalhavam. Esse pessoal fazia todo o tipo de ajustes e reparos necessários (inclusive de arranhões e amassados), reabastecia e lavava os carros. E quando as concessionárias ficavam sabendo de uma visita da gerência, estendiam o tapete vermelho. Quando você não tem que experimentar todos os incômodos de comprar, possuir e fazer a manutenção de um carro, ou de sofrer panes e aguardar e pagar pelos reparos, e quando as concessionárias não poderiam ser mais complacentes e

cintilantes, não surpreende que você perca contato com os pontos de dor impostos por sua empresa e seu setor.

Quando qualquer dessas situações acontece, nossa resposta é: “Pare. Não prossiga.” De forma semelhante, se as respostas que retornam são fracas e pouco convincentes, ou são de alguma forma imprecisas, ou ainda quando inexiste um nível de consenso profundo entre os membros da equipe, você precisa tomar um rumo diferente. Faça a equipe se levantar da cadeira, sair às ruas e ver com os próprios olhos o que significa experimentar a oferta de seu setor ao longo de todo o ciclo da experiência de compra da mesma forma que as pessoas comuns. Você se surpreenderia com o número de organizações que carecem de uma compreensão ampla da experiência total de seus compradores e de todos os pontos de dor que encontram pelo caminho. É por isso que enfatizamos, repetidas vezes, que ver é crer e que você jamais deveria terceirizar seus olhos e ouvidos. Na verdade, mesmo organizações que não enfrentam dificuldades com o mapa podem se mostrar dispostas a fazer essa experiência em busca de um aprendizado adicional.

Para ver como esse processo funciona, e como, ao executá-lo, as vendas caem dos olhos das pessoas com uma rapidez que nenhum relatório de pesquisa de mercado que já vimos foi capaz de fazer, vejamos a experiência de uma equipe que foi a campo para aprender.

Aprendendo a olhar pelos olhos dos  
compradores

Em uma manhã fria e coberta de neve de final de inverno, a equipe de altos executivos de uma das maiores redes de farmácias dos Estados Unidos reuniu-se em uma sala de conferências de um hotel para realizar o mapa de utilidade para o comprador. A empresa ia de vento em popa, mas seu crescimento se devia em grande parte a aquisições. Seu maior rival no mercado farmacêutico americano de 250 bilhões de dólares estava logo atrás.

Oito horas da manhã.

– Preciso de um voluntário. – Os nove executivos olham para o líder da equipe com um pouco de ansiedade. – Preciso de um voluntário – repete ele. Cabeças viram, rostos se contorcem e, enfim, o vice-presidente de TI diz:

– Tudo bem, eu vou fazer.

– Vocês estão todos doentes – diz o líder da equipe. – Não é uma doença mortal, mas grave: uma dor de ouvido, uma garganta inflamada, um resfriado forte, a gripe da vez. O que vocês fariam?

– Viríamos trabalhar! – respondem os executivos em uníssono.

– Ok. Digamos que vocês têm uma garganta inflamada que não está curando. Talvez uma infecção. Como está a produtividade de vocês?

– Péssima – de novo, uma resposta unânime.

– Como seus colegas se sentem em relação a vocês?

– Nada satisfeitos. Você está doente e os está contaminando – dizem.

– Ótimo. Então nossa produtividade está baixa, podemos estar infectando nossos colegas e nenhum de nós usa nossas próprias farmácias para as doenças mais comuns. Felizmente, outras pessoas usam. Vamos recomeçar o dia – diz então o líder da equipe. – Quero que você [apontando para o VP de TI] vá para casa. Volte para a cama. Não tente ignorar a dor de sua garganta inflamada. Vamos para casa com você. Venham!

Na casa do executivo, a cerca de 30 quilômetros do centro de uma cidade do Meio-Oeste, a equipe se reúne ao redor de sua cama. Uma câmera de vídeo registra a experiência do comprador.

Nove e meia da manhã.

– Agora, em vez de ir trabalhar, chame um médico. Você pode estar com faringite séptica. Você não quer contaminar ninguém, quer?

O VP liga para o médico. São nove e meia e ele só poderá atendê-lo às onze e meia. A equipe espera. A câmera está filmando. O executivo é aconselhado a ficar na cama. Ele só pode se comunicar via telefone ou e-mail (de preferência, já que sua infecção simulada mal lhe permite falar).

Dez e meia da manhã.

Como o consultório do médico fica a mais de 30 minutos de distância (sem engarrafamento), a equipe parte uma hora antes do horário da consulta. Com a neve e o trânsito lento, eles levam 45 minutos para chegar lá. Todos os 10 membros sentam-se ou ficam de pé na sala de espera lotada, que mais parece uma sala de emergência: algumas crianças com tosse seca e intermitente, outras vomitando e adultos assoando o nariz nas mangas. Depois

de 30 minutos de espera – as consultas estão atrasadas –, a equipe é conduzida ao médico.

Onze horas e 45 minutos.

Uma enfermeira confere o peso e a altura do “paciente”. Ele se senta e deve tirar a roupa. Risos à parte, todos da equipe executiva se sentem mal pelo VP, que vai ao banheiro e volta de cueca e camiseta.

Meio-dia e quinze.

Depois do que parece uma eternidade (particularmente para o VP sentado na mesa de exame), o médico chega. Ele mede a pressão arterial do paciente, testa seus reflexos, indaga sobre os hábitos alimentares, pergunta por que está com excesso de peso, quanto bebe e se está pensando em ter filhos. Muito invasivo.

Após um exame da garganta, mais alguns minutos de espera e a obtenção dos resultados da enfermeira, a equipe concluiu a missão. A essa altura, eles estão há várias horas no ciclo da experiência de compra. Embora o VP, na verdade, estivesse bem de saúde (afinal, a infecção da garganta era falsa), a equipe finge que ele recebeu uma receita de antibióticos e analgésicos. Então voltam aos seus carros e seguem até a farmácia. Como a maioria das pessoas, o executivo de TI escolhe o local mais perto de casa.

Outros 45 minutos de deslocamento depois, eles chegam à loja. Como em muitas farmácias de subúrbio americanas, a equipe encontra um amplo estacionamento. Mas, ao abrir a porta, é como percorrer um supermercado: nos corredores há chicletes, brinquedos, revistas, refrigerantes, fraldas e cerca de 50 metros adiante, enfim, o farmacêutico. A equipe vai até o balcão de remédios controlados e percebe que, depois de entregar a receita,

os clientes precisam aguardar. Quinze minutos é o tempo médio de espera registrado – uma pequena eternidade para pessoas que não estão se sentindo bem, muitas com crianças no colo.

Essa é a experiência de compra de quem faz a coisa certa e não expõe os colegas ao contágio.

Três e meia da tarde.

A equipe volta a se reunir na sala de conferências do hotel. Agora eles mapeiam o ciclo da experiência de compra com relativa facilidade. Ao começar a avaliar os obstáculos à utilidade que experimentaram naquele dia, os executivos estão pasmos. Um deles deixa escapar:

– Quem quer passar o dia fazendo isso? É bem mais fácil continuar doente. Existem muitos pontos de dor.

Outro executivo acrescenta:

– Pense nas pessoas que sofrem sem necessidade, só para evitar toda essa dificuldade pela qual passamos. Não brincamos esta manhã sobre vir trabalhar doente, mesmo que nossa produtividade caia e os colegas não gostem? Pois então não somos clientes de nosso próprio setor quando se trata de uma doença comum, séria, mas não mortal!

Silêncio. Então a energia aumenta à medida que possibilidades de eliminar esse ponto de dor, livrar-se da concorrência e liberar uma demanda nova começam a ficar claras.

– E se pusermos um médico na farmácia? – sugere um membro da equipe.

– Caro demais – rebate outro.

– Que tal uma enfermeira? Elas custam um terço e podem prescrever receitas para a maioria das doenças comuns que

estamos tentando tratar.

– Você entra, consulta um “médico” e sai em poucos minutos!  
Horas e horas de tédio e dor desaparecem.

– As vendas aumentam.

– E as pessoas se sentem melhor.

Sorrisos discretos. Os membros da equipe se sentam visivelmente mais eretos. Uma eletricidade percorre a sala quando o oceano vermelho vai embora e possibilidades de oceano azul começam a se abrir diante deles.

A primeira regra do trabalho de campo:  
experimente o que os compradores  
experimentam

Como revela o exemplo acima, quando faltam informações neste passo, nada substitui sair em campo para descobri-las em primeira mão. Pedir ao departamento de marketing que venha e conduza uma equipe pelo ciclo da experiência de compra ou que forneça relatórios de pesquisa para preencher as lacunas não vai funcionar. Não existem atalhos. Nunca é demais enfatizar o perigo de deixar que a equipe terceirize seus olhos e ouvidos, mesmo que seja a seus subordinados. Isso só vai garantir que os membros da equipe não aprenderão quase nada, e o que aprenderem não será visceral: dados que raramente são registrados ou gravados no coração e na mente das pessoas.

Ao sair em campo, recomendamos fortemente que, na medida do possível, a equipe assuma o papel de compradores comuns, ou

observe compradores existentes em seus ambientes profissionais ou lares, tendo o cuidado de documentar as dificuldades encontradas por essas pessoas ao longo de todo o ciclo da experiência de compra. Não confunda essa prática com pesquisas de discussão em grupo. Grupos de discussão são fóruns artificiais. Embora sejam válidos para coletar informações sobre como melhorar aos poucos um produto ou serviço, nunca fornecerão nem as descobertas valiosas nem a convicção de que você e sua equipe precisam e que só obterão em campo.

Equipes que observaram compradores apenas no ponto de vendas obtiveram informações sobre pontos de dor que haviam passado despercebidos durante anos. Momentos de despertar semelhantes ocorreram com equipes que observaram como as ofertas eram explicadas, armazenadas, montadas, usadas e descartadas. Para documentar as dificuldades experimentadas por compradores, talvez convenha pedir à equipe que tire fotos ou faça um vídeo do que vê e experimenta para dar respaldo às suas descobertas.

Observe que é raro encontramos uma equipe que no início não se mostre um tanto relutante em sair em campo, com alguns membros até questionando o que poderia ser descoberto. Entretanto, também nunca observamos uma equipe que não retornasse satisfeita por ter saído e com uma compreensão visceral e sólida do que os compradores experimentam e dos obstáculos à utilidade que enfrentam. Esse conhecimento é muito valioso.

No fim, um dos maiores obstáculos à implementação de uma transição para o oceano azul pode ser a equipe executiva, ainda

que tenha aprovado o projeto. Muitos executivos ficam cegos para os incômodos e ressentimentos enfrentados no dia a dia por compradores e usuários das ofertas de seu setor. Eles podem perceber que estão presos em um oceano vermelho e podem aspirar a navegar para o oceano azul, mas para desenvolver a compreensão deles do que isso significará em termos estratégicos e práticos, bem como a confiança no trabalho da equipe, você precisa seguir o princípio “nada de surpresas – NUNCA”. Isso significa fornecer aos altos executivos informações detalhadas sobre as descobertas da equipe depois deste e de todos os passos, e isso deve ser feito pelos próprios membros da equipe. Ainda que os executivos digam que não é necessário, é, sim. Na verdade, é mais do que necessário, é indispensável, porque significa que quaisquer dúvidas dos executivos podem ser detectadas e abordadas de imediato.

Se a equipe executiva parecer desconsiderar o que a equipe do oceano azul descobriu, convide os céticos para observar os pontos de dor que compradores comuns experimentam pessoalmente. Em situações como essa, nunca testemunhamos um caso de executivos que não tivessem sido profundamente influenciados. A experiência não apenas mudou seu pensamento, mas renovou sua confiança no projeto. Sua posição e seu envolvimento também fizeram milagres em obter apoio para o projeto por parte de toda a organização, fornecendo mais um exemplo de como a mobilização é embutida em cada passo do processo de transição para o oceano azul.

Com o mapa de utilidade para o comprador avaliado, a confiança coletiva criada e a equipe executiva informada dos

resultados, a equipe está pronta para passar à tarefa seguinte: entender os três níveis de não clientes que podem ser liberados a fim de criar toda uma nova demanda e expandir o tamanho do bolo econômico.

## Localizar um oceano de não clientes

Nos últimos 25 anos, o mantra empresarial tem sido “O cliente em primeiro lugar”. Já o mantra do estrategista do oceano azul é “Os não clientes em primeiro lugar”. Lembre-se de que objetivo de fazer a transição para o oceano azul não é competir por clientes existentes, mas criar demanda nova e aumentar o setor. Isso se faz liberando nova utilidade para os não clientes. No entanto, poucas organizações têm uma boa compreensão sobre quem são os não clientes ou por que eles se mantêm nessa posição.

Isso nos leva à tarefa seguinte: entender com precisão quem são seus não clientes e por que eles não aderem ao seu setor. O mapa de utilidade para o comprador deu à equipe informações iniciais sobre os pontos de dor e os obstáculos à utilidade que o setor impõe aos clientes existentes – e que talvez esteja mantendo

os não clientes distantes. Agora você vai começar a ampliar a perspectiva para que a equipe possa ver o cenário da demanda total. Isso fornece ideias sobre duas das questões levantadas com mais frequência pelos executivos: “O conceito de não clientes é aplicável ao nosso setor?” e “Com uma oferta atraente de oceano azul, quanta demanda nova conseguiríamos liberar?”. Depois de percorrer este passo, nenhum executivo continua vendo a demanda da mesma forma.

Pense na Square versus VISA, MasterCard e American Express, estas últimas entre as cem maiores marcas do mundo. Apesar do alcance global, do reconhecimento de marca consolidado e da alta lucratividade, essas três companhias protagonizam uma competição acirrada, buscando basicamente conquistar uma fatia maior das carteiras do mesmo grupo de clientes: comerciantes tradicionais e seus clientes. Isso fica evidente ao observarmos o mercado americano, que representa a maior parcela da circulação de cartões das três empresas e onde quase 75% de todos os adultos já possuem mais de um cartão de crédito.

Do ponto de vista do setor, o mercado americano de cartões de crédito estava saturado, com pouca margem para um crescimento rentável, sobretudo diante da regulamentação mais rígida relacionada às taxas de juros e tarifas estabelecida depois da crise financeira de 2008. Mas será que estava mesmo saturado? Não foi essa a visão da Square. Fundada por Jack Dorsey – também um dos fundadores do Twitter – e Jim McKelvey em 2009, a Square viu um oceano de não clientes.

Sim, a maioria dos americanos possui cartão de crédito, e quase todos os varejistas de porte médio e grande os aceitam. No entanto, os americanos conseguiam usar o cartão de crédito para pagar o entregador de pizza, o jardineiro, o eletricista que vai até suas casas, o professor de piano ou o vendedor de sorvete na praia? Eles conseguiam usar o cartão de crédito ou de débito para pagar a babá ou o zelador, ou mesmo para devolver os 50 dólares emprestados de um amigo? Não. Cada pessoa que quisesse fazer um pagamento pessoal era um não cliente do setor de cartões de crédito e de débito, bem como muitas novas empresas e microempresas, como produtores locais que vendem seus artigos em feiras, *food trucks* e lojas temporárias.

Dos 27 milhões de pequenos negócios dos Estados Unidos, cerca de 55% não aceitam cartões de crédito. No entanto, pesquisas revelam que mais de 55% dos clientes gostariam que aceitassem. Além disso, estudos mostram que, quando as pessoas têm outras opções de pagamento além do dinheiro, tendem a gastar mais por compra, o que ajuda as pequenas empresas a crescer. Ou seja: havia muitos empreendedores, donos de pequenas empresas e empresas recém-abertas que não ofereciam aos clientes a opção de pagamento com cartão de crédito ou de débito, mas se beneficiariam muito se passassem a oferecer. E havia um número ainda maior de transações pessoais, tipicamente feitas com dinheiro ou cheque, nas quais as pessoas adorariam usar o cartão de crédito ou de débito. Esse é o oceano de não clientes que a Square avistou em 2009 e vem conquistando com rapidez por meio de seu sistema de pagamento móvel, que permite a indivíduos, pequenas empresas e até organizações

maiores aceitar pagamentos em cartões de crédito ou de débito em seus iPhones, Androids ou iPads, apenas encaixando um leitor Square – um pequeno dispositivo de plástico fácil de usar e que pode ser obtido gratuitamente. Hoje, vários outros seguidores aderiram e, assim como a Square, estão liberando esse oceano de não clientes, que continua crescendo, enquanto o próprio setor vai evoluindo.

Como a Square, a Comic Relief, a Salesforce.com e muitos outros entenderam, o universo de não clientes não só existe, como fornece oportunidades crescentes de expansão. No entanto, a maioria das organizações está tão concentrada nos clientes existentes em seus setores que não consegue enxergar além desses limites. E a verdade é que é sempre mais fácil conversar com clientes existentes, que já passaram para dentro desses limites. A opinião deles é importante, claro. Mas para crescer você precisa atrair novas pessoas.

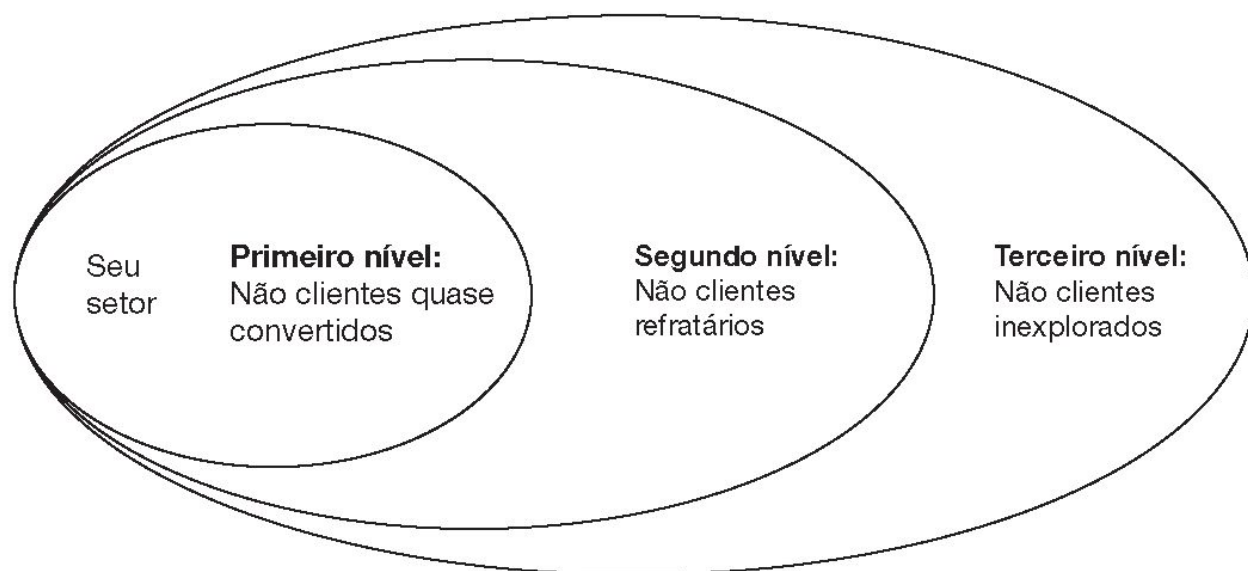
## Os três níveis de não clientes

Para ajudar as organizações a ampliar a visão, desenvolvemos um modelo que define e identifica os três níveis de não clientes, como mostra a Figura 9-1. Os três níveis fornecem perspectivas sucessivamente mais amplas a partir das quais as equipes poderão ver o oceano de não clientes que poderiam explorar a fim de liberar uma nova demanda. Constatamos que sem um modelo organizador, a ideia de não clientes, embora sedutora, torna-se ampla demais para ser usada na análise e na compreensão

sistemática – e, portanto, na captura – da demanda potencial. Nesse contexto, apresentamos duas fórmulas fundamentais para a transição para o oceano azul e que, do nosso ponto de vista, estão profundamente relacionadas à capacidade de crescimento de sua organização.

**Figura 9-1**

Os três níveis de não clientes



Os não clientes "quase convertidos" de primeiro nível estão na fronteira de seu setor, esperando para embarcar.

Os não clientes "refratários" de segundo nível analisam seu setor e então conscientemente não o escolhem.

Os não clientes "inexplorados" de terceiro nível estão atualmente em mercados que parecem distantes.

**Primeiro, contrariando a prática comum:**

*Potencial de demanda total  $\neq$  função (clientes existentes do setor)*

**Pelo contrário:**

*Potencial de demanda total = função (clientes existentes do setor + não clientes de primeiro nível + não clientes de segundo nível + não clientes de terceiro nível)*

Vejam as definições dos três níveis, como diferem e por que costumam estar mais próximos de um setor do que a maioria das organizações imagina.

**Não clientes de primeiro nível** são todos os não clientes quase convertidos do setor. Esses clientes compram de seu setor não porque querem, mas porque precisam. Usam o mínimo das ofertas atuais do mercado como um paliativo enquanto buscam ou apenas aguardam que surja algo melhor. Ao descobrirem uma alternativa superior, não hesitarão em aderir a ela. Nesse sentido, estão na fronteira do mercado. Voltemos ao exemplo do setor de cartões de crédito americano. Entre os comerciantes de porte pequeno e médio que aceitam pagamentos em cartões de crédito e transações de débito, muitos o fazem relutantemente. Eles toleraram o custo de instalação da tecnologia de ponto de venda, as taxas para processar transações e os custos muitas vezes ocultos que podem ser cobrados (em particular, no caso daqueles sem poder de barganha para negociar taxas) porque sabiam que os clientes esperavam poder pagar com cartão. No entanto, esses não clientes de primeiro nível não hesitariam em fazer uma mudança se existisse uma alternativa mais fácil, menos inconveniente e menos cara ao sistema vigente.

Pense por um momento nos setores dos quais você é cliente porque precisa, não porque deseja, se orgulha ou gosta da experiência. E pense em como você adoraria embarcar em uma novidade caso uma alternativa atraente aparecesse. Se você for

como a maioria das pessoas, logo se dará conta do número de setores e organizações dos quais você é um não cliente de primeiro nível. Além de os integrantes desse nível estarem bastante vulneráveis a novas ofertas, se uma alternativa pudesse eliminar seus pontos de dor, a taxa e a frequência de uso deles provavelmente se multiplicaria. Você sabe quais são os não clientes de primeiro nível de seu setor?

**Não clientes de segundo nível** são não clientes refratários: pessoas ou organizações que pensaram de maneira consciente em usar a oferta de seu setor, mas depois a rejeitaram – seja porque a oferta de outro setor atende melhor às necessidades ou porque sua oferta está além da capacidade financeira, caso em que essas necessidades ou são atendidas por outro setor ou são ignoradas. Para o setor de cartões de crédito e de débito, não clientes de segundo nível são todas as novas empresas, as microempresas e os autônomos que cogitaram oferecer a modalidade de pagamento com cartão de crédito ou de débito, mas acabaram optando por não fazê-lo. Embora soubessem que os clientes gostariam de ter essa opção, o pequeno volume nas vendas anuais, a fragilidade do novo empreendimento ou a complicação percebida de instalar e pagar pelo sistema de ponto de venda os levaram a rejeitar o setor. Dinheiro e cheques costumam a ser as opções de pagamento padrão dessa ampla faixa de organizações.

Pense na frequência com que você ou sua organização tem sido um não cliente de segundo nível. Por exemplo, alguma vez você acabou optando por pintar sua sala de estar depois de pesar os prós e os contras de usar papel de parede, que era sua primeira escolha? Se optou, você foi um não cliente de segundo nível do

setor de papéis de parede. Ou talvez sua gerência tenha decidido usar piso de pedra na nova sede após considerar o piso de madeira como uma alternativa – nesse caso, sua organização foi um não cliente de segundo nível do setor de pisos de madeira. Veja bem: ser um não cliente de segundo nível é muito fácil, e acontece com mais frequência do que a maioria das pessoas ou organizações supõe, imagina ou pensa sistematicamente. No entanto, pense em quão próximos os não clientes de segundo nível estão de serem clientes do setor que resolvem rejeitar. O simples fato de cogitarem e avaliarem os prós e os contras mostra que o setor que rejeitaram continua bem mais perto de capturar as carteiras deles do que a maioria dos concorrentes nesse mercado imagina. Você sabe quais são os não clientes de segundo nível de seu setor? E por que, depois de cogitarem em sua oferta, eles a rejeitaram?

**Não clientes de terceiro nível** são os mais distantes de um setor. Em geral, nunca foram considerados clientes em potencial nem visados por qualquer dos participantes do setor, porque as necessidades deles e as oportunidades de negócios associadas a eles sempre foram consideradas pertencentes a outros setores. Voltemos mais uma vez ao exemplo dos cartões de crédito. Antes da Square, o setor sempre presumiu que um comerciante era metade da equação da transação. Todas as transações que ocorrem entre indivíduos eram deixadas de lado e permaneceram inexploradas, porque acreditava-se que pertenciam a outro setor: o do dinheiro vivo e dos cheques. Afinal, quem iria instalar um sistema de cartão de crédito e de débito típico de pontos de venda em casa? No entanto, temos certeza de que quase todo mundo já abriu a carteira para pagar alguém e descobriu que estava sem

dinheiro suficiente e adoraria poder usar o cartão de crédito. Mas se não podemos, o que fazemos? Corremos até o caixa eletrônico mais próximo. Esses são os não clientes de terceiro nível que a Square resolveu explorar com seu leitor Square – um dispositivo simples, fácil de usar e de carregar e pelo qual você só paga quando usa.

Assim como a Square, você sabe quais são os não clientes de terceiro nível de seu setor? Você ou sua organização já chegaram a refletir sobre esse nível? Deveriam, porque essa pode ser a maior área de captação de não clientes que uma organização pode descobrir. No entanto, é bom ter cuidado: não seja induzido a pensar que não clientes de terceiro nível são “todos os outros”. Não são. São pessoas ou organizações que em tese gostariam de usar o que seu setor oferece, ou se beneficiariam com isso, mas que nunca cogitaram seriamente em fazê-lo porque seu setor tornou isso inviável, desestimulante ou inimaginável.

## Identificação dos três níveis de não clientes em seu setor

Quando as equipes são apresentadas ao modelo dos três níveis, uma primeira reação natural de alguns membros é questionar se o conceito de não clientes se aplica ao setor. O conceito costuma ser compreendido com facilidade pelos executivos quando suas organizações operam ou pretendem ingressar em um setor nascente. Nessas circunstâncias, a maioria das equipes entende a aplicabilidade de imediato, ainda que

tenham dificuldade inicial em identificar quais são as categorias de não clientes dominantes em cada nível. Tomemos como exemplo o tocador de MP3. Quando a Apple estava projetando o primeiro iPod, o número de não clientes de MP3 era enorme, superando de longe os clientes existentes do setor.

Mas não clientes são abundantes em todos os setores, não apenas nos novos. Pense por um momento nas orquestras ou nos museus. Muitos não clientes? Com certeza. E os cartões de crédito? A Square destacou quantos não clientes existiam. Software de CRM? Pense na Salesforce.com. Viagens aéreas? Basta pensar no que era a aviação americana antes da Southwest Airlines. Consumo de café? Acertou: a Starbucks expandiu o setor. E a lista não para.

**Tabela 9-1**

Não clientes em diferentes setores

	<b>Primeiro nível de não clientes</b>	<b>Segundo nível de não clientes</b>	<b>Terceiro nível de não clientes</b>
<b>Setor de cartões de crédito e de débito</b>	Vendedores pequenos e médios que relutantemente aceitam cartões de crédito ou débito como pagamento	Novas empresas, microempresas e autônomos que não aceitam cartões de crédito ou débito	Indivíduos que precisam pagar outros indivíduos
<b>Setor de arrecadação de fundos de caridade no Reino Unido</b>	Indivíduos mais velhos e ricos que se sentem incomodados com os pedidos de doações durante o ano inteiro	Jovens profissionais que optam por não doar por causa da falta de transparência relativa à porcentagem real das doações que vão para a causa	Crianças e indivíduos de baixa renda que nunca pensaram em doar
<b>Setor de tradução</b>	Grandes empresas frustradas com o tempo, a despesa e a natureza fragmentada de obter a tradução de materiais comerciais para outro idioma, inclusive textos de sites, folhetos, documentação de produtos, etc.	Organizações médias que não usam serviços de tradução para a grande maioria dos idiomas, embora, com a internet, pessoas de praticamente todos os países possam ser clientes em potencial	Indivíduos com blogs e pequenas organizações, que nunca pensaram em usar o serviço de tradução, embora isso pudesse abrir um público global e uma base de clientes bem maior para eles
<b>Setor de orquestras</b>	Indivíduos que vão a concertos uma vez por ano ou a cada período de poucos anos, pois isso é visto mais como algo que deveriam fazer do que algo que queiram fazer	Indivíduos com poder aquisitivo para ir a concertos, mas que optam por não ir, pois acham a experiência tediosa, ultrapassada ou pretensiosa demais	Indivíduos que nunca pensaram em assistir a uma orquestra, pois não têm conhecimento aprofundado de música clássica e acham que a experiência da orquestra é essencialmente para a elite instruída, não para gente comum

O propósito deste exercício – e o que você deve almejar – é levar a discussão dos três níveis do conceito teórico para a realidade pragmática. Identificar os três níveis de não clientes no próprio setor permite que você faça isso acontecer.

### *Comece pelo conceito básico*

Comece a expor a definição dos três níveis de não clientes usando as descrições e imagens da seção anterior. Para aprofundar a compreensão da equipe e mostrar como os níveis se aplicam em diferentes setores, apresente exemplos diversos de outros setores. A Tabela 9-1 mostra os três níveis de vários setores de oceano vermelho: o de cartões de crédito e o de arrecadação de fundos de caridade, ambos já discutidos; o setor de tradução de idiomas e o setor de orquestras. Faça à equipe perguntas como: “Se cada um desses setores de oceano vermelho tinha oceanos de não clientes, o mesmo vale para nosso setor?” e “Se nos distanciássemos e observássemos nosso setor com uma lente grande-angular, veríamos nossos próprios não clientes?”. Você deve fazer essas perguntas à equipe de maneira clara para assegurar que estejam vendo a ligação entre as descobertas de não clientes nesses setores e o ambiente de seu próprio setor. À medida que a equipe discutir esses exemplos e responder a essas perguntas, o significado e a importância dos três níveis começarão a ser entendidos. Esse costuma ser um momento de descoberta para os membros da equipe, quando suas emoções começam a mudar da

negação – “Não, isto não se aplica a nosso setor” – para o espanto – “Pode acontecer em nosso setor também?”

### *Volte-se para seu setor e sua oferta*

Perceber que não clientes são abundantes em seu setor nem sempre torna óbvio quem são esses não clientes. Assim, em vez de pedir à equipe que os identifique agora, comece discutindo quem são o comprador e o usuário típico da oferta atual do setor. Todos que trabalham na equipe (e na organização) já devem ter uma boa percepção para essa informação, que costuma estar disponível em detalhe e representa um bom ponto de referência para a equipe ao começar a pensar no cenário da demanda total. O objetivo, porém, não é se envolver em uma análise profunda de diferenças demográficas sutis dentro do mercado existente, como costumam fazer os profissionais de marketing. Pelo contrário, consiste em identificar se uma grande variável, como idade, sexo, renda, estrutura familiar ou, para um negócio B2B, tamanho da organização é um indicador razoável de quem são os clientes atuais do setor. No caso do setor de videogames pré-Wii da Nintendo, por exemplo, o grupo demográfico de clientes dominante era composto de homens jovens entre 14 e 26 anos. De modo semelhante, indivíduos de renda maior, mais velhos e instruídos compunham o grupo dominante de doadores para o setor de arrecadação de fundos de caridade do Reino Unido pré-Comic Relief. Quanto ao software de CRM, antes da Salesforce.com entrar em cena, o grupo dominante de clientes

eram as 500 e 1.000 maiores empresas listadas pela revista *Fortune*.

Durante essa discussão, é importante manter a equipe concentrada no quadro global, evitando que as pessoas se percam em minúcias, tais como qual proporção de usuários de videogames homens jovens são negros, brancos ou hispânicos. Tal análise pode ser o caminho para refinar uma oferta, mas impedirá que a equipe veja os grandes contornos definidores dos clientes atuais do setor. Segundo nossa experiência, muitas organizações que analisam os clientes em minúcia deixam de ver o quadro global e os pontos em comum que unem o grupo maior formado por eles.

Se os membros da equipe veem diversos grupos de clientes existentes, desafie-os a tentar identificar uma categoria mais ampla que englobe a maioria ou todos eles. O objetivo, portanto, não é desenvolver uma compreensão refinada das diferenças entre segmentos de clientes existentes – isso o departamento de marketing já faz muito bem –, mas buscar uma compreensão refinada dos contornos macro e dos pontos em comum que afetam e unem os clientes existentes, para que você consiga ver a floresta em vez das árvores.

### *Identifique os três níveis de não clientes em seu setor*

Agora passamos dos clientes atuais para os não clientes. Usando o gráfico dos três níveis mostrado na Figura 9-1 como guia, peça que cada membro da equipe reflita e anote seus pensamentos sobre quem poderia estar em cada nível. Para ajudar

a realizar essa tarefa com eficácia, faça o download dos materiais e modelos disponíveis em [www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/](http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/) (em inglês). Eis algumas perguntas que você poderá fazer:

1. Quem está na fronteira de nosso setor e usa as ofertas de modo relutante ou mínimo?
2. Quem avalia nosso setor e depois o rejeita de maneira consciente, satisfazendo suas necessidades com as ofertas de outro setor ou deixando-as insatisfeitas?
3. Quem poderia se beneficiar da utilidade oferecida por nosso setor, mas nem sequer o cogita porque a dinâmica do próprio setor o faz parecer irrelevante ou inacessível do ponto de vista financeiro?

Para muitas pessoas, essa será a primeira vez que terão sido solicitadas a pensar sistematicamente na questão dos não clientes. Como testemunhamos, se a organização já refletiu sobre não clientes, em geral o fez tendo em vista os clientes dos concorrentes, não os não clientes do setor. Ela pergunta: “Quem são os clientes de nossos concorrentes e como podemos conquistar uma parcela maior daqueles que compram de outros integrantes do mercado?” Mas este não é o sentido de não clientes em termos de oceano azul. O fundamental neste estágio é levar os membros da equipe a pensar com profundidade sobre não clientes e, criticamente, deixá-los descobrir por si mesmos quão pouco

sabiam, ou refletiram, sobre o cenário de oportunidades maior que existe além do horizonte atual do setor.

As organizações costumam se sentir à vontade encomendando grandes estudos formais do mercado. Assim, não surpreende que, neste ponto crítico, muitas vezes tenham nos perguntado: “Não deveríamos estar embasados em uma pesquisa de mercado formal para sabermos, com certeza, quem são nossos três níveis de não clientes?” Nossa resposta relembra que o processo de transição para o oceano azul se baseia na descoberta em primeira mão que será feita quando a equipe sair em campo. O objetivo é maximizar o aprendizado da equipe e a confiança no que ela vê por si mesma. Com a descoberta em primeira mão, a estratégia resultante tende a ser executada de maneira consistente, à medida que a confiança que emana da equipe reverbera por toda a organização.

Para a própria surpresa, os membros da equipe costumam descobrir que, ao se esforçarem sozinhos nesse exercício, conseguem elaborar uma lista valiosa de grupos de não clientes e são de fato levados a ampliar seu pensamento. Tão importante quanto isso é a percepção de como suas lentes estratégicas estavam concentradas demais nos clientes existentes. Quando as pessoas recebem respostas prontas via relatórios encomendados de terceiros, raramente percebem o que não sabem e com frequência concluem que “entenderam tudo, já sabiam de tudo e não há nenhuma novidade”, quando na verdade não entenderam nada, não sabiam de nada e há, *sim*, novidades. É raro as pessoas perceberem o que não sabem ou reconhecerem o valor daquilo que aprenderam se não se esforçaram por obter as informações

por si mesmas. Levar as pessoas a descobrir em primeira mão aquilo que sabem – e não sabem – é fundamental para que internalizem e valorizem o que aprendem.

Depois que cada um dos membros da equipe tiver compilado sua lista de não clientes, peça que compartilhem seus pensamentos sobre quem eles situaram em quais níveis e por quê. O objetivo da equipe agora será identificar e selecionar as pessoas ou organizações vistas coletivamente como o(s) grupo(s) dominante(s) de não clientes em cada nível. Observe que os membros da equipe podem continuar se sentindo um pouco apreensivos, porque está sendo pedido não apenas que se afastem do que sabem, mas também que compartilhem seus pensamentos diante dos colegas. No entanto, uma dose de apreensão é boa, porque significa que os membros da equipe estão sendo forçados a ampliar sua compreensão atual. Conforme os membros da equipe contribuem com seus pensamentos sobre cada um dos três níveis, você deve registrá-los e afixá-los para que todos vejam o conjunto de pensamentos da equipe. Essa dinâmica é bastante reveladora, pois permite que sejam avaliadas as diferenças e as semelhanças relacionadas ao modo como cada um vê a mesma realidade do mercado.

À medida que as pessoas compartilham e debatem suas escolhas e os processos de pensamento por trás delas, a compreensão dos membros da equipe sobre quem pode pertencer a cada nível começa a se aprofundar. O mesmo acontece com a confiança deles em que existem oportunidades na demanda inexplorada que jaz além das fronteiras do setor definidas atualmente. Em geral, a discussão sobre a validade dos

raciocínios dos colegas leva à retirada de uma série de grupos de clientes da lista e ao rearranjo de diferentes conjuntos de clientes em novos grupos, produzindo um consenso sobre quem é visto como grupo principal de não clientes em cada nível. Com isso, uma boa compreensão do cenário da demanda total do setor começa a ser adquirida.

### *Calcule o tamanho aproximado no novo cenário da demanda*

Nesta era do Google, em que as pesquisas são simples e há grande quantidade de informações sobre o setor disponível online, a equipe pode obter uma boa ideia da demanda nova que uma oferta recriada teria potencial de liberar. Divida a equipe em subequipes e peça que pesquisem estatísticas básicas do tamanho aproximado de cada um dos grupos de não clientes. Quais são as proporções relativas dos grupos? Qual é o tamanho de suas respectivas demandas em potencial, com base em seus gastos per capita ou, no caso de setores B2B, por organização? Os grupos devem fazer essa pesquisa considerando os três níveis.

O objetivo desse exercício não é definir números precisos para cada nível, mas obter uma noção aproximada da importância que cada nível teria para a organização se fosse liberado. Por exemplo, se atualmente um grupo de não clientes é pequeno e vem crescendo a uma taxa de apenas um dígito, é provável que esse nível permaneça pequeno no futuro previsível. Por outro lado, se um grupo de não clientes vem crescendo a uma taxa mais ou menos uniforme de, digamos, 30% ao ano, a equipe pode

supor que, ainda que o grupo seja relativamente pequeno hoje, esse nível tem potencial para se tornar uma fonte importante de não clientes em um período significativo.

No fim desse passo, as equipes costumam se surpreender com o grau de concordância no tocante a quais são os grupos-chave de não clientes em cada nível e a demanda potencial relativa de cada um. No próximo estágio, essas respostas poderão ser revisadas: talvez as proporções relativas da demanda potencial nos três níveis mude, por exemplo, ou um grupo novo de não clientes seja identificado. Mesmo assim, essas descobertas permitem que a equipe veja que existe um claro campo para a criação de demanda nova e perceba quão limitada era sua compreensão da demanda a ser liberada além das fronteiras convencionais de seu setor. O poder deste passo está não apenas na confiança e nas informações obtidas, mas também na velocidade com que os membros da equipe obtêm e internalizam essas informações. Isso pode ser obtido em meio dia ou um dia inteiro de reunião fora da sede.

Para mostrar como o exercício dos três níveis pode transformar a compreensão de uma equipe a respeito da demanda potencial por sua oferta, vejamos o exemplo de um grupo de educadores e o processo de descoberta de seus não clientes.

### A descoberta de um oceano de estudantes de graduação em potencial

Uma universidade americana privada que chamaremos de UC chegou a seu quarto ano de existência com uma missão vital e um

desafio crescente: seu corpo discente era composto basicamente pela primeira geração de universitários de famílias que pertenciam à faixa das 25% mais pobres do país, mas as taxas de retenção da universidade vinham caindo, e os custos operacionais, aumentando. O presidente da UC não queria apenas reverter a situação, mas ampliar a instituição e torná-la um modelo de universidade urbana para os jovens.

A equipe do projeto de oceano azul da UC, que abrangia o corpo docente e administradores, havia acabado de completar seu exercício de mapa de utilidade para o comprador. E então o líder da equipe sintetizou:

– Existe uma porção de pontos de dor em nosso setor decorrentes de premissas ultrapassadas, mal concebidas ou mesmo erradas.

– Exatamente! – confirmou um membro da equipe. – Acreditamos que fornecemos uma educação de qualidade porque estamos empenhados de todo o coração nisso, trabalhamos muitas horas e cobramos um preço alto. Mas nada disso realmente importa. Qualidade é o que os estudantes obtêm da universidade e o que podem pagar. E a concorrência está ficando mais acirrada.

– A questão é – continuou o líder da equipe – saber se pesquisar nossos estudantes atuais nos dará as respostas necessárias para criarmos um oceano azul e rompermos com o status quo.

Os membros da equipe logo concordaram em que os estudantes existentes exigiam as mesmas coisas que os colegas de outras universidades: dormitórios melhores, um campus mais

animado, professores mais qualificados, maior oferta de cursos, comida mais variada no refeitório.

– O que estamos dizendo – o líder da equipe concluiu – é que se começarmos a procurar soluções perguntando aos nossos estudantes o que eles gostariam que fosse *melhor*, obteremos ganhos gradativos a um custo ainda maior. E não cresceremos dessa maneira. Para isso, precisamos olhar fora de nosso mercado, para nossos não clientes. Sabemos quem são nossos clientes; mas quem são nossos não clientes? Talvez possamos descobrir algumas respostas nos concentrando primeiro em qual é realmente nosso maior propósito.

Depois de uma discussão animada, a equipe chegou a uma conclusão unânime sobre o que constituía seu propósito: fornecer o caminho para uma mudança radical na vida de jovens do ponto de vista de perspectivas econômicas, autoconfiança e capacidade de prosperar no mundo.

– Se for mesmo verdade – disse o líder da equipe –, e acreditamos sinceramente que seja, vamos usar isso para especificar melhor quais são os grupos dominantes de não clientes em nossos três níveis.

– O primeiro nível são estudantes brilhantes que se matricularam na UC, mas agora não se sentem desafiados o suficiente por seus cursos e seus colegas de turma – observou um professor. – Eles se sentem tentados a se transferir para outras faculdades, em busca de um desafio intelectual maior.

– Um grupo ainda maior são estudantes que dependem de ajuda financeira para frequentar a universidade, como financiamentos estudantis e bolsas de estudos – acrescentou

outro. – E assim que esses recursos suplementares se esgotam, o que costuma acontecer por volta do terceiro ano, eles abandonam a universidade. Nem nós nem nossos colegas temos projetos de atividades remuneradas para ajudá-los a cobrir essa lacuna, tampouco nos desafiamos a reduzir os custos de maneira significativa para tornar nosso ensino mais acessível. Basicamente, tentamos oferecer o mesmo que uma faculdade privada padrão de quatro anos oferece, mas com uma pequena fração dos recursos. Assim, nossos custos são altos, enquanto a qualidade é comprometida. Nem sequer está claro que o que esses estudantes precisam da UC para fazer uma mudança radical em sua vida é o que a faculdade padrão oferece.

Silêncio.

Depois que a discussão sobre o primeiro nível se encerrou, e todos se sentiram ouvidos, o líder da equipe passou para o segundo nível.

– Quais são os não clientes conscientes?

– Esse nível é imenso – observou um membro da equipe. – São todos os estudantes que optam por outras faculdades, como as estaduais, em vez das privadas, como a nossa.

Cabeças sinalizam concordância. O cenário da demanda de não clientes estava crescendo. Mas a conversa não para por aí.

– E os estudantes que optam pelo ensino técnico e profissionalizante? – perguntou um membro do corpo docente. – Outro grande grupo de não clientes de segundo nível. São estudantes que talvez preferissem fazer uma faculdade de quatro anos, mas acabam ingressando no curso técnico por ser mais prático, diante de suas aspirações profissionais e de sua vida

peçoal, ou por terem mais confiança em que conseguirão vencer naquele ambiente, ou talvez por não terem recursos financeiros suficientes. Qualquer que seja a razão, ainda é uma grande fonte de não clientes de segundo nível.

Sem qualquer análise ou debate, todos na sala concordaram em que os não clientes de segundo nível representavam um nível de demanda potencial maior do que o mercado existente.

O líder da equipe então passou a discussão para o terceiro nível: os não clientes que poderiam se beneficiar do objetivo da instrução superior, mas nunca viram as ofertas do setor como uma opção.

– Quais são suas ideias sobre quem seriam essas pessoas? – perguntou o líder da equipe.

Após um momento, uma resposta simples fez-se ouvir: esses não clientes são os amigos de nossos estudantes que escolheram um caminho totalmente diferente. Muitos dos estudantes da UC vêm de bairros com escolas públicas deficientes onde a educação até o ensino médio é fraca. Os estudantes de bairros mais pobres são desencorajados até a cogitar o ingresso na instrução superior, e os que cogitam raramente recebem o tipo de aconselhamento de que precisam e que costuma ser oferecido aos colegas de bairros mais favorecidos. No entanto, para esses jovens, a instrução superior poderia ser o caminho mais poderoso para escapar da pobreza.

Onde aqueles não clientes poderiam ser encontrados? Os membros da equipe estavam cheios de ideias. “Integrantes das forças armadas.” “Operários.” “Missionários.” “Vendedores de

lojas.” “Talvez empreendedores?” Aquele nível, a equipe concordou, era o maior de todos.

– Vejam nossa concorrência local – disse o líder da equipe. – Eles estão tentando entender esses três níveis de não clientes?

– Não, de jeito nenhum – responderam os membros da equipe. – Por isso todas as universidades têm a mesma cara.

A disposição de olhar além da base de clientes habitual era palpável naquela sala, bem como a ansiedade dos membros da equipe para começar.

## Compreensão das implicações estratégicas de seus três níveis

Antes de começar a discutir as implicações gerais deste exercício, peça aos membros da equipe que reflitam individualmente e anotem as lições que considerem mais relevantes. Depois, como em todos os passos do processo de transição para o oceano azul, peça a cada membro da equipe que compartilhe as descobertas registradas, para assegurar que todos os pontos sejam expostos e criar uma participação coletiva na discussão. Com isso, os mais extrovertidos ficam impedidos de sufocar as opiniões de membros com perfil mais reservado, embora não menos observador. Mais do que isso, o simples ato de fazer cada membro registrar e expressar suas principais conclusões assegura um nível mais profundo de aprendizado internalizado, mesmo antes de você começar a calibrar os pontos levantados pela equipe.

Em nosso trabalho com equipes, descobrimos que elas costumam obter o máximo dessa discussão quando você a estrutura por meio de um conjunto de perguntas sistemáticas:

- O que aprendemos? Quais são os não clientes de primeiro, segundo e terceiro níveis de nosso setor atual ou visado?
- Qual é o tamanho aproximado de cada nível de não clientes em relação à base de clientes existente do setor?
- Os três níveis são pequenos, sugerindo que há pouco espaço para a criação de um oceano azul? Ou um, dois ou todos os três níveis são relevantes do ponto de vista do tamanho da demanda potencial?
- Qual nível possui o maior grupo de não clientes com potencial para ser liberado por uma oferta recriada?
- É possível identificar um vínculo entre os obstáculos à utilidade revelados pelo mapa de utilidade para o comprador e qualquer dos três níveis?
- Esses obstáculos à utilidade poderiam levar grupos de não clientes a procurar outro setor para atingir seu maior objetivo?
- Em caso positivo, imaginamos que esse nível de não clientes poderia ser liberado se explorarmos sistematicamente o que é necessário para convertê-los em clientes?

À medida que os membros da equipe analisam o que descobriram, podem ficar ansiosos por investigar em mais profundidade os obstáculos ou atitudes que afastam os não clientes do setor: “O que está faltando às ofertas do setor que, se

fosse incluído, começaria a liberar uma demanda nova?”, eles podem perguntar. Este é um sinal de que estão intelectualmente engajados e ávidos por levar seu aprendizado ao próximo passo. Você deve deixar claro que *é isso mesmo que farão* no passo seguinte do processo. Se a energia gerada por este tópico for alta, permita que a equipe crie hipóteses sobre o que poderia ser diferente, mas não deixe de frisar que neste momento os argumentos levantados são apenas hipóteses. Isso permite que as pessoas se sintam ouvidas, mas sinaliza que desenvolver ofertas de oceano azul exige uma pesquisa de campo dinâmica e fundamentada e um método estruturado, não um simples *brainstorming* feito em uma sala de conferências. Os membros da equipe costumam respeitar bastante esse lembrete.

À medida que a equipe discutir o contexto amplo do setor e a oportunidade de demanda disponível, sua compreensão das proporções relativas do mercado para compradores e usuários existentes e os três tipos de não clientes começará a se cristalizar. Quando isso acontecer, a percepção deles a respeito da demanda potencial mudará dos clientes existentes no setor para o cenário bem mais amplo da demanda total.

## Termine com força

Ao final deste passo, para assegurar que todos estejam falando a mesma língua e para criar mais uma oportunidade de os membros da equipe internalizarem lições-chave, você deve recapitular os passos que a equipe seguiu até agora. Convém

lembrar a todos que, ao aplicar a ferramenta da tela de estratégia atual, eles tomaram conhecimento da situação vigente no setor, dos fatores em que o setor compete e do grau de convergência entre o perfil estratégico atual de sua organização e os perfis de seus concorrentes – convergência essa que provavelmente lançou a organização no oceano vermelho. O passo seguinte, no qual aplicaram o mapa de utilidade para o comprador, revelou o subconjunto de espaços de utilidade em que o setor está competindo e, ao mesmo tempo, os pontos de dor e os pontos de intimidação impostos pelo próprio setor que são capazes de limitar o uso das ofertas por clientes existentes e espantar os não clientes. Com isso, a equipe já conseguiu se beneficiar identificando aspectos sobre os quais a organização poderia agir e que poderia corrigir sem grande esforço, ainda que decidisse não seguir adiante. Por fim, ao aplicar o modelo dos três níveis, a equipe ganhou uma boa compreensão da nova demanda potencial que poderia ser liberada com uma oferta recriada. Não clientes antes invisíveis à equipe e ao setor agora se tornaram bem visíveis.

Neste ponto crítico, a confiança e a competência da equipe estão um grau acima. Os membros da equipe começam a pensar: “Sim, há um caminho para fora do oceano vermelho e talvez existam oportunidades reais que poderíamos liberar para criar um oceano azul.” Também ficará evidente o início de uma mudança na dinâmica da equipe, à medida que os membros começarem a pressionar para avançar ao passo seguinte, em vez de aguardar ordens do líder da equipe ou da alta gerência para seguir em frente. Este é o estado emocional que você quer atingir, que nos

leva ao próximo passo, no qual o processo deixa de promover a ampliação de perspectivas e a imaginação do que poderia ser e passa a gerar opções de oceano azul práticas e reais. Aqui a equipe se encontrará com o mercado e explorará os seis meios sistemáticos de reconstruir as fronteiras do mercado para liberar nova demanda e criar novo espaço de mercado. Vamos começar.

QUARTO PASSO:  
DESCOBRIR  
COMO CHEGAR  
LÁ

## Reconstruir as fronteiras do mercado – *sistematicamente*

Como você pode reconstruir as fronteiras do mercado e mudar seu discurso sobre onde estão as oportunidades? Toda organização, mesmo a mais inovadora, precisa enfrentar essa pergunta mais cedo ou mais tarde. Se você embarcou em um projeto de transição para o oceano azul, agora sua equipe está pronta para enfrentar essa questão.

Por meio de um trabalho conjunto, os membros da equipe chegaram a uma compreensão visceral de como o processo e as ferramentas de transição para o oceano azul permitiram que eles vissem o que não viam antes, aumentassem a confiança coletiva e desenvolvessem um novo nível de percepção e receptividade. As pessoas sentem que a participação no processo aumenta sua compreensão pessoal do mercado e, com isso, o compromisso delas com o próprio processo. Elas enxergam com clareza o

oceano vermelho em que o setor está imerso e a necessidade de sair dele. Elas viram como o foco no *benchmarking* e em derrotar a concorrência não apenas cegou os integrantes do setor para uma profusão de espaços de oportunidade inexplorados, como também criou pontos de dor que limitam seu tamanho. Elas também identificaram os contornos de uma demanda nova que poderiam liberar ao adotar um jeito diferente de pensar e oferecer aos não clientes, bem como aos compradores atuais, um salto em valor. Agora elas estão prontas para o processo de mudança, passando do estágio de ampliar as perspectivas e imaginar o que poderia ser para o de gerar opções de oceano azul práticas e reais.

Desenvolvemos então o modelo dos seis caminhos, para desmistificar e estruturar o trabalho de ver oportunidades onde os outros veem apenas oceanos vermelhos de competição. Este estágio do processo é aquele em que os membros da equipe mergulham de cabeça no mercado, põem a mão na massa e fazem o tipo de pesquisa de campo fundamentada capaz de gerar dados úteis para mudar o campo de jogo estratégico. No entanto, apenas sair em campo não basta. Se você quer obter respostas diferentes, precisa fazer perguntas diferentes e ouvir pessoas diferentes. As pessoas são tão perspicazes quanto as perguntas que você lhes faz. Faça perguntas comuns, e você obterá as respostas comuns que o mantêm ancorado no oceano vermelho. Faça perguntas que forcem as pessoas a pensar de maneiras novas e inovadoras, e obterá ideias para a criação de mercado novo. Como verá, cada um dos seis caminhos o orienta a olhar para o universo do mercado de um jeito novo, mudando as perguntas que você faz e as pessoas que ouve.

Imagine uma rua de mão única que você já percorreu mil vezes de carro e acredita que conhece de cor. Até que um dia você passa por essa mesma rua, só que na direção contrária. Você se surpreende: observa uma casa que nunca havia visto, ou uma árvore alta no quintal de alguém na qual nunca tinha reparado, ou a vista deslumbrante de um lago distante que estava oculto de sua visão quando você percorria a rua na direção do tráfego. Eis o que os seis caminhos fazem: eles mostram como percorrer as mesmas ruas de novas maneiras, para que você veja coisas novas que sempre estiveram lá, mas que estavam fora do seu campo de visão. E, assim como na vida é espantoso reparar em coisas novas que não havíamos visto antes, embora estivessem diante de nós o tempo todo, as pessoas se sentem esclarecidas no processo quando, com a ajuda dos seis caminhos, aprendem a enxergar a mesma realidade de maneira diferente e descobrem oportunidades de oceano azul.

Como foi desenvolvida essa ferramenta analítica? Quando analisamos movimentos estratégicos que criaram oceanos azuis comercialmente atraentes reconstruindo fronteiras do mercado, descobrimos os seis padrões sistemáticos retratados neste modelo e repetidos por vários setores. Isso significa que não existem outros meios de criar novo espaço de mercado? Claro que não. Entretanto, em nosso papel como consultores, trabalhando lado a lado com organizações em diferentes setores, temos visto em primeira mão quão eficaz este modelo pode ser.

## O modelo dos seis caminhos: como abrir uma nova fronteira valor-custo

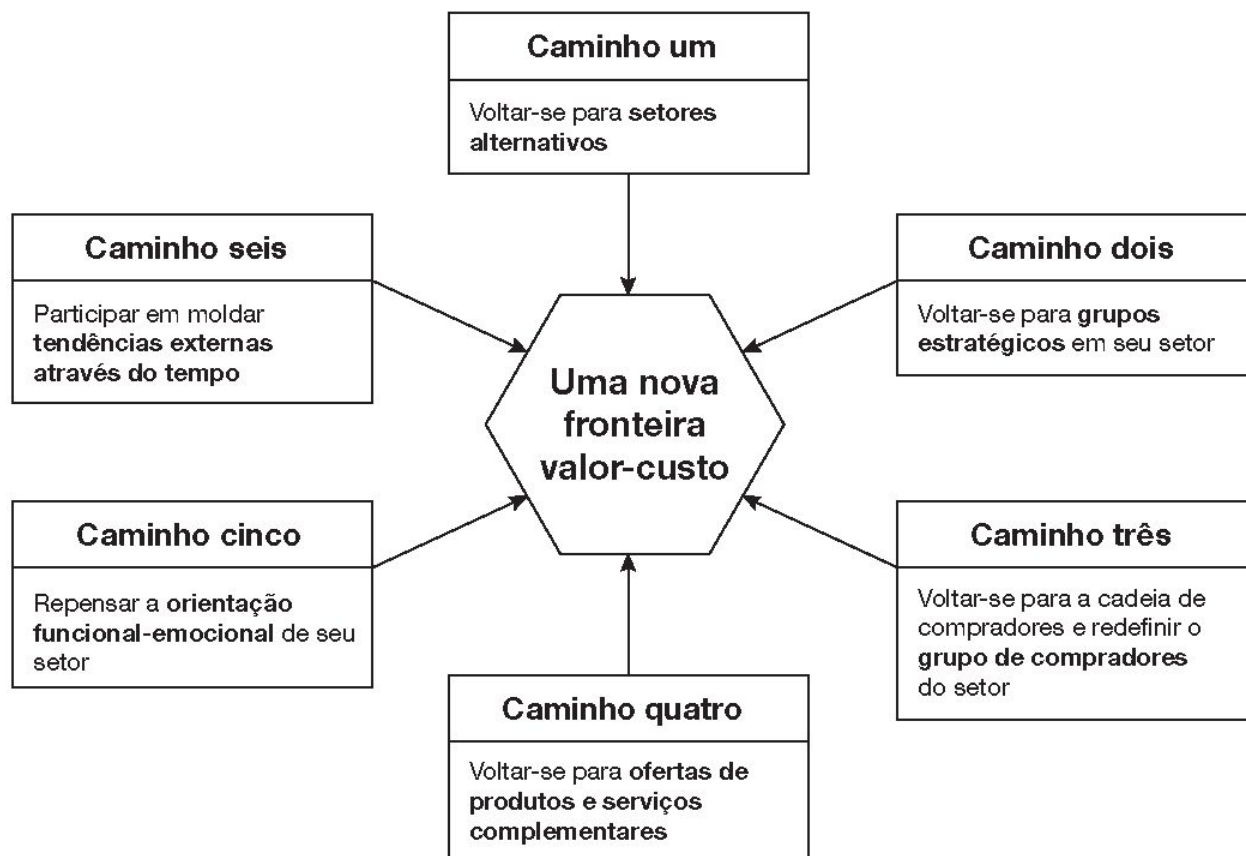
A maioria das organizações segue um mesmo padrão ao desenvolver suas estratégias. Começam analisando o setor: novos concorrentes ingressaram? A demanda está estável, subindo ou caindo? Os preços das matérias-primas aumentaram? Então, voltam-se para os integrantes de seu grupo estratégico específico: empresas ou organizações no setor que seguem uma estratégia ou abordagem semelhante do mercado. Hotéis de luxo tenderão a avaliar o que outros hotéis de luxo estão preparando, por exemplo, ao passo que hotéis econômicos farão o mesmo em relação aos seus concorrentes estratégicos. Entretanto, como operam em grupos estratégicos diferentes, o econômico não prestará muita atenção no de luxo e vice-versa. Então as lentes estratégicas se estreitam de novo para focar os clientes atuais – os próprios e os dos concorrentes – e como as necessidades específicas desses clientes podem ser mais bem satisfeitas. No entanto, ambos os conjuntos de hotéis se concentrarão em produzir o melhor hotel possível. Em outras palavras, eles definirão o alcance de sua oferta como o setor tem definido. Isso será acompanhado de um foco nos aspectos alinhados com a orientação costumeira de seu grupo estratégico. Para hotéis econômicos, isso significará fornecer quartos funcionais, a preços baixos, enquanto os hotéis de luxo priorizarão a sofisticação e o refinamento para realçar imagem e prestígio. Por fim, eles levarão em conta o impacto de forças externas, como preocupações

ambientais ou de segurança, que estão afetando o setor e às quais precisam se adaptar.

Em resumo, os executivos costumam definir seu campo de jogo estratégico – e limitar seu horizonte de oportunidades – com base em seis fronteiras convencionais: setor, grupo estratégico, cadeia de compradores, escopo da oferta de produto ou serviço, natureza da atração da oferta e tempo. Líderes de organizações sem fins lucrativos, governantes, empreendedores e até donos de uma única loja costumam fazer o mesmo.

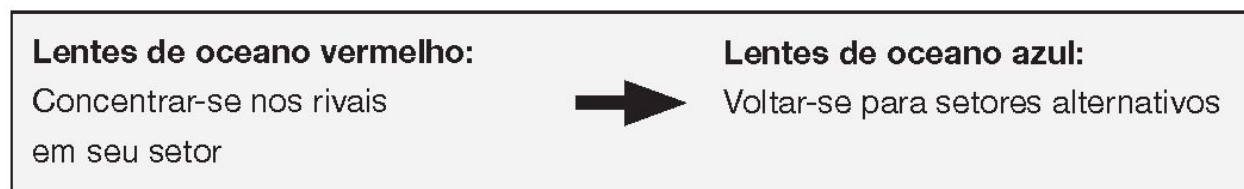
Figura 10-1

Os seis caminhos para abrir uma nova fronteira valor-custo



No entanto, essas fronteiras não definem o que precisa ser ou o que deve ser; apenas definem o que é. Nenhuma delas é uma lei da natureza: são todas produto da mente das pessoas e, como tais, estão abertas à mudança. Só que, com o tempo, tendem a ser esquecidas, e as pessoas passam a aceitá-las como verdades eternas. Elas então se tornam uma gaiola conceitual na qual as organizações se fecham, ainda que cada uma dessas fronteiras tenha sido criada por uma organização individual. E, assim como pessoas e organizações individuais as criaram, podem mudá-las *se* estiverem preparadas para pensar de maneira diferente. O modelo dos seis caminhos, mostrado na Figura 10-1, fornece seis meios sistemáticos de mudar as lentes que você usa para olhar o universo do mercado e abrir uma nova fronteira valor-custo. Caminho por caminho, o modelo explica como descobrir oportunidades de oceano azul plausíveis, voltando-se para os limites autoimpostos do setor em vez de ficar preso neles. Também incorpora conselhos sobre o que observar e ouvir enquanto você segue cada caminho. Vamos explorar os seis caminhos um por um.

### *Caminho um: Voltar-se para setores alternativos*



As organizações competem dentro do próprio setor e com setores que oferecem produtos ou serviços alternativos. Ao tomar

decisões, os compradores com frequência avaliam setores alternativos e fazem escolhas, explícita ou implicitamente. Por exemplo: se você quiser ir a um evento com a roupa impecável, você passa a ferro em casa, manda para a tinturaria ou só compra roupas feitas com material que não amarrota? Ao viajar do Rio de Janeiro para São Paulo, você pega um avião, viaja no próprio carro ou vai de ônibus? Esse processo de pensamento é intuitivo para os consumidores. No entanto, as lentes estratégicas estreitas usadas pela maioria das organizações as fazem se concentrar apenas em derrotar os rivais em seus próprios setores, mantendo-as presas no oceano vermelho. Para abrir uma nova fronteira valor-custo, é preciso se voltar para setores alternativos e entender por que os compradores escolhem um em vez de outro.

O objetivo deste caminho é identificar os problemas ou as necessidades que sua oferta soluciona atualmente e depois gerar uma lista de outras soluções ou setores aos quais não clientes costumam recorrer para atacar os mesmos problemas ou satisfazer as mesmas necessidades. Lembre-se de que o foco *não* é em alternativas dentro do próprio setor – por que as pessoas optam por voar em uma companhia aérea em vez de outra, por exemplo –, mas em *setores alternativos* que servem à mesma função ou resolvem o mesmo problema, porém têm atuação diferente. Quais são as fontes decisivas de valor e os redutores de valor que fazem as pessoas considerarem uma alternativa e acabarem escolhendo-a?

Embora possa haver diversos setores alternativos ao seu setor atual ou visado, você deve se concentrar naquele(s) com a maior captação de demanda. Esses não clientes detêm o segredo para o

maior número de novos compradores potenciais – e são esses que você vai querer entrevistar.

Tendo identificado as alternativas relevantes, você precisa perguntar às pessoas por que escolhem uma em vez de outra. Essa pergunta afasta a discussão sobre todos os fatores nos quais um setor compete – fatores que os compradores foram treinados a esperar e que as organizações adoram melhorar marginalmente, com pouco ganho geral – e provoca a reflexão sobre os fatores que criam ou reduzem valor de modo decisivo. Sondados assim, os compradores revelam não os ramos de um setor, mas o tronco fundamental ou a utilidade básica que justifica a própria existência e o tamanho do setor.

O que a maioria das equipes logo descobre é que, apesar do amplo conjunto de fatores nos quais setores alternativos competem, são um ou dois que costumam determinar se as pessoas serão clientes. Por exemplo, por que as pessoas contratam eletricitas em vez de irem a uma loja de ferragens e comprar o material para fazerem elas mesmas o serviço? Acima de qualquer outra coisa, dois fatores levam as pessoas a contratar um eletricitista: falta de conhecimento e tempo para fazerem o serviço sozinhas. E apenas um fator leva as pessoas a comprar o material em uma loja de ferragens: custo. O objetivo, portanto, é detalhar os fatores que levam os compradores a escolher as ofertas de outro setor, encontrar um meio de combinar esses fatores decisivos e depois reduzir ou eliminar todo o resto, liberando assim um novo espaço de mercado que será comercialmente viável por se concentrar naquilo que compradores potenciais valorizam.

Lembre-se de que perguntar às pessoas por que elas trocam de setor não é o mesmo que perguntar o que torna um setor alternativo diferente – o que pode revelar uma série de fatores de fato “brilhantes” ou diferentes, mas também de pouquíssimo valor. Para evitar ser perturbado por “ideias brilhantes”, mantenha sua atenção no motivo pelo qual as pessoas escolhem ou rejeitam seu setor ou um setor alternativo. As respostas sinalizarão os fatores de valor decisivos a serem criados ou eliminados a fim de desenvolver uma oferta de oceano azul diferenciada e de baixo custo. A Figura 10-2 delinea as etapas de ação do caminho um.

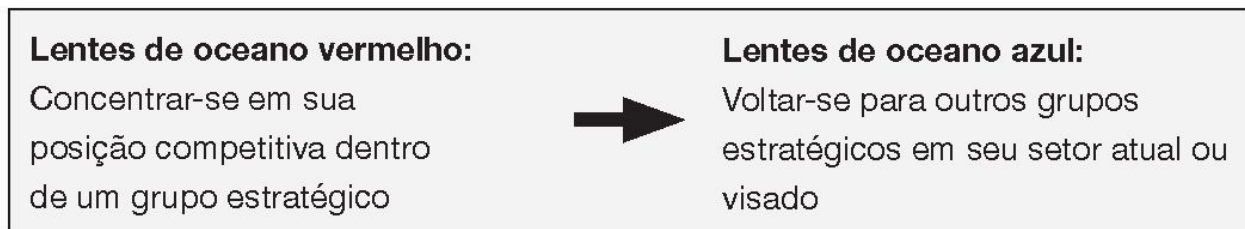
### Figura 10-2

---

#### Caminho um: etapas de ação

1. Identifique os principais problemas ou necessidades que a oferta de seu setor atual ou visado soluciona ou aborda do ponto de vista dos compradores.
2. Pergunte quais *setores alternativos* solucionam os mesmos problemas ou abordam necessidades semelhantes para os compradores. Aqui sugerimos que as pessoas se coloquem no lugar do comprador e reflitam: “Se eu fosse o comprador, quais outros setores alternativos eu avaliaria antes de decidir ser cliente de nosso setor?” Isso ajuda a mudar da perspectiva da oferta para a da procura.
3. Entre esses setores alternativos, quais capturam mais clientes? Concentre-se nisso. Entreviste compradores de cada setor alternativo pertinente. Estes são os seus não clientes.
4. Sonde por que os compradores trocaram seu setor atual ou visado por essa(s) alternativa(s), incluindo o que eles veem como os maiores pontos negativos do setor que rejeitaram e os maiores pontos positivos do setor alternativo que escolheram.
5. Registre todas as informações importantes obtidas. Um modelo de registro para cada caminho está disponível para download gratuito em [www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/](http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/) (em inglês).

*Caminho dois: Voltar-se para grupos estratégicos em seu setor*



A maioria das empresas concentra-se em superar seus rivais para melhorar sua posição dentro do próprio grupo estratégico ou segmento de mercado. No setor hoteleiro, como já mencionamos, hotéis cinco estrelas costumam se concentrar em superar outros hotéis cinco estrelas, hotéis três estrelas se concentram em superar outros hotéis três estrelas, e assim por diante. No entanto, isso apenas os mantém presos em um oceano vermelho. O segredo de uma transição para o oceano azul é entender quais fatores determinam a decisão dos compradores de trocar um grupo estratégico por outro, superior ou inferior. Isso permite distinguir entre a faixa de fatores nos quais os grupos estratégicos competem e os poucos fatores decisivos que motivam as decisões dos compradores ao escolher um grupo em vez de outro. De novo, o foco aqui *não* é entender por que os compradores escolhem uma organização específica em vez de outra, mas por que eles mudam entre grupos estratégicos superiores ou inferiores. Isso permitirá que você compreenda os dilemas enfrentados pelos clientes de um grupo estratégico quando eles decidem partir para outros grupos estratégicos. Entender os fatores decisivos para os não clientes, assim como para os

clientes, possibilita que você enfatize esses fatores enquanto elimina e reduz todo o resto.

Vejam os casos do setor de gestão da saúde, um setor B2B que fornece serviços de gestão de saúde dos funcionários a grandes empresas e seguradoras. A HealthMedia, uma integrante do setor, estava à beira do colapso em seu oceano vermelho. Em 2006, depois de ter sido forçada a reduzir o número de funcionários de 85 para 18 a fim de estabilizar a empresa, seu novo CEO, Ted Dacko, fixou a meta de aumentar as receitas de 5 milhões de dólares para 100 milhões de dólares em quatro anos usando a abordagem do oceano azul. Na época, o setor tinha dois grupos estratégicos: um oferecia aconselhamento telefônico, com foco em condições médicas graves; o outro oferecia conteúdo genérico digitalizado, como WebMD.

Ao analisar por que os compradores oscilavam entre aqueles dois grupos estratégicos, a HealthMedia descobriu que, apesar de todos os fatores nos quais os concorrentes competiam, os compradores mudavam para o aconselhamento telefônico superior em busca de alta eficácia ou preferiam o conteúdo digitalizado inferior por causa do baixo custo. Assim, as empresas do primeiro grupo vinham seguindo uma estratégia de diferenciação clássica, oferecendo alta eficácia via aconselhamento telefônico especializado, sobretudo para problemas de saúde graves, mas a um alto custo. Por outro lado, as empresas do segundo grupo seguiam a estratégia de baixo custo clássica de oferecer informações de saúde genéricas em formato digital a um preço baixo, porém com baixa eficácia. A necessidade de escolher entre um e outro limitava o uso das

ofertas dos dois grupos estratégicos por parte dos funcionários, criando um oceano de não clientes.

O foco do aconselhamento telefônico em problemas de saúde graves limitava seu uso pela maioria dos funcionários, pois em geral eles precisavam de orientação para problemas de saúde crônicos, como hipertensão, colesterol alto, estresse, depressão, insônia, obesidade, etc. Além disso, o alto custo impedia que as empresas oferecessem o serviço de forma ampla aos empregados. No caso do conteúdo genérico digitalizado, sua baixa eficácia tampouco inspirava uma grande adesão.

Em vez de competir em um dos dois grupos estratégicos, a HealthMedia decidiu romper com esse dilema e abrir uma nova fronteira valor-custo no setor com a criação de um novo espaço de mercado chamado aconselhamento de saúde digital, que combinava o conteúdo digitalizado de custo bem mais baixo com um salto na eficiência: mediante o preenchimento de questionários interativos on-line, o sistema digital identificava o programa de saúde mais adequado para cada pessoa em função dos problemas relatados. E o melhor era que o aconselhamento de saúde digital da HealthMedia abordava os problemas de saúde mais comuns, tornando a oferta relevante para quase todos os funcionários. O resultado foi um salto de valor para empresas, que passaram a poder oferecer aconselhamento de saúde digital a uma ampla faixa de funcionários com alta eficácia e a um baixo preço. Em apenas dois anos, o oceano azul da HealthMedia tornou-se tão atraente que a Johnson & Johnson entrou em campo e comprou a empresa por 185 milhões de dólares, um montante

bem superior à já ambiciosa meta de receita para quatro anos de 100 milhões de dólares.

Para fazer a própria análise desse caminho, escolha os dois maiores grupos estratégicos para explorar. Recomendamos que você se concentre no grupo que captura a maior parcela de clientes e naquele com a maior parcela de crescimento rentável, se forem diferentes. Se houver um grupo estratégico pequeno, mas que apresente um crescimento acelerado, você deve se concentrar nele também.

Quando as organizações começam a explorar esse caminho, uma das percepções mais comuns e surpreendentes é quantos grupos estratégicos surgiram em seu setor nos últimos anos e como os principais concorrentes enfocaram a velha-guarda que antes monopolizava o setor. Qualquer que seja o ramo – TV (*reality shows*, novos produtores, da Netflix ao Amazon Prime Video), indústria editorial (escritores independentes, editoras tradicionais, e-books), indústria fonográfica (selos tradicionais, astros independentes do YouTube, regravações infantis) e indústria automobilística (Tesla, carros elétricos, carros autônomos) –, as opções dos consumidores estão explodindo. Portanto, apenas expor quais são os grupos estratégicos dentro do setor é útil para despertar as pessoas e remover as vendas de seus olhos. Já é um valor ganho.

Esse caminho costuma ser relativamente fácil para as pessoas entenderem e aplicarem. Entretanto, é comum que organizações muito segmentadas tenham dificuldade em distinguir a floresta das árvores: elas tendem a listar uma abundância de grupos com base em diferenças mínimas nas ofertas competitivas, caindo na

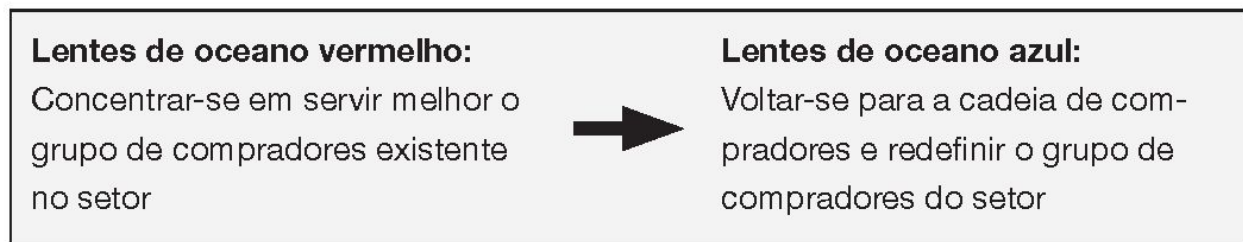
armadilha da segmentação. Caso essa situação surja, você precisa forçar a equipe a dar um passo atrás e buscar pontos estratégicos em comum que permitam reunir a longa lista de grupos identificados. No caso do setor de gestão de saúde, por exemplo, algumas empresas de aconselhamento telefônico enfocavam o bem-estar, outras, a saúde comportamental, e ainda havia outras que abordavam como lidar com as doenças. Ao parar para refletir, porém, a HealthMedia percebeu que as estratégias de todos aqueles concorrentes tinham três pontos comuns: foco no aconselhamento telefônico, abordando problemas de saúde graves – não crônicos – a um alto custo. Ao entender os contornos definidores que uniam aquelas empresas dedicadas a diferentes segmentos de mercado, a HealthMedia não foi desviada por essas diferenças de segmentação. O objetivo deste caminho, como o de todos os outros, não é se perder em minúcias, mas identificar o valor decisivo e os contornos de custo que distinguem grupos estratégicos diferentes, como fez a HealthMedia. A Figura 10-3 delinea as etapas de ação do caminho dois.

Figura 10-3

Caminho dois: etapas de ação

1. Identifique os grupos estratégicos em seu setor atual ou visado.
2. Concentre-se nos dois maiores grupos estratégicos.
3. Entreviste compradores de cada grupo. Sonde por que eles mudaram para um grupo estratégico superior ou inferior. Concentre-se em identificar o(s) fator(es) distintivo(s) que levou(aram) os usuários de cada grupo estratégico a escolhê-los em detrimento de outros. Pergunte às mesmas pessoas qual é, na visão delas, o ponto negativo ou repulsivo dominante do grupo estratégico rejeitado.
4. Registre todas as descobertas principais obtidas, anotando especificamente as razões fornecidas pelos compradores para explicar suas decisões.

*Caminho três: Voltar-se para a cadeia de compradores*



A maioria dos setores converge para uma definição comum de quem é o cliente-alvo. Na realidade, porém, a decisão de compra costuma envolver, direta ou indiretamente, uma cadeia de compradores: os usuários do produto ou serviço; aqueles que pagam por ele; e, em alguns casos, os influenciadores cujas opiniões podem fazer a diferença na decisão de comprar – ou não. Assim, para o setor de vestuário de meninas pré-adolescentes, o pagador costuma ser o pai ou a mãe, os usuários são as próprias pré-adolescentes e o grupo de influência-chave podem ser astros pop.

Ao pensar sobre quem está na cadeia de compradores, vale a pena levar em conta também influenciadores potenciais, ou seja, pessoas que poderiam ser trazidas para o processo de tomada de decisão mas que atualmente não participam dele. Os varejistas são um ótimo exemplo de grupo de compradores muitas vezes “ignorado” para decisões de compra complexas. Pense na compra de computadores, equipamentos de som, vinhos ou mobília para a casa – decisões que deixam muitas pessoas ansiosas. A maioria das empresas que cria produtos dessas categorias concentra boa parte de seu esforço umas nas outras e no usuário final, o comprador, e não pensa de forma criativa nos varejistas que efetivamente vendem seus produtos. Um dos resultados é um pessoal de varejo um tanto indiferente, que poderia persuadir com facilidade muitas pessoas, se não a maioria delas, em uma ou outra direção, mas em vez disso oferece conhecimentos banais, pouca paixão e nenhum serviço especial aos compradores do produto de um fabricante ou de outro. E se, em vez disso, você oferecesse aos vendedores um salto em valor inovador que os tornasse defensores de seus produtos e serviços? A venda de seus produtos dispararia?

Embora os três grupos de compradores possam se sobrepor, muitas vezes eles são distintos, bem como suas preferências de valor. Você se lembra do fornecedor de refeições para escolas que citamos no Capítulo 7? O objetivo básico do comprador era obter as melhores condições e o menor preço, ao passo que saborear o almoço mais gostoso era o que os usuários – os alunos – mais valorizavam. Mudar o foco de atendimento do grupo de compradores tradicional para outros grupos que o setor tem

ignorado pode ser o segredo para descobrir fontes ocultas de utilidade e abrir um novo espaço de mercado.

Pense na iluminação fluorescente comercial que você vê nos grandes varejistas, redes de supermercados e escritórios corporativos. Quando resolveu criar um oceano azul, a Philips Electronics mudou seu foco do alvo de oceano vermelho do setor – os compradores corporativos – para um grupo de influenciadores-chave: os diretores financeiros (CFOs). Ao conversar com os CFOs, a Philips descobriu que o preço da iluminação fluorescente em que os compradores corporativos se concentravam representava uma pequena fração do custo total. Um componente muito maior era o custo do descarte, por causa do alto teor de mercúrio nas lâmpadas fluorescentes. Os compradores corporativos nunca viam tal custo, mas os CFOs, sim. Com isso, a Philips teve a ideia de criar uma lâmpada fluorescente ecológica capaz de eliminar 100% do custo de descarte, pois poderia ser jogada no lixo comum em vez de ter que ser direcionada para um depósito de lixo especial. A Philips então defendeu o benefício da compra das lâmpadas novas – que tinham preço e margem maiores, porém ofereciam um custo total menor – perante os CFOs, para que eles usassem seu poder para influenciar a decisão de compra a favor das lâmpadas ecológicas.

Ao conversar com pessoas dos grupos de compradores “ignorados”, realize as entrevistas no ambiente natural de cada entrevistado. Se os varejistas são um desses grupos, por exemplo, realize as entrevistas dentro da loja para obter uma ideia do ambiente, dos desafios de layout, dos problemas do pessoal de varejo, de como os clientes percorrem a loja e conversam com os

vendedores e da rapidez dos caixas. Isso lhe dará a vantagem de ver o que os próprios varejistas podem não ser capazes de enunciar ou mesmo perceber. Com frequência, alguém de fora observando com novos olhos enxerga melhor os desafios, as oportunidades e as possíveis soluções do que quem está imerso na situação. A Figura 10-4 delinea as etapas de ação do caminho três.

#### Figura 10-4

---

##### Caminho três: etapas de ação

1. Identifique as cadeias de compradores – usuários, pagadores e influenciadores – em seu setor atual ou visado.
2. Identifique o grupo de compradores principal no qual se concentra seu setor atual ou visado. Depois mude o foco para aqueles que têm sido em grande parte ignorados pelo setor.
3. Entreviste integrantes do grupo de compradores “ignorado”. Sonde suas diferentes definições de valor. Detalhe os maiores obstáculos à utilidade e custos que o setor atualmente lhes impõe.
4. Registre as informações de cada grupo de compradores “ignorados” e agrupe as respostas com ideias semelhantes.

*Caminho quatro: Voltar-se para ofertas de produtos e serviços complementares*

**Lentes de oceano vermelho:**

Enfocar a maximização do valor da oferta de produto ou serviço como definido por seu setor

**Lentes de oceano azul:**

Voltar-se para a solução total buscada pelos compradores para entender os produtos e serviços complementares que aumentam ou reduzem o valor de sua oferta

Poucos produtos ou serviços são usados de forma isolada – em geral, outros produtos ou serviços afetam seu valor. No entanto, na maioria dos setores, os rivais convergem dentro dos limites convencionais da oferta de produtos ou serviços de seu setor e concentram os esforços apenas em maximizar seu valor. A chave para a inovação de valor é definir a solução total que os compradores buscam ao escolher um produto ou serviço e então eliminar os pontos de dor e os pontos de intimidação relacionados a essa solução total. Um meio simples de fazer isso é pensar no que acontece antes, durante e depois que seu produto ou serviço é utilizado.

Quando você amplia sua compreensão da solução total que os compradores buscam ou da qual necessitam, muitas vezes é possível descobrir novas fontes de valor imobilizado. Vejamos, por exemplo, o setor de chaleiras elétricas no Reino Unido. Ainda que a chaleira elétrica estivesse profundamente ligada ao amor dos britânicos pelo chá da tarde, o setor havia se tornado um verdadeiro oceano vermelho, com margens de lucro baixas e crescimento mínimo. Enquanto o setor competia havia muito tempo no preço e no design, a Philips Electronics mudou seu foco para entender a experiência total do comprador. No processo, a

empresa descobriu que o principal desafio dos bebedores de chá nada tinha a ver com a chaleira em si, mas com as partículas de calcário presentes na água fornecida pela rede municipal. Antes que os consumidores pudessem desfrutar seu chá recém-preparado, tinham de “pescar” com uma colher as partículas que flutuavam nele. Os fabricantes de chaleiras nunca haviam pensado em abordar esse problema, já que nada tinha a ver com a oferta de seu setor. No entanto, ao se voltar para a experiência do comprador e pensar no conjunto de produtos e serviços complementares de que os compradores precisavam, a Philips identificou aquele obstáculo à utilidade e criou uma chaleira com um filtro substituível que eliminava as partículas quando o chá era servido. O resultado: a chaleira da Philips transformou o setor que estava praticamente estagnado em um ramo de crescimento rápido, elevou o preço e ainda criou um novo fluxo de receita com os filtros substituíveis.

Como mostra esse exemplo, é fundamental visitar os usuários para observar em primeira mão o que acontece antes, durante e depois do uso dos produtos ou serviços. Por quê? Porque somente assim você pode experimentar o contexto completo e identificar o conjunto de passos e desafios não expressos. Quando as pessoas eram indagadas sobre o que faziam com suas chaleiras elétricas, a resposta era: ligar a chaleira na tomada, ferver a água, servir e beber o chá. Mas quando a Philips visitou as casas das pessoas e observou como elas usavam suas chaleiras, o problema das partículas de calcário logo chamou atenção. Do ponto de vista dos usuários, aquelas partículas nada tinham a ver com a chaleira, por isso nunca pensavam em expressar esse problema. Outros

estavam tão acostumados a pescá-las que nem tinham consciência desse hábito. A lição: quando você pergunta às pessoas sobre uma oferta, elas costumam se concentrar na oferta e, assim, suas respostas raramente se afastam do que o setor já faz.

Na visita a usuários, o intuito não é se sentar em seus escritórios, fábricas e casas para bombardeá-los com perguntas, mas observá-los utilizando o produto ou serviço, de modo que seus pressupostos não expressos, tidos como naturais, e os passos que dão possam ser revelados. Aqui convém observar os processos ou as circunstâncias que desencadeiam a necessidade ou o desejo de usar o produto ou serviço. Existem inconvenientes? Os desencadeadores são caros ou intimidadores demais, reduzindo a demanda pelo produto ou serviço? O que acontece antes de os clientes usarem seu produto? O que acontece durante (ou em torno de) seu uso? E o que acontece depois?

O mapa de utilidade para o comprador explorado no Capítulo 8 é uma ferramenta útil para pensar sobre essas observações porque oferece uma estrutura que assegura que você não fique aprisionado nos limites estreitos de seu setor. Aprender a observar com perspicácia e enxergar o valor imobilizado não expresso não são habilidades óbvias para muitas pessoas. Mas, ao pensar com base nas seis alavancas da utilidade e nos seis estágios do ciclo da experiência de compra, você estará preparado para observar de forma mais ampla e perspicaz. O objetivo básico é revelar todos os obstáculos à utilidade, ainda que eles não estejam ligados ao seu setor como ele se define no momento: eliminar o depósito de partículas de calcário em chaleiras elétricas, conseguir uma babá para os pais que vão ao cinema, companhias aéreas informarem

como chegar ao aeroporto ou abrir uma resma de papel para a impressora doméstica.

Você também deve sondar o maior nível de não clientes. Quando grandes fabricantes de televisões quiseram entrar no mercado sul-africano, por exemplo, discussões com moradores rurais revelaram que o maior obstáculo à compra de uma televisão nada tinha a ver com o aparelho em si, mas com o fato de que apenas uma pequena fração da população tinha acesso à eletricidade. A venda de baterias de carro acopladas às televisões liberou um oceano de nova demanda. Descobertas desse tipo só podem ser feitas entrevistando os não clientes e observando os desafios enfrentados por eles. A Figura 10-5 delinea as etapas de ação do caminho quatro.

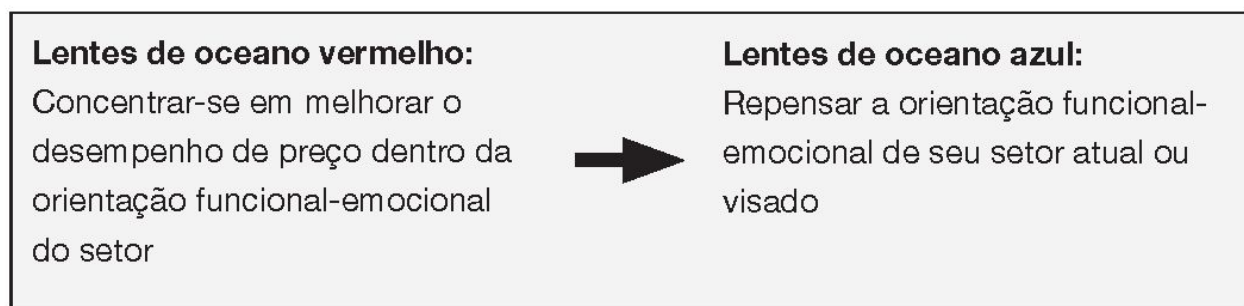
#### Figura 10-5

---

Caminho quatro: etapas de ação

1. Examine o contexto real em que sua oferta é usada, identificando *o que acontece antes, durante e depois* de seu uso.
2. Observe compradores enquanto eles usam seu produto ou serviço. Ao registrar as informações obtidas, agrupe as descobertas de modo que padrões na frequência ou nos obstáculos mais críticos à utilidade possam ser discernidos.
3. Use o mapa de utilidade para o comprador e a ferramenta de não clientes para orientar suas observações.
4. Registre todas as informações obtidas.

*Caminho cinco: Repensar a orientação funcional-emocional de seu setor*



A competição em dado setor ou grupo estratégico tende a convergir não apenas em torno de uma visão aceita sobre o escopo de uma oferta, mas também sobre sua atratividade. Alguns setores e grupos competem principalmente no preço e na funcionalidade – sua orientação é funcional. Outros competem gerando sensações positivas – sua orientação é emocional. Muitas vezes é possível abrir uma nova fronteira valor-custo mudando a orientação de um produto ou serviço de uma base para a outra, ou mesclando as fontes de sua atratividade.

Para descobrir essas oportunidades, você precisa primeiro entender com clareza qual é a orientação de seu setor. Às vezes é fácil. A moda sofisticada, por exemplo, tem uma evidente orientação emocional de fazer as pessoas se sentirem bonitas e parte da elite. Em outros casos, porém, os concorrentes do setor se tornam tão acostumados com sua orientação que não conseguem mais “enxergá-la” e apenas a aceitam como um fato dado. Para ter clareza nessa questão, peça aos clientes e não clientes que descrevam a oferta do setor com as palavras deles, não com as suas. Assim você obterá uma compreensão fundamentada sobre se ela é funcional ou emocional e o que esses adjetivos significam no contexto do setor.

Tomemos como exemplo o setor jurídico. Quando entrevistamos clientes, a resposta preponderante é que o setor tem uma orientação funcional, pois o setor não visa gerar emoções positivas. Mas o que *funcional* significa nesse contexto? Ele realiza o serviço – nada mais, nada menos. Para muitas pessoas, porém, o modo como o setor jurídico funcionalmente “realiza o serviço” ao mesmo tempo desencadeia emoções negativas. As três respostas mais recorrentes são: intimidador (quem consegue ler documentos legais?), complexo e caro demais (qual setor cobra por minuto e depois os arredonda para quartos de hora?). Agora pense nas possibilidades que poderiam se abrir se a orientação do setor mudasse para emocional positiva. Que tal se houvesse um produto ou serviço jurídico que fosse acolhedor, simples e cujo preço se baseasse no valor fornecido, não nos minutos gastos? Para nós, parece ótimo.

Outro exemplo: supermercados. Mais uma vez, a orientação mais comum é a funcional. Três descrições que chamam atenção são inconveniência, mal necessário e ineficiência (pense nas longas filas do caixa, serviço lento no balcão da carne e do peixe, etc.). Como um supermercado poderia ser se mudasse essa orientação para emocional positiva? Pense em passeio divertido, ambiente estiloso e serviço super-rápido. Eis a essência desse caminho: fazer você reimaginar seu setor mudando a orientação dele, o que abre as comportas para reconceber por completo sua oferta de produto ou serviço.

Para sondar as impressões gerais dos clientes e não clientes sobre um setor, pergunte o que diriam se tivessem que escolher entre funcional ou emocional. Em seguida, tente entender o que

essa resposta significa naquele contexto perguntando quais seriam os três a cinco adjetivos ou características que melhor descreveriam o setor. O que disserem pode então direcioná-lo para os vários fatores que sustentam e reforçam as impressões deles sobre como o setor se apresenta. Ao detalhar isso, talvez você descubra que o modo como as pessoas realmente veem e experimentam a competição em seu setor pode ser bem diferente da visão que você tem dele. Depois mude a pergunta e sonde os entrevistados (e os membros da sua equipe) sobre como seria o setor se tivesse as características opostas. Isso fornecerá ideias sobre como mudar a atratividade de um setor. De modo geral, esse é um caminho cuja aplicação é considerada divertida pela maioria das equipes. A Figura 10-6 delinea as etapas de ação do caminho cinco.

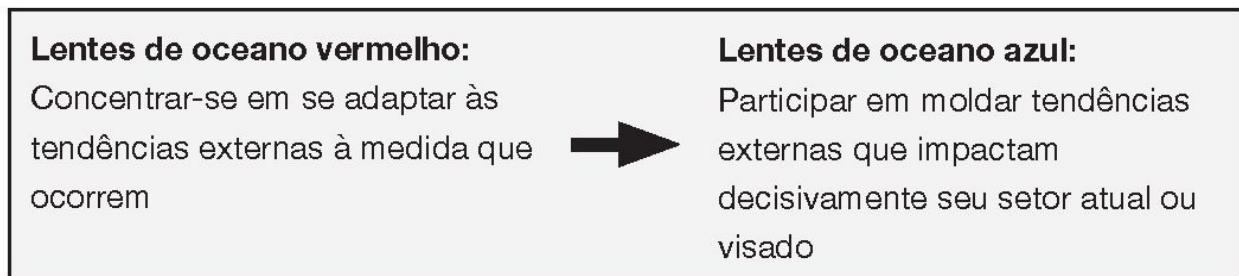
### Figura 10-6

---

#### Caminho cinco: etapas de ação

1. Identifique a orientação atual do setor. Ela é predominantemente funcional ou emocional?
2. Ouça clientes e não clientes caracterizarem seu setor atual ou visado. Sonde as principais características que refletem por que eles o veem como funcional ou emocional.
3. Procure pontos em comum entre as respostas e agrupe comentários afins.
4. Explore como seria a oferta se você invertesse a orientação.
5. Registre todas as informações obtidas.

## *Caminho seis: Participar em moldar tendências externas através do tempo*



Tendências externas afetam todos os setores com o tempo. Atualmente, é difícil existir uma empresa, uma organização sem fins lucrativos ou um órgão governamental cujo ambiente não esteja sendo remodelado por forças externas. Pense na ascensão das mídias sociais, na crescente epidemia de obesidade, no movimento ambientalista global ou nas populações idosas em muitos países desenvolvidos.

Muitas empresas tentam elas mesmas projetar tendências externas e regulam suas ações para acompanhar as tendências que estão rastreando, adaptando-se à medida que os acontecimentos se desdobram. Projetar tendências, porém, raramente fornece informações sobre a abertura de novas fronteiras valor-custo. Mas examinar como uma tendência mudará o que os clientes valorizam e como poderia impactar o modelo de negócios de uma empresa ao longo do tempo pode fornecer essas informações. Quando a Netflix viu a explosão da internet banda larga, por exemplo, percebeu que logo seria possível fazer transmissões contínuas (*streaming*) de filmes de longa-metragem em tempo real. Aquilo significava a possibilidade de gratificação da visualização imediata e total flexibilidade – seria possível o

espectador mudar o programa a que está assistindo a qualquer momento. Também significava conveniência e facilidade: nenhuma necessidade de encomendar DVDs, esperar pela chegada e depois devolvê-los. Em outras palavras, o modelo de negócios original da Netflix se tornaria desnecessário. Essa percepção inspirou a empresa a criar um salto de valor para os compradores, por meio da visualização sob demanda, e um novo oceano azul para si própria. Ao olharem através do tempo – do valor que o mercado fornece hoje para o valor que poderia fornecer amanhã –, empresas como a Netflix conseguem ser mais ativas em moldar o futuro e reivindicar a abertura de uma nova fronteira valor-custo.

O objetivo deste último caminho é ajudar as organizações a ir além da adaptação às tendências externas, passando a moldá-las. No entanto, é fundamental descobrir em quais tendências se concentrar e saber as perguntas certas a serem feitas. Portanto, a primeira coisa que você precisa esclarecer é quais tendências impactam seu setor de modo *decisivo*. O fato de uma tendência gerar grande impacto em outros setores ou na sociedade não significa que seja necessariamente pertinente ao seu setor. Em uma organização, por exemplo, a equipe identificou o poder crescente da geração do milênio (Millenials), com seus desejos e necessidades muito diferentes. É verdade que as implicações dessa tendência são enormes para muitos setores, mas não, dentro de um período de tempo significativo, para o setor daquela organização: imóveis para aposentados. Entender e detalhar as implicações de cada tendência especificamente em seu setor, não no mundo em geral, é fundamental.

Mas nem toda tendência, ainda que seja pertinente, permite o desenvolvimento de um oceano azul de modo a maximizar a oportunidade e minimizar o risco. Isso nos traz às duas outras perguntas que você precisa fazer: a tendência é irreversível? E sua evolução mostra uma trajetória clara? Os preços do petróleo, por exemplo, têm impacto decisivo em muitos setores, e se eles apresentam uma queda acentuada por vários meses, isso pode ser uma tendência sedutora. Mas se você acha razoável considerar uma alta no preço nos próximos seis a 12 meses, e os especialistas do setor concordam com essa hipótese, basear-se nessa tendência seria insensato. Avançar com um projeto de oceano azul será muitíssimo arriscado se, como no caso dos preços do petróleo, existir um alto nível de incerteza sobre como a tendência na qual ele está baseado poderá evoluir, ou se a tendência puder ser revertida com facilidade.

Para tendências que satisfazem os três critérios, pergunte: se essa tendência fosse levada à sua conclusão lógica, como impactaria o valor que podemos fornecer aos compradores? E quais seriam as implicações para nosso setor e a organização? Quando o Groupe SEB aplicou este caminho às fritadeiras elétricas domésticas, por exemplo, as tendências-chave da obesidade crescente e da alimentação saudável chamaram atenção. A equipe então percebeu que os clientes existentes das fritadeiras elétricas domésticas nunca expressaram essa preocupação nas pesquisas, pois achavam natural que batatas fritas contivessem alto teor de calorias e gorduras. Com aquela nova compreensão, a equipe explorou as tendências identificadas entre não clientes. Aquele foi o momento em que a equipe pôde

ver com clareza a oportunidade de liberar um oceano de demanda nova, produzindo uma fritadeira sem fritura.

É comum encontrar informações sobre como tendências decisivas afetarão um setor examinando outros setores que foram, ou estão sendo, afetados por elas. A desintermediação, a desregulação e o surgimento de mercados bilaterais são exemplos de tendências que já afetaram muitos setores. As experiências deles podem fornecer dados interessantes sobre o que poderia se tornar possível para sua organização e como você poderia explorar essa tendência mudando a definição de valor em seu setor.

A pergunta que ouvimos com mais frequência sobre este caminho é: “Até que ponto no futuro deveríamos estar olhando?” A pergunta que deve servir de resposta é: “Quanto tempo vocês levariam para se equipar a fim de produzir e lançar uma oferta completamente nova que oferecerá aos compradores um salto em valor?” A resposta a essa pergunta indicará quão à frente você deve estar pensando se quiser alavancar uma tendência decisiva. O mais comum é considerar um período de três a cinco anos.

O aspecto mais difícil deste caminho é entender como uma tendência específica afetará o valor da oferta atual de um setor, ou o que uma oferta futura precisará levar em conta. Embora o próprio caminho seja fácil de entender do ponto de vista conceitual, as soluções não são tão óbvias quanto nos outros caminhos, nos quais o trabalho costuma fornecer uma lista inicial robusta de fatores que poderiam ser mudados. Para contornar esse problema, a equipe deve analisar uma tendência pertinente de cada vez e refletir: “Se essa tendência continuar como começou,

será que nossa oferta atual deixará de fazer sentido e poderá até prejudicar o valor para o comprador e, portanto, deve ser eliminada ou reduzida?” E: “O que precisaremos criar ou aumentar em nossa oferta para fornecer um salto em valor aos compradores?” A Figura 10-7 delinea as etapas de ação do caminho seis.

### Figura 10-7

---

#### Caminho seis: etapas de ação

1. Identifique de três a cinco tendências vistas como geradoras de impacto decisivo em seu setor atual ou visado. Dê às pessoas a opção de fazer pesquisas secundárias on-line para concluírem essa etapa.
2. Discuta e avalie a pertinência dessas tendências para seu setor. Concentre-se naquelas que sejam vistas como causadoras de impacto decisivo em seu setor atual ou visado.
3. Discuta e avalie o grau em que cada tendência é irreversível.
4. Discuta e avalie se a evolução de cada uma das tendências mostra uma trajetória clara.
5. Liste as implicações de todas as tendências que são decisivas para seu setor, irreversíveis e evoluem em uma direção clara. Detalhe como cada uma mudará o que os compradores valorizam e como isso impactaria seu modelo de negócios com o tempo.
6. Registre todas as informações obtidas.

## Aplicação do modelo dos seis caminhos

Os atletas costumam lembrar a si mesmos que não existe ganho sem dor. O mesmo vale quando se trata de usar o modelo

dos seis caminhos. Os resultados são surpreendentes e muitas vezes reveladores, mas é bom estar preparado: gerar esses resultados leva tempo e requer esforço, na forma de várias entrevistas individuais e trabalho de observação em campo. Embora esta seja a parte mais demorada de uma jornada de transição para o oceano azul, é um trabalho que os membros da equipe não podem delegar a mais ninguém, dentro ou fora da organização. Não dá para terceirizar os ouvidos ou os olhos. Como as informações coletadas nos caminhos vêm do próprio trabalho de campo da equipe, elas são empoderadoras e consolidam a convicção. Portanto, não caia na tentação de impedir o processo. Se você o fizer, irá solapar o projeto e prejudicar a si mesmo e as informações obtidas, bem como o potencial para uma execução bem-sucedida, que é o objetivo de todo o projeto. Eis como este passo se desenrola.

### *Comece pelo quadro geral*

Comece explicando que o objetivo neste estágio continua sendo o quadro geral: a equipe está em busca de informações que forneçam pistas de como poderia reconstruir os limites do setor e abrir uma nova fronteira valor-custo. Vocês ainda não estão em busca de respostas finais. Os seis caminhos orientarão no tipo de informações que precisam buscar.

Esse lembrete é importante porque, se os membros da equipe sentirem que o objetivo é sair em busca de soluções imediatas, muitos ficarão desencorajados quando as respostas não saltarem aos olhos e ficarão paralisados pelo simples peso do que está

sendo perguntado. Lembre-se de que este processo é bem diferente do que a maioria das organizações faz para desenvolver estratégia. Se as pessoas se sentirem paralisadas ou desencorajadas ao deparar com o mercado, tenderão a percorrer o processo de modo superficial em vez de ficarem inspiradas e serem questionadoras. Portanto, você precisa tornar esse trabalho divertido e deixar claro para todos que esta é a hora de serem detetives e descobrirem pistas. Reafirme que se sentir pouco à vontade está dentro da expectativa e que eles não estão sozinhos em se sentirem assim.

### *Divida a equipe em duas subequipes*

Explorar os caminhos leva tempo. Pedir à equipe inteira que explore cada um dos seis caminhos é pedir um empenho de tempo que poucos podem assumir, a não ser que suas outras atribuições tenham sido bastante aliviadas para se dedicarem a este projeto. Ao fazer com que cada subequipe explore apenas três caminhos, este passo se torna mais factível. Isso cria uma sensação saudável de competição sobre qual subequipe fará o melhor serviço, contribuindo para a diversão e a qualidade das informações coletadas. Também ameniza as queixas de que a tarefa é injusta e inviável à luz das responsabilidades normais dos membros da equipe. Explique esse raciocínio à equipe logo de saída, quando as subequipes estiverem sendo formadas. Assim, elas poderão ver que você entende o que está sendo cobrado delas, que espera um trabalho de alta qualidade e que também tomou medidas práticas para tornar este passo viável e motivador com a criação de

subequipes. O silêncio *não* vale ouro. Explique o conceito por trás das subequipes.

### *Oriente as equipes sobre o modelo inteiro*

Agora oriente todos sobre o modelo completo e explique o que as subequipes estarão explorando ao longo de cada caminho. É fundamental que todos tenham uma boa visão geral para que possam dar respostas inteligentes aos demais funcionários da organização que perguntarem sobre o que está ocorrendo. Saber o que ambas as subequipes estão fazendo eliminará o medo e a ansiedade que podem facilmente se espalhar se alguém responder: “Não sei. O líder da equipe não informou.” Os membros das subequipes também gostarão de ser tratados como parceiros iguais cuja compreensão importa. O resultado: mais compromisso, menos medo, com os membros das subequipes sendo capazes de manter o restante da organização informada.

### *Explique como o processo se desenrolará*

Uma vez que todos entendam a lógica dos seis caminhos, as subequipes podem receber suas tarefas. Você pode delegá-las pessoalmente ou, o que costuma ser preferível, deixar que as subequipes selecionem os caminhos nos quais trabalharão. Assim, o processo parece justo. Os membros das subequipes devem concordar sobre qual caminho percorrerão primeiro, e só deverão passar ao próximo depois que o anterior tiver sido concluído.

Os membros de cada subequipe devem desenvolver planos de trabalho para seus caminhos, começando por aquele que

percorrem primeiro. Então analise a lógica de cada caminho e as respectivas etapas de ação, como delineado nas Figuras 10-2 a 10-7. Para ajudá-lo a realizar essa tarefa, os materiais e modelos pertinentes estão disponíveis para download gratuito em [www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/](http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/) (em inglês). Os modelos fornecerão orientação sobre as perguntas certas a serem feitas quando os membros das subequipes saírem em campo para entrevistar não clientes e clientes. Os modelos também os ajudarão a organizar as informações obtidas.

Para explorar cada caminho, os membros da equipe devem começar trabalhando individualmente, então se reunir para sintetizar as descobertas e, em seguida, retomar o trabalho individual para que possam obter uma variedade maior de ideias que depois serão consolidadas em equipe. Essa sequência permite que um conjunto mais rico de informações independentes venha à tona, mediante o trabalho individual, ao mesmo tempo que permite aos membros trabalharem em conjunto para descobrir padrões-chave e identificar anomalias interessantes em suas descobertas.

Para o caminho um, por exemplo, os membros da subequipe primeiro desenvolverão as próprias listas dos principais setores alternativos e somente depois se reunirão para chegar a um consenso sobre o setor ou setores mais relevantes a serem explorados, com base nos critérios dados para aquele caminho. Em seguida, cada um deles entrevistará clientes e não clientes de forma individual, conforme prescrito nos passos do caminho, antes de se reunirem para compilar as descobertas. Desse modo, evita-se o pensamento de grupo e obtém-se a sabedoria coletiva.

Uma variação desse padrão de trabalho também se aplica aos outros cinco caminhos.

Como parte do plano de trabalho, as subequipes devem saber com clareza quais não clientes e clientes observar e entrevistar ao sair em campo. Você não quer que os membros das subequipes entrevistem e observem as mesmas pessoas. Voltando ao caminho um, por exemplo, suponha que as empresas de transporte de longa distância fossem o setor alternativo que a subequipe optou por analisar. Você deve garantir que membros da subequipe falem com clientes de empresas diferentes, decidindo quais membros falarão com os clientes de qual empresa. (Essas pessoas são de fato os não clientes do setor focal.) Como parte do trabalho de campo, eles devem tirar fotos, filmar o que foi observado e visitar lojas. Em outras palavras, entrar realmente em campo. Voltando ao exemplo das empresas de transporte de longa distância, recomendaríamos ir ao aeroporto e conversar com pessoas que acabaram de fazer check-in para voos longos. Também recomendaríamos falar com o pessoal do aeroporto envolvido no check-in e obter seus pontos de vista sobre por que as pessoas preferem voos longos às alternativas com que estão sendo comparados. Pensem em vocês como detetives. Divirtam-se e mantenham o foco na tarefa em pauta.

Quantas pessoas cada membro de subequipe deve entrevistar por caminho? O número em geral é 10 a 12, embora algumas subequipes façam até 15 entrevistas, por acharem o aprendizado muito valioso e inspirador. As primeiras entrevistas para o primeiro caminho realizadas por uma subequipe costumam ser as mais difíceis, já que a maioria dos membros estará aprendendo

um conjunto novo de habilidades. Assim, lembre-os de não desanimarem e de seguirem em frente. No fim do processo de entrevistas para um dado caminho, cada membro deve ter começado a reconhecer alguns temas nas respostas das pessoas, bem como algumas respostas idiossincráticas, que com frequência se mostram úteis nas reuniões em que os resultados são compartilhados. Portanto, não deixe de registrar essas respostas discrepantes, sem mostrar desprezo por elas. O trabalho de entrevistas dos seis caminhos pode deixar as pessoas um tanto constrangidas, ou mesmo melindrosas, a princípio, sobretudo se estiverem acostumadas a avaliar os clientes por meio de pesquisas de grande escala. Deixe claro que você compreende o problema, mas peça que perseverem. Nunca houve quem não rejuvenescesse e se assombrasse com aquilo que aprendeu ao realizar esse trabalho de campo.

Para maximizar as informações obtidas, lembre aos membros da equipe que seu papel não é “vender”. Eles devem observar, seguir e perguntar com a devida humildade. É imperativo que os membros permaneçam abertos e não fiquem na defensiva quando não clientes e clientes darem respostas honestas às perguntas. Se receberem comentários negativos, devem sondar mais a fundo para extrair um maior aprendizado. Ressalte para a equipe a ideia de que comentários negativos são oportunidades disfarçadas. Portanto, os membros devem buscar o maior entendimento sobre quais são esses comentários e por que ele estão aparecendo. Lembre à equipe de registrar e captar todas as informações e respostas para cada pessoa encontrada, observada e entrevistada *em tempo real*, não mais tarde, quando as lembranças podem ser

nebulosas. O objetivo é ver o mundo com novos olhos. Nenhuma observação é pequena demais, pois muitas observações aparentemente pequenas podem contribuir mais tarde para a grande sacada que cria um oceano azul. Pense em como a observação das partículas de calcário na água municipal do Reino Unido levou a Philips Electronics a introduzir um oceano azul com os filtros substituíveis.

Os caminhos um, dois e três indicam os grupos de não clientes pertinentes a serem entrevistados e observados – aqueles em setores alternativos, grupos estratégicos ou grupos de compradores, respectivamente. Para os caminhos quatro a seis, as subequipes devem entrevistar pessoas no maior nível ou nos dois maiores níveis de não clientes identificadas no passo três do processo (ver Capítulo 9). A escolha de um ou dois níveis depende do tamanho relativo desses níveis. Quando um nível se mostra bem maior do que os outros dois, recomendamos se concentrar apenas nesse nível. Quando isso não acontece, trabalhar com dois níveis funciona bem.

### *O que vem depois*

Depois de concluída a exploração do mercado, as subequipes estarão dotadas de uma profusão de informações novas sobre como é possível liberar valor de maneiras inovadoras. Inspirada no aprendizado obtido em campo, a maioria dos membros também estará intelectualmente energizada pelas novas formas de pensamento às quais acabou de ser exposta. Isso nos leva à segunda parte do passo quatro, em que mostraremos como a

equipe usará as informações reunidas para criar movimentos de oceano azul concretos e alternativos. Aqui apresentaremos a tabela eliminar-reduzir-elevar-criar, fundamental para romper o dilema valor-custo e abrir uma nova fronteira valor-custo. Vamos em frente.

## Desenvolver oportunidades alternativas de oceano azul

Depois de concluídas as explorações de mercado dos seis caminhos, os membros da equipe do projeto de oceano azul normalmente estão cansados, porém animados. Fatores em que o setor compete há muito tempo se mostraram explorados demais ou irrelevantes. Segmentações de mercado consideradas definitivas passaram a ser questionadas à medida que poderosos pontos comuns entre os grupos estratégicos iam sendo revelados. Produtos e serviços complementares nos quais o setor nunca prestou muita atenção foram reconhecidos como alavancas com grande potencial para liberar valor inovador. Em resumo, a energia e a sensação de empoderamento da equipe são palpáveis, e, de um jeito ou de outro, o restante da organização também as sentirá.

O que é mais perceptível é o modo como as pessoas envolvidas no projeto falam sobre ele. Em vez de citarem relatórios e fatos ao discutir o que o processo do oceano azul está revelando, elas contam histórias cheias de cor, nomes e lugares, e recorrem a observações específicas que levam os outros na organização a refletir sobre as práticas do setor, questionando-as, e a também se sentirem ligados às descobertas.

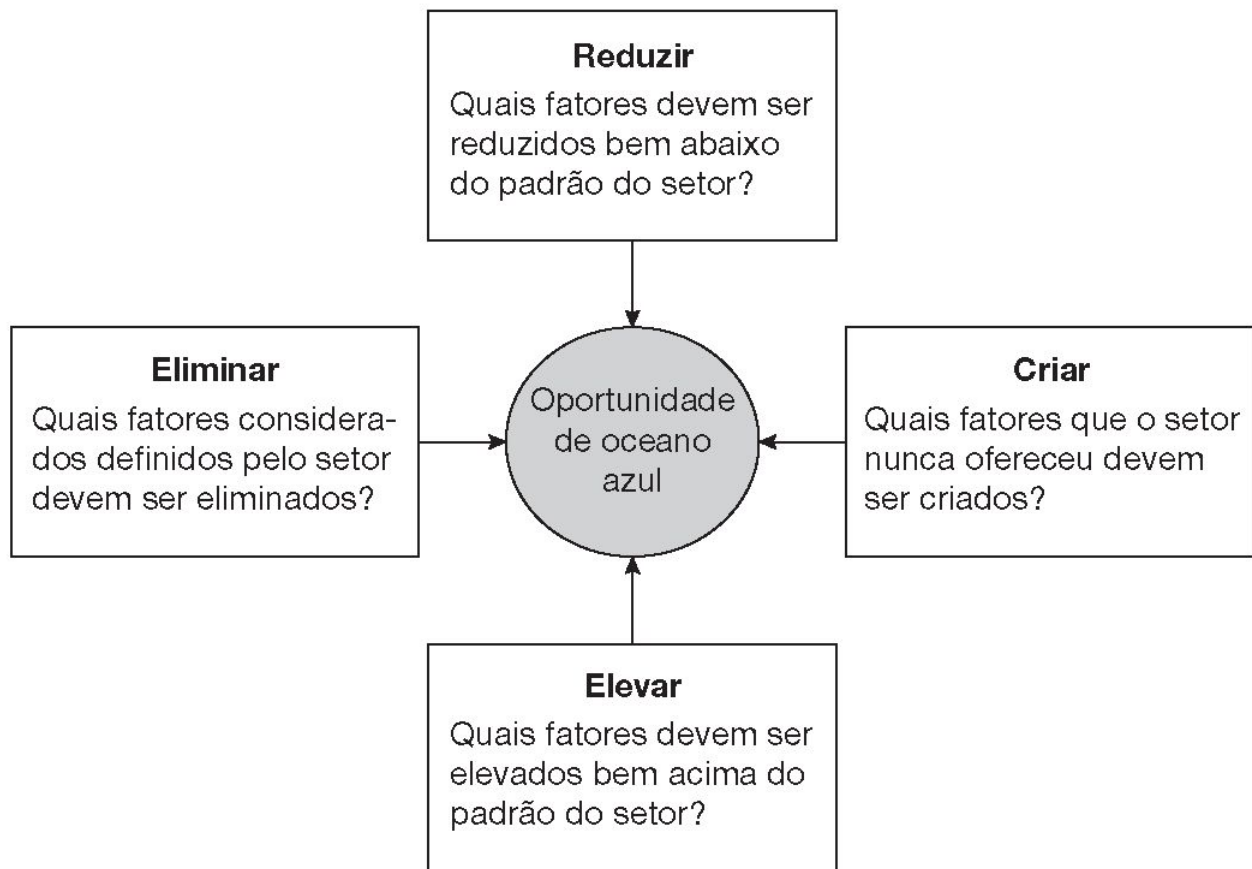
Está na hora de refinar as descobertas e observações da equipe em opções de transição para o oceano azul bem formuladas. Para esse fim, apresentamos o modelo das quatro ações, uma ferramenta que permitirá traduzir as descobertas da exploração do mercado feitas pela equipe em opções concretas, implementáveis e estratégicas que buscam tanto a diferenciação quanto o baixo custo.

## O modelo das quatro ações

Como mostra a Figura 11-1, o modelo das quatro ações baseia-se em quatro perguntas-chave que ajudam a desafiar a lógica estratégica e o modelo de negócios de um setor para chegar a movimentos de oceano azul capazes de romper com o dilema de escolher entre diferenciação ou baixo custo. Vamos percorrê-las rapidamente.

Figura 11-1

O modelo das quatro ações



**Quais fatores considerados definidos pelo setor devem ser *eliminados*?** Esta pergunta obriga você a pensar em eliminar fatores nos quais o setor compete há muito tempo, mas que a equipe descobriu, por meio da exploração de mercado em campo dos seis caminhos, serem irrelevantes. Embora esses fatores já não acrescentem valor, ou possam até reduzi-lo, raramente são questionados por causa da prática consolidada do setor. Outras vezes, as organizações estão tão concentradas no *benchmarking* mútuo que não reagem a mudanças funcionais no que os compradores valorizam, ou nem sequer as percebem. Como esses

fatores reforçam a estrutura de custos de uma organização com pouco ou nenhum ganho, uma redução significativa de custos pode ser obtida com sua eliminação.

**Quais fatores devem ser *reduzidos bem abaixo do padrão do setor*?** Esta pergunta força você a descobrir se os produtos ou serviços foram superdimensionados na corrida para alcançar e derrotar a concorrência. Nesse caso, as organizações exageram nas ofertas aos clientes, aumentando a estrutura de custos sem, no entanto, obter nenhum ganho real. Ao reduzir esses fatores, seus custos podem ser ainda mais reduzidos.

**Quais fatores devem ser *elevados bem acima do padrão do setor*?** Esta pergunta impele você a descobrir e eliminar as concessões que os compradores são forçados a fazer. Essas concessões costumam ser criadas porque o setor não consegue enxergar que os compradores desejam obter mais de determinados fatores do que a oferta padrão oferece. No entanto, como o padrão é *o padrão*, ninguém pensa em desafiá-lo.

**Quais fatores que o setor nunca ofereceu devem ser *criados*?** Esta última pergunta leva você a oferecer *tipos* inteiramente novos de valor para compradores e a criar demanda nova, convertendo não clientes em clientes.

As duas primeiras perguntas sobre eliminar e reduzir fornecem informações sobre como reduzir sua estrutura de custos em relação à concorrência. Em contrapartida, as outras duas perguntas sobre elevar e criar o levam a desenvolver um salto no valor para o comprador. As ações de *eliminar* e *criar*, em particular, são fundamentais por impelirem a equipe a ir além dos exercícios tradicionais de maximização do valor, que visam

fornecer maior valor principalmente *reduzindo* e *elevando* os níveis de fatores *existentes* de concorrência. Se *reduzir* e *eleva*r for tudo em que você se concentra, isso pode produzir um *grau* maior de valor para o comprador e até desenvolver uma vantagem em relação à concorrência em seu espaço setorial existente – mas não tornará as regras de competição atuais irrelevantes, porque não muda os fatores-chave em que todos estão competindo. Para abrir uma nova fronteira valor-custo e deixar a concorrência para trás, novos *tipos* de valor para o comprador precisam ser oferecidos com a eliminação de fatores existentes e a criação de fatores novos.

Para assegurar que equipes de oceano azul busquem ao mesmo tempo a diferenciação e o baixo custo, criamos a tabela eliminar-reduzir-elevar-criar (EREC), que complementa o modelo das quatro ações. Juntas, as duas ferramentas permitem que você traduza as descobertas e observações coletadas em campo pelos membros da equipe em ações concretas e estratégicas necessárias a uma transição para o oceano azul. Se o grupo se concentrar em um subconjunto das quatro ações – não em todas as quatro –, a tabela indicará visualmente o problema por meio do(s) espaço(s) em branco. Vamos percorrer esse processo para que você possa entender como funciona.

Como uma empresa desenvolveu seu  
movimento de oceano azul

“Se já existiu um oceano vermelho”, observou Michael Levie, cofundador da citizenM Hotels, “era o setor hoteleiro. E ele era mais do que vermelho.” Os hotéis quatro estrelas oferecem cerca de 80% do que os hotéis cinco estrelas oferecem. Os hotéis três estrelas oferecem cerca de 75% do que os hotéis quatro estrelas oferecem, e a lógica é a mesma até os hotéis com uma estrela, que oferecem mais ou menos metade do que os hotéis duas estrelas oferecem. Ou seja, todos concorrem basicamente no mesmo conjunto de fatores, só que em mais ou menos deles. “Nesse setor”, observou Michael, “as pessoas acham que inovaram se conseguem mudar a cor das paredes ou o tipo de chocolate no travesseiro.” Contrariando esse cenário, Michael e Rattan Chadha, CEOs, cofundadores e principais investidores da citizenM, resolveram abrir em 2007 uma nova fronteira valor-custo capaz de capturar a massa crescente de viajantes frequentes, *cidadãos móveis*, quer estivessem viajando a negócios, em uma excursão de compras de fim de semana ou para explorar um local novo. Como novos participantes no setor hoteleiro, esses dois empreendedores queriam criar um oceano azul com um novo tipo de rede de hotéis.

No tocante aos cidadãos móveis, Rattan, Michael e a equipe perceberam que muitos frequentavam tanto hotéis três estrelas quanto hotéis de luxo. Eles perceberam que poderia existir uma oportunidade de oceano azul nesses dois grupos estratégicos (caminho dois), então quiseram entender o que fazia os viajantes frequentes escolherem hotéis de luxo em vez de hotéis três estrelas, e vice-versa. Ao pesquisarem, uma série de descobertas começou a emergir.

A seguir, uma pequena amostra do que eles encontraram.

– Por que você escolhe um hotel cinco estrelas em vez de um hotel três estrelas? Pelo preço?

– Preço? Não. Quem é que gosta de pagar mais?

– Então é por causa dos carregadores e porteiros? Eles costumam ser mais eficientes nos hotéis cinco estrelas.

– Isso é verdade, mas não é por isso que escolho hotéis cinco estrelas em vez de três estrelas. Para mim, carregadores levam muito tempo para levar a bagagem até o quarto e depois sempre me sinto pressionado a dar uma gorjeta. Os carregadores são realmente úteis quando você tem um monte de malas. Mas, como viajante frequente, estou sempre com uma bagagem leve. Por conveniência e simplicidade, prefiro carregá-la. O mesmo vale para os porteiros. Pode ser legal tê-los, mas não escolho um hotel cinco estrelas por causa deles.

– Então a recepção é um fator?

– Não. Mesmo em um hotel cinco estrelas, você geralmente precisa esperar. E aí, quando faz o check-in, tem aquela sensação de que o funcionário que o atende está examinando e julgando você. Odeio isso.

– E o *concierge*? Isso influencia sua decisão?

– Não. Com os mapas e restaurantes do Google e aplicativos de viagem, é mais rápido e mais fácil para mim descobrir as coisas sozinho do que perguntar ao *concierge*. Além disso, a maioria dos *concierges* também usa esses mesmo serviços hoje em dia.

– É porque você prefere os restaurantes dos hotéis cinco estrelas aos dos hotéis três estrelas?

– Não. É legal que eles tenham restaurantes, mas costumo comer fora, pois os hotéis cinco estrelas ficam muito bem localizados.

– Então a localização é importante?

– Sim, boa localização é fundamental na minha decisão. Os hotéis cinco estrelas costumam estar em ótimos locais, que é o que procuro.

– Serviço de quarto?

– O serviço de quarto costuma ser caro e lento. Só uso quando realmente preciso.

– E quanto a internet e telefone?

– Isso é um verdadeiro aborrecimento para mim. Quando você fica em um hotel de luxo, já está pagando um dinheirão. E aí muitos deles ainda cobram taxas estratosféricas pela internet e por serviços telefônicos.

– E quanto aos quartos amplos? São decisivos?

– O que importa para mim não é o tamanho do quarto, mas ótima cama, lençóis macios, tranquilidade e um bom chuveiro. Pressão na água, por favor!

– Qual a maior desvantagem dos hotéis três estrelas que faz você se hospedar em hotéis cinco estrelas?

– Eles não são inspiradores. Parecem padronizados e medíocres. Aquela sensação de luxo, de beleza, de qualidade é vital em minha opção por hotéis cinco estrelas.

Em resumo, apesar de todos os fatores nos quais o setor hoteleiro compete e se avalia, revelou-se que apenas três fatores se destacavam como *decisivos* na opção de viajantes frequentes por hotéis cinco estrelas em vez de três estrelas: a sensação de

luxo e beleza que experimentam ali, o ambiente de dormir mais confortável e refinado e a ótima localização dos hotéis.

Por outro lado, quando a equipe sondou por que as pessoas escolhiam um hotel três estrelas em vez de um cinco estrelas, o preço se destacou como o fator mais comum, seguido de outro: os hotéis cinco estrelas costumam parecer muito formais e pretensiosos. “Eles parecem certinhos demais. Você tem que se vestir de certa maneira e se comportar de certo modo para se enquadrar. Parecem elitistas, não são descontraídos o bastante para mim.”

Para transformar essas informações em ações claras e em uma estratégia concreta, a equipe desafiou-se a traduzi-las em fatores específicos para eliminar, reduzir, elevar e criar. Ao fazê-lo, começaram a perceber diversos padrões interessantes. Por exemplo, nem os clientes de hotéis cinco estrelas nem os de hotéis três estrelas viam a recepção, o serviço de *concierge*, os carregadores de malas ou os porteiros como fundamentais em suas decisões de compra. A equipe percebeu que a recepção não representa valor para os clientes. Ela existe em benefício do hotel, para registrar e processar pessoas e pagamentos. De forma semelhante, para os viajantes frequentes, que quase sempre viajam com bagagem leve, os carregadores de malas também eram vistos como desnecessários e muitas vezes até como um estorvo. Quanto ao *concierge*, a maioria dos viajantes frequentes entendia de tecnologia e preferia encontrar os trajetos e localizar restaurantes e atrações turísticas por conta própria.

– Poderíamos *eliminar* esses fatores – concluiu a equipe – sem que houvesse qualquer impacto real no valor para a maioria

dos viajantes frequentes, quer se hospedem em hotéis três ou cinco estrelas, ao mesmo tempo que reduziríamos nossa estrutura de custos.

O tamanho do quarto também poderia ser *reduzido* sem um impacto real sobre o valor, já que as pessoas raramente permaneciam muito tempo neles. Não escapou à equipe que quartos menores também significavam poder dispor de mais quartos por metro quadrado de espaço do imóvel, gerando maior rendimento. “Luxo é um ótimo ambiente para dormir, não o tamanho do quarto”, a equipe percebeu. “Dado o alto custo do espaço, grandes economias de custos podem ser obtidas construindo quartos menores. Em vez de espaço, se *elevássemos* a qualidade do ambiente provendo os quartos de camas *king-size*, roupa de cama fina, bom isolamento acústico, toalhas grandes e felpudas e chuveiros incríveis”, raciocinou a equipe, “encantaríamos os clientes e ao mesmo tempo manteríamos nosso custo por quarto bem inferior ao da média do setor.”

À medida que os membros da equipe analisavam e interpretavam as informações do mercado que haviam coletado, reconheceram também novos *tipos* de valor que poderiam *criar*.

– Se eliminássemos a recepção, que tal adaptá-la para quiosques de autoatendimento de modo que os hóspedes pudessem fazer check-in sem precisar entrar na fila? E poderíamos complementá-los substituindo o pessoal mais formal da recepção por “embaixadores” multitarefa prontos para explicar, de forma calorosa e amigável, como os quiosques funcionam e de que maneiras poderiam ser úteis.

– Se não tivermos recepção, nem *concierge*, nem carregadores de malas, para que precisaríamos de um saguão tradicional, que é praticamente um espaço vazio e desperdiçado? Não poderíamos criar então um espaço de convivência coletivo, no qual os hóspedes pudessem comer, beber, encontrar-se, trabalhar e se distrair a qualquer momento que quisessem, 24 horas por dia, como podem fazer quando estão em casa? Se o espaço de convivência for confortável e descontraído, mas também surpreendentemente bonito, a necessidade de beleza e inspiração dos clientes de hotéis de luxo poderia ser satisfeita logo ao entrarem, bem como a necessidade de menos formalidade e pretensão dos clientes de hotéis três estrelas.

A Figura 11-2 mostra os resultados da sondagem da equipe.

Figura 11-2

A tabela eliminar-reduzir-elevar-criar (EREC): O caso da citizenM

<p style="text-align: center;"><b>Eliminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recepção e serviço de <i>concierge</i></li><li>• Carregadores de malas e porteiros</li><li>• Restaurantes e serviço de quarto</li><li>• Saguão</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Elevar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente de dormir: cama extragrande, roupa de cama luxuosa, tranquilidade, chuveiro forte</li><li>• Ótima localização</li><li>• Filmes grátis sob demanda, ligações telefônicas com baixo custo, internet de alta velocidade grátis e muitas tomadas para os dispositivos dos hóspedes</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Reduzir</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Categorias diferenciadas de quartos</li><li>• Tamanho dos quartos</li><li>• Preço em relação aos hotéis de luxo</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Criar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quiosques de autoatendimento no check-in em um a três minutos</li><li>• Ambiente de convivência coletivo com bar 24 horas, despensa e iMacs para uso dos hóspedes</li><li>• “Embaixadores” multitarefa contratados pela cordialidade e atitude prestativa; nada de pessoal com tarefas fixas</li></ul>

Em 2008, com o lançamento de seu primeiro hotel no Aeroporto de Schiphol, em Amsterdã, a citizenM abriu uma nova fronteira valor-custo de luxo acessível para viajantes frequentes. Pouco depois, abriu hotéis em grandes cidades, como Londres, Paris e Nova York. Observe estes fatos: os hotéis da rede citizenM recebem as melhores *notas de hóspedes* no setor de hospitalidade, que os situam nas categorias “fabuloso” e “esplêndido”, ao lado dos hotéis cinco estrelas. No entanto, seus preços são acessíveis aos clientes de hotéis três estrelas. O resultado é uma taxa de ocupação média de 90% em seus hotéis.

E seus custos totais por quarto são cerca de 40% menores do que os de um hotel quatro estrelas comum, ao passo que os custos de pessoal são espantosos 50% dos do setor. A citizenM supera todos os concorrentes tradicionais, sua rentabilidade por metro quadrado corresponde a cerca do dobro daquela de hotéis sofisticados semelhantes. Atualmente, os hotéis citizenM estão se expandindo ainda mais pelas grandes cidades do mundo. “Estilosos, de alta tecnologia e baratos”, “uma revolução da noite para o dia” e “uma forma de religião” são alguns dos elogios da mídia ao movimento de oceano azul da citizenM.

## Gerando suas opções de estratégia de oceano azul

O exemplo da citizenM ilustra como as descobertas e observações geradas a partir da exploração de um dos seis caminhos, neste caso o caminho dois (voltar-se para grupos estratégicos), foram traduzidas em um conjunto de ações claras e concretas que formaram a base de seu movimento estratégico de oceano azul. Como a citizenM era uma startup, apenas um pequeno grupo de pessoas, que inclui os dois cofundadores empreendedores, estava envolvido no desenvolvimento do movimento de oceano azul. No caso de organizações com subequipes separadas fazendo a exploração de mercado de seis caminhos, somente os membros que fizeram o trabalho de campo para um dado caminho devem desenvolver o movimento correspondente. Como o processo de tradução para cada um dos

seis caminhos é o mesmo, continuaremos usando o exemplo da citizenM para mostrar como o processo funciona para um caminho. Ao expormos as etapas de ações envolvidas no processo, para facilitar, não usaremos a expressão *subequipe* e nos referiremos simplesmente a *equipe*. Eis como as etapas de ações se desenrolam.

### *Extraia as informações-chave reveladas pelo caminho*

Primeiro, *é preciso entender bem* as informações-chave reveladas pela exploração do caminho. Os membros da equipe devem ler e analisar com cuidado os formulários de registro preenchidos com todos os comentários recebidos e as observações feitas durante o trabalho de campo. Se a equipe ainda não agrupou os comentários com ideias afins para um dado caminho, *este é o momento de fazê-lo*.

Ao trabalhar nos comentários, a equipe deve dar atenção especial aos fatores citados com mais frequência – tanto positivos quanto negativos. Esses serão seus fatores-chave. Depois os membros da equipe precisam se forçar a examinar o que cada fator realmente significa, fornecendo uma descrição breve e convincente dos elementos que o constituem. No caso da citizenM, a equipe pôde ver que, no tocante à qualidade dos quartos, o fator que os viajantes frequentes mais citavam era o ambiente de dormir. Em seguida, quando se forçaram a identificar com precisão o que no ambiente de dormir era relevante, conseguiram definir *ambiente de dormir* de modo concreto como “tamanho da cama, lençóis e toalhas de qualidade, tranquilidade

(ou isolamento acústico) e pressão da água no chuveiro”. Chegar a um consenso sobre quais são os fatores relevantes e o que exatamente eles abrangem não apenas coloca todos em sintonia ao conversar sobre os resultados, mas também força a equipe a fundamentar as informações em fatores específicos que permitam uma ação futura e cujo custo seja fácil de estimar.

Um dos motivos pelos quais o primeiro caminho escolhido para criar uma opção de oceano azul costuma ser o mais difícil é que traduzir comentários em fatores com um enquadramento prático exige que as pessoas pensem de um jeito que a maioria não está acostumada. Com isso, a ansiedade pode aumentar, e os membros da equipe talvez comecem a duvidar de sua capacidade de “fazê-lo corretamente”. Tranquilize-os, mostrando que isso é natural e que, ao percorrerem o caminho juntos, compartilharão seus resultados e aprenderem uns com os outros, acabarão fazendo um bom trabalho.

### *Detalhe quais fatores eliminar, reduzir, elevar e criar*

Em seguida, você precisa decidir se os fatores identificados devem ser eliminados, reduzidos, elevados ou criados. Use o modelo das quatro ações e a tabela eliminar-reduzir-elevar-criar (EREC) para ajudar a organizar suas respostas. Esses materiais estão disponíveis para download gratuito em [www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/](http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/) (em inglês).

Para garantir que todos entendam bem como aplicar o modelo e preencher a tabela, voltemos ao exemplo da citizenM. Como a *ótima localização* e o ambiente de dormir mais exuberante eram

decisivos na escolha dos viajantes frequentes pelos hotéis cinco estrelas, a equipe da citizenM julgou essencial *elevantar* esses dois fatores a um patamar inesperado. Ao mesmo tempo, como as pessoas optam por hotéis três estrelas em virtude do preço menor, a equipe viu a necessidade de oferecer um nível de preços que fosse marcadamente *inferior* ao dos hotéis de luxo. Como os clientes dos dois grupos estratégicos não valorizavam a experiência da recepção, a equipe julgou-a *eliminável*. Isso, por sua vez, levou a equipe a criar os quiosques de autoatendimento no check-in, para que os clientes pudessem obter suas chaves e ir direto aos seus quartos com o mesmo tipo de economia de tempo que um caixa eletrônico oferece, se comparado às filas de banco. Este é um vislumbre de como o processo de detalhamento funciona para se chegar a uma tabela EREC preenchida.

Ao preencher a tabela EREC para um dado caminho, lembre-se de focar fatores *concretos* sobre os quais você possa agir e de cujas implicações de custo consiga ter uma boa ideia. Por exemplo, as pessoas muitas vezes listam “inconveniência” como um fator-chave a ser eliminado. Entretanto, inconveniência não é um fator concreto e a palavra não indica como ela pode ser eliminada. Assim, é importante forçar a equipe a ser mais específica, perguntando: “Quais ações concretas serão tomadas ou o que será modificado para eliminar a inconveniência aos compradores?” De forma semelhante, quando as pessoas listam a “conveniência” como um fator-chave por criar, a palavra também não diz nada sobre como isso será feito. Portanto, aqui você também teria de investigar uma ação concreta capaz de criar conveniência para os compradores. É crucial diferenciar os

fatores concretos que descrevem ações e investimentos dos efeitos desejados, que são o resultado de suas ações estratégicas. Fatores concretos, não efeitos, são o que você precisa listar na tabela EREC. Ao fazê-lo, comece a pensar também sobre como você poderia fornecer de maneira criativa os fatores elevados e criados, de modo que o custo de oferecê-los possa ser reduzido. O ideal é que você sempre pense em reduzir custos enquanto aumenta o valor.

Veza ou outra, os membros da equipe podem querer voltar a campo e entrevistar de novo um grupo selecionado de pessoas que já haviam entrevistado para buscar maiores esclarecimentos e testar suas ideias sobre o que eliminar, reduzir, elevar ou criar. Se uma equipe sentir essa necessidade, você deve autorizar. Mas limite o tempo para isso a um mês, para evitar que a equipe caia na paralisia da análise.

### *Certifique-se de buscar tanto a diferenciação quanto o baixo custo*

A busca simultânea de diferenciação e baixo custo via inovação de valor é fundamental para abrir uma nova fronteira valor-custo e, assim, promover uma transição para o oceano azul. Na prática, porém, constatamos que os grupos incumbidos de criar algo novo tendem a focar predominantemente a elevação e a criação. Ao fazê-lo, acabam concebendo ofertas que podem se revelar muito caras e que refletem a diferenciação de oceano vermelho, não movimentos estratégicos de oceano azul. Para garantir que isso não aconteça, lembre às pessoas que precisam se

esforçar em eliminar e reduzir tanto quanto em elevar e criar. Em termos práticos, isso significa frisar aos membros da equipe que, para cada caminho, a tabela deve ser preenchida com fatores concretos tanto nos quadrantes eliminar e reduzir quanto nos quadrantes elevar e criar.

*Às vezes* as equipe argumentam que não há nada que se possa eliminar ou reduzir. Nesse caso, peça que os membros pensem melhor sobre os fatores que talvez estejam sendo considerados imutáveis porque *é* assim que as coisas sempre foram feitas, embora *não* acrescentem mais valor ou representem uma satisfação maior das necessidades dos compradores. Para inspirá-los, observe os itens que a citizenM eliminou e reduziu – e que por muito tempo foram considerados invioláveis no setor hoteleiro – ou o que a Comic Relief eliminou e reduziu, como serviços de aconselhamento e solicitação de doações ao longo de todo o ano. Para estimular o pensamento da equipe, experimente mudar a pergunta para: “Quais são as coisas mais estúpidas praticadas por nosso setor?” Em seguida, peça que eles se concentrem nelas. É aí que as ideias começam a pipocar.

As pessoas também podem cair na armadilha de listar no quadrante “criar” fatores que são novidade em sua organização, mas não no setor. Lembre à equipe que os únicos fatores que se enquadram aqui são os novos para todo o setor ou o espaço de mercado que está sendo visado, isto é, fatores que estejam além dos limites convencionais do setor. A equipe em uma das maiores redes de postos de gasolina da Europa, por exemplo, inicialmente incluiu banheiros limpos e a possibilidade de comprar uma seleção variada de comidas em seu quadrante “criar”. Só que,

embora esses dois fatores pudessem ser novidade para a empresa, que tinha péssima reputação nessas duas áreas, não eram novidade no setor, que estava anos-luz à frente naqueles aspectos.

### *Desenhe suas alternativas de oceano azul*

A equipe agora está preparada para desenhar uma tela de estratégia “futura” para a oferta, baseada na tabela EREC preenchida para o caminho. A tela de estratégia futura permite visualizar como a alternativa de oceano azul para um dado caminho rompe com a realidade de oceano vermelho existente. Para isso, a equipe deve começar avaliando os fatores-chave na tabela EREC preenchida, como fez quando desenhou a tela de estratégia existente do setor (ver Capítulo 7). Agora, porém, todos os fatores listados para eliminação devem receber nota zero. Para os demais, deve-se usar a mesma escala do tipo Likert de cinco pontos (ou uma variante dela) usada anteriormente. Como naquela ocasião, quando se trata do preço, embora pareça óbvio, um preço alto deve ser classificado como “alto” e um preço baixo, como “baixo” .

Em seguida, trace todos os fatores ao longo do eixo horizontal. Para que o perfil estratégico de seu novo movimento proposto possa ser avaliado e comunicado com facilidade, liste o preço primeiro, seguido dos fatores que foram eliminados, depois dos reduzidos, dos elevados e, por fim, dos criados. Isso dará um perfil estratégico de fácil leitura. Por último, sobreponha os perfis estratégicos da concorrência ao perfil de seu novo movimento proposto.

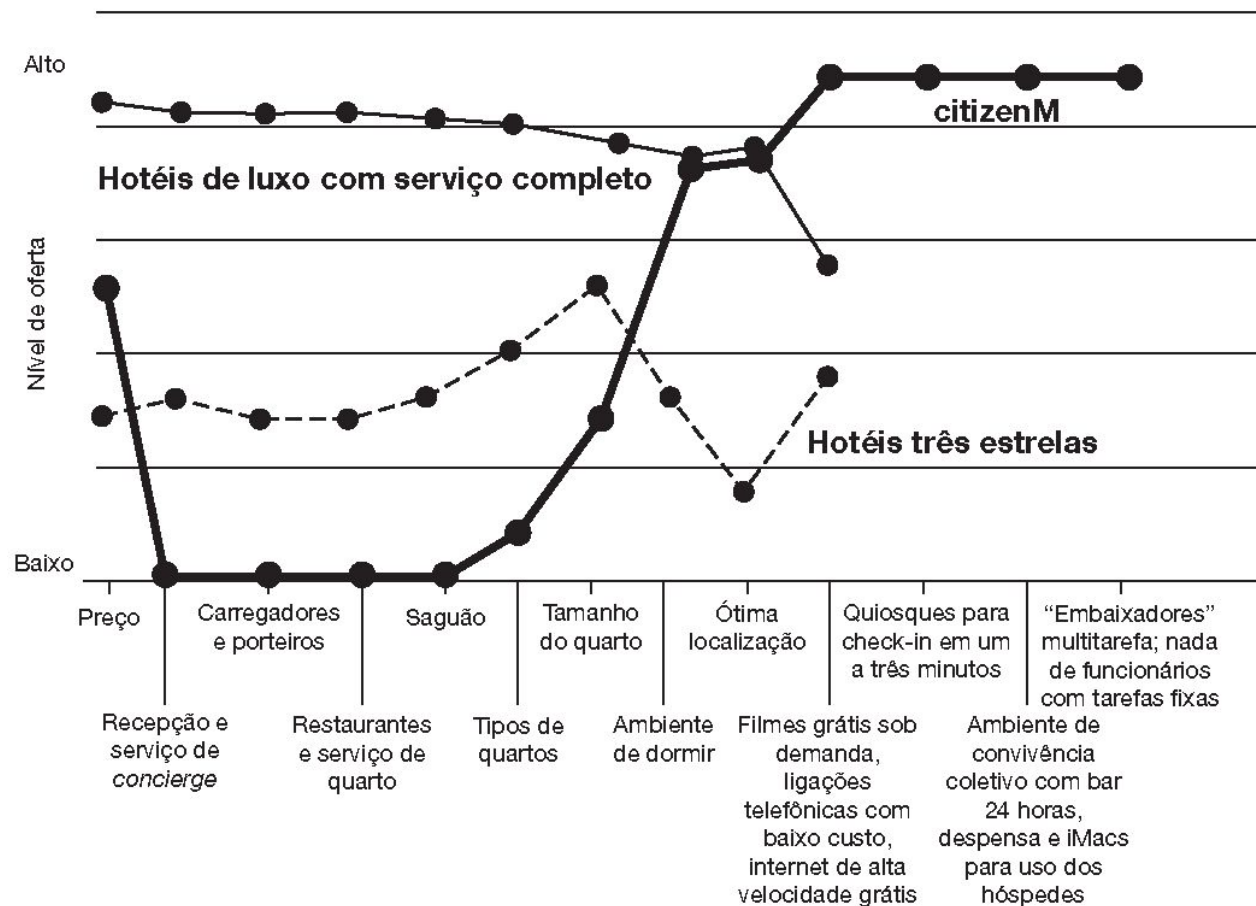
Movimentos de oceano azul raramente envolvem excedentes, nem as ideias costumam ser sofisticadas e reluzentes. Na verdade, uma vez preenchidos, costumam parecer bastante simples e claros, com um toque de bom senso. Não deixe de lembrar isto à equipe, para que não duvidem do poder das ideias “simples” e acrescentem fatores estranhos que apenas as complicam e reduzem seriamente seu potencial de oceano azul.

A Figura 11-3 mostra o perfil estratégico do movimento de oceano azul da citizenM em contraste com os dos concorrentes. Como você pode ver, o perfil estratégico da citizenM passa pelo teste inicial de uma oferta de oceano azul por ser singular em relação aos concorrentes, ter foco e uma mensagem consistente e fiel à oferta – “luxo acessível às pessoas”.

Figura 11-3

Tela de estratégia da citizenM na época de seu lançamento, 2008

“Luxo acessível”



Agora reflita sobre o perfil estratégico de sua opção de oceano azul e desenvolva uma mensagem que seja fiel ao seu perfil estratégico e atraente do ponto de vista dos compradores. Um sem o outro *não é suficiente*. Para desenvolver a mensagem, examine como a oferta proposta cria um salto de valor para os clientes e como você pode comunicar melhor esse fato. Ao desenvolver essas mensagens, é importante evitar a armadilha de elaborar frases chamativas, porém sem sentido. Caso isso aconteça, você precisa aumentar o esforço da equipe em comunicar a essência da

oferta, de forma a realçar seu benefício arrebatador e falar diretamente ao mercado.

*Delinieie os benefícios econômicos das ofertas para a organização*

A maioria dos setores tem uma boa ideia de como os custos se distribuem pela cadeia de valor. O setor de aviação, por exemplo, tem uma boa compreensão dos custos relativos associados às taxas aeroportuárias, combustível, pessoal, manutenção, comidas e bebidas, marketing, programas de fidelidade, e assim por diante. Da mesma forma, no caso de hotéis de luxo e três estrelas, especialistas do setor, como Michael Levie, têm uma boa ideia dos custos relativos associados a terrenos, quartos, pessoal, restaurantes, e assim por diante.

Com base nesses custos relativos, a equipe da citizenM desenvolveu uma ideia aproximada dos custos que poderiam ser poupados com a eliminação e a redução de itens existentes naqueles hotéis. Para os itens que a equipe da citizenM queria criar, mas os hotéis de luxo e três estrelas não ofereciam – como quiosques de autoatendimento e espaço de convivência coletivo –, a equipe olhou para fora do setor a fim de obter uma ideia da magnitude dos custos adicionais. Ao juntar as economias e os acréscimos de custos, a equipe conseguiu delinear como a oferta funcionaria do ponto de vista econômico. A intenção era criar um ganho não apenas para os *cidadãos móveis* mediante um salto em valor, mas também para a organização mediante uma boa margem de lucro.

Como no caso da citizenM, aqui as equipes precisam fornecer indicadores preliminares dos benefícios econômicos de suas ofertas propostas e defender a viabilidade do negócio, por mais difícil que seja. A oferta de oceano azul selecionada deverá ter então o aspecto econômico ainda mais detalhado, com todo o conhecimento operacional necessário disponível na organização, para garantir um modelo de negócios vitorioso.

Os resultados dessas etapas de ação são: uma tela de estratégia futura com uma mensagem consistente que transmita com força sua essência e uma tabela EREC preenchida que destaque como os custos serão reduzidos, enquanto a diferenciação será elevada para criar um salto em valor para o comprador. Com esses dados, indicadores estimados dos benefícios econômicos da oferta, como lucro e crescimento, são então desenvolvidos.

À medida que o processo é concluído para cada caminho, o que costumamos constatar é que dois ou três dos caminhos renderão ideias mais fortes e atraentes para criar uma nova fronteira valor-custo, ao passo que os demais revelam um ou dois fatores atraentes a serem eliminados ou criados, porém não fornecem ideias suficientes para liberar uma nova fronteira valor-custo. Se isso acontecer, não se alarme. É normal. Ainda assim, você deve realizar o exercício inteiro. Por quê? Em primeiro lugar, ele significa um tremendo aprendizado para todos. Além disso, algumas das ideias dos caminhos “mais fracos” podem gerar ações em um momento futuro. Portanto, *não impeça o processo nem perca o aprendizado.*

## Siga para o último passo

Com oportunidades de oceano azul alternativas e viáveis criadas, você está pronto para seguir para o último passo da jornada de transição para o oceano azul: aquele em que aprenderá a selecionar seu movimento de oceano azul, testá-lo rapidamente no mercado, ajustá-lo e refiná-lo para maximizar o potencial de mercado. O passo final termina com a formalização de um modelo de negócios de visão ampla para o movimento escolhido e o seu lançamento. Isso garante que o movimento que você implementará gere não apenas um salto em valor para os compradores mas, sobretudo, uma boa margem de lucro para sua organização.

A energia da equipe está alta; todos estão orgulhosos do que criaram, mas também compreensivelmente nervosos, porque estão prestes a ouvir um feedback objetivo e o julgamento do mercado sobre os movimentos de oceano azul propostos, gerados por suas explorações práticas.

QUINTO PASSO:  
FAZER SEU  
MOVIMENTO

## Selecionar seu movimento de oceano azul e realizar testes rápidos de mercado

Você está pronto para selecionar seu movimento de oceano azul. A equipe desenvolveu até seis oportunidades de oceano azul viáveis, todas exibidas em uma tela de estratégia futura de uma página. Além disso, para cada opção estratégica, a equipe criou uma mensagem consistente, que é fiel à oferta e fala diretamente ao mercado; preencheu uma tabela eliminar-reduzir-elevar-criar (EREC) de uma página; e elaborou um esboço dos benefícios econômicos. Em conjunto, esses materiais mostram como cada alternativa deve fornecer um salto em valor para os compradores (ou doadores, no caso de uma organização sem fins lucrativos; ou o público, no caso de órgãos governamentais) e um ganho para a organização.

Como escolher qual opção estratégica buscar? Organizando um seminário do oceano azul – um evento revelador, porém de alta pressão. Nele as opções estratégicas desenvolvidas pela equipe estarão abertas a obter feedback transparente e receber ajustes, de modo a se chegar a uma decisão sobre qual é o melhor movimento a ser levado adiante e quais de seus aspectos ainda precisam ser refinados e elaborados para abrir uma nova fronteira valor-custo.

Em nosso trabalho com organizações, ouvimos com frequência queixas de que a alta gerência é muito conservadora e que as ideias inovadoras apresentadas não são defendidas nem levadas a sério. Empreendedores costumam expressar as mesmas reclamações em relação aos investidores a quem apresentam suas ideias. No entanto, quando pedimos às pessoas que nos mostrem exemplos das ideias inovadoras rejeitadas, identificamos dois problemas comuns: por um lado, boas ideias são expressas em uma linguagem tão complexa e incoerente que é impossível julgar seus méritos; por outro, ideias que parecem boas buscam inovar pela diferenciação, não pela oferta aos compradores de um salto em valor, ou então lhes falta uma proposta de lucro robusta. É compreensível, portanto, que investidores e executivos deixem essas ideias de lado.

Em contrapartida, nunca vimos equipes enfrentarem esses problemas ao fazer suas apresentações em um seminário do oceano azul. Sem exceção, entre os primeiros comentários que ouvimos estão quão profissionais e de fácil compreensão são as ofertas estratégicas, e como é surpreendente a clareza com que as

apresentações expõem os benefícios para os compradores e para a organização.

Vejamos como funciona um seminário do oceano azul.

## A dinâmica de um seminário do oceano azul

Um seminário do oceano azul reúne a alta liderança de uma organização e todos os membros da equipe do projeto de oceano azul. Quem deve participar? Além do chefe da unidade em questão, os participantes devem incluir a equipe principal da unidade, bem como os chefes de marketing, fabricação, recursos humanos, finanças, tecnologia da informação e logística. Esses executivos não só costumam ser solicitados a fornecer apoio especializado durante a execução do movimento escolhido, como também podem ser chamados a remover obstáculos dentro das respectivas áreas ao longo desse processo. Assim, conceda-lhes o respeito intelectual e emocional que lhes é devido e garanta que entendam todo o alcance das opções de oceano azul que estão sendo apresentadas. Ao reunir essa amostragem de membros respeitados da comunidade corporativa e chefes de áreas influentes, o seminário do oceano azul cria um quadro natural de embaixadores que podem explicar, com base em conhecimentos de primeira mão, por que uma mudança é imperativa e, sobretudo, os méritos do movimento escolhido ao final.

Clientes também costumam ser convidados para o seminário, bem como não clientes que você espera que venham a aumentar as fileiras de seu novo espaço de mercado. Suponha, por

exemplo, que você esteja procurando opções no ambiente B2B para novos tipos de equipamentos hospitalares sofisticados. Você vai querer convidar tanto seus principais compradores e usuários atuais (em geral, um grupo pequeno, já que o setor está bem consolidado) quanto alguns clientes em potencial de hospitais menores que não usam tal equipamento no momento. Da mesma forma, se seu sucesso depende de um ecossistema mais amplo, convém trazer parceiros selecionados desse ecossistema e da cadeia de suprimentos. Embora a equipe já tenha se reunido com essas pessoas durante sua exploração de mercado dos seis caminhos, elas podem acrescentar à discussão uma camada adicional de feedback de mercado em tempo real. Pelo mesmo motivo, algumas organizações convidam outros integrantes do setor, como analistas, que têm uma visão naturalmente ampla do cenário do setor.

Para startups e empresas pequenas que não têm a amplitude e a profundidade de talentos das grandes corporações, os membros do projeto de oceano azul e seus altos líderes costumam ser os únicos participantes internos. Nesse caso, é especialmente importante preencher o evento com convidados externos relevantes.

O seminário começa com a apresentação de todas as opções estratégicas criadas pela equipe. (Daqui em diante, para facilitar, vamos supor que a equipe trouxe todas as seis opções ao seminário.) Uma vez concluídas as apresentações, a equipe do projeto se divide, e seus membros vão para uma das seis estações montadas ao redor do salão – uma para cada opção. Cada estação deve exibir uma versão grande, como um cartaz, de sua respectiva

tela de estratégia futura, bem como a tabela EREC e os benefícios econômicos para a organização. Os participantes são então convidados a visitar as estações para pedir mais esclarecimentos, compartilhar comentários e sugestões, e levantar possíveis preocupações. Por fim, eles votam no(s) movimento(s) que consideram mais atraente(s), usando adesivos ou Post-its para indicar suas escolhas.

Encerrada a votação, a equipe principal pergunta aos participantes por que eles votaram a favor ou contra estratégias específicas, acrescentando mais uma camada de feedback ao processo. Apenas o fato de ver o montão de adesivos ou Post-its em uma opção de oceano azul – ou a ausência deles – e depois ouvir os comentários em primeira mão das pessoas já ajuda os membros da equipe a abandonar ideias sem uma aceitação muito boa e a se concentrar naquelas que obtiveram apoio mais veemente.

Embora todos os participantes – exceto os membros do projeto de oceano azul – votem, a decisão final é tomada pela equipe executiva da organização. Às vezes, o movimento escolhido por esses executivos não é o que recebeu mais votos. Nesse caso, é fundamental que sejam apresentados motivos explícitos para a escolha – e essa é uma prática sensata a seguir mesmo quando a escolha parecer óbvia. Uma explicação clara e convincente é crucial para reforçar o processo justo embutido no projeto e manter todos comprometidos com o resultado.

Realizando seu seminário do oceano azul

Eis algumas diretrizes para conduzir um seminário do oceano azul bem-sucedido.

*Comece com uma síntese da realidade de oceano vermelho de seu setor e a necessidade de fazer uma transição para o oceano azul*

Abra o seminário com a apresentação da tela de estratégia atual, que mostra o oceano vermelho que o setor vem enfrentando e, portanto, por que uma mudança para o oceano azul é imperativa. Em seguida, percorra o mapa de utilidade para o comprador, que revela os pontos de dor experimentados pelos clientes e, assim, as oportunidades de liberar valor imobilizado, e apresente os três níveis de não clientes, representados pelos compradores atualmente excluídos pelo setor e que poderiam ser aproveitados para criar uma nova demanda. Isso fornece aos participantes os conhecimentos de que precisam para que todos falem a mesma língua.

É fundamental que a alta direção participe do seminário do início ao fim. Sem sua presença comprometida, tanto a equipe do oceano azul quanto os demais funcionários suporão que eles não consideram o projeto importante ou não têm interesse em acompanhá-lo. É certo que se a alta direção não estiver presente em parte do seminário, a equipe do projeto se sentirá desmoralizada. Para chegar a esse ponto, eles se dedicaram a um grande trabalho do qual têm o direito de se orgulhar. Acima de tudo, este é momento de a equipe brilhar – de mostrar o que produziu, apesar das dúvidas e dos temores iniciais. Os líderes da

organizações precisam conceder aos membros da equipe o respeito que merecem, e a melhor forma de fazê-lo é estando presentes e ouvindo com atenção. Isso também representa um forte sinal para toda a organização de que o projeto é levado a sério, o que reforçará o empenho de todos com a execução, enquanto desencorajará a tapeação. Por último, porém não menos importante, estar presente durante todo o seminário é a única forma de a alta direção aprender o suficiente para escolher o melhor movimento de oceano azul a ser buscado.

*Deixe que a equipe apresente suas opções estratégicas de oceano azul*

Cada opção de oceano azul deve ser apresentada por um membro da equipe que participou de seu desenvolvimento. Conceda-lhe *não mais* de cinco minutos para a apresentação inteira. Fixamos esse curto limite de tempo porque descobrimos que qualquer estratégia que demore mais do que isso para ser comunicada com eficácia provavelmente é complicada demais, ou não foi examinada o suficiente, ou é muito medíocre para ter qualquer utilidade. Saber que dispõem de tão pouco tempo ajuda todos os membros da equipe do oceano azul a examinarem, aguçarem e refinarem as ofertas e o caso de negócios para cada alternativa ao se prepararem para sua apresentação.

É vital que todos na equipe usem o mesmo formato para as apresentações para facilitar o processo de comparação e votação a ser realizado durante o curto período do seminário. Embora existam várias maneiras de fazer isso, descobrimos que o

conteúdo e o fluxo de informações listados a seguir servem bem a esse propósito.

- **Descreva a oferta:** comece apresentando a mensagem da oferta. Em seguida faça uma descrição curta e objetiva, que pode ser em tópicos. Ela deve ser de fácil compreensão, para que os participantes entendam de imediato a essência da oferta e por que ela é atraente.
- **Apresente a tela de estratégia futura:** a tela de estratégia futura deve mostrar tanto o perfil estratégico da oferta de oceano azul proposta quanto o perfil estratégico do setor atual. Assim, os participantes podem ver por si mesmos e com exatidão como o movimento proposto se destaca, é singular em relação às práticas setoriais atuais e fornece um salto em valor aos compradores. Ela também revela imediatamente se a oferta tem um foco – em vez de apenas oferecer um pouco mais de tudo o que a concorrência já faz –, realçando o que foi reduzido e eliminado para diminuir o custo da oferta, bem como o que foi elevado e criado para oferecer um salto em valor.
- **Apresente a tabela EREC:** sintetize os fatores que a opção de oceano azul elimina, reduz, eleva e cria. Como a equipe já realizou o árduo trabalho de descrever cada um dos fatores em termos concretos e implementáveis ao desenvolver a tela de estratégia futura (ver Capítulo 11), esta síntese reafirmará como a oferta rompe com a prática atual do setor e cria um valor maior e reduz os custos. Em organizações estabelecidas, percorrer essa tabela também dará às pessoas uma indicação

da amplitude que a opção provavelmente exigirá, em contraste com o modelo de negócios atual da organização.

- **Sintetize os benefícios para os compradores (ou doadores, no caso de uma organização sem fins lucrativos, ou o público, no caso de uma entidade governamental):** embora os benefícios da oferta talvez já tenham se tornado óbvios, vale a pena sintetizar o salto em valor que os compradores – inclusive os não clientes que achariam a nova oferta atraente – ganharão. Para os hotéis da citizenM, por exemplo, poderia ser: “Por um preço próximo ao de um hotel três estrelas, os clientes desfrutarão um local cinco estrelas, uma noite de sono superior, ótimo sinal de internet e uma experiência que é luxuosa, mas não esnobe.”
- **Trace os benefícios econômicos para a organização:** usando a distribuição geral do setor dos custos relativos pela cadeia de valor, avalie a magnitude das economias de custos dos fatores que foram eliminados e reduzidos. Em seguida, delinheie os custos adicionais que provavelmente precisarão ser incorporados por causa dos fatores elevados e criados. Conforme discutido no Capítulo 11, esse exercício fornece indicadores aproximados dos benefícios econômicos da opção estratégica para a organização.

Se o movimento proposto tiver que enfrentar quaisquer barreiras externas fortes, como regulamentações governamentais, a equipe também deve observá-las em sua apresentação. Com essa informação adicional, a avaliação das opções alternativas pode ser mais completa. Talvez haja alguém no seminário que

tenha superado um desafio semelhante ou conheça algum caso equivalente ocorrido em outro setor. Segundo nossa experiência, ser honesto sobre as possíveis dificuldades costuma ser o caminho para encontrar uma solução rápida.

Antes de passar para a próxima apresentação, dê aos participantes cinco minutos para anotarem em formulários de registro seus pensamentos sobre o que acabaram de ouvir. Esses formulários, bem como um resumo dos conteúdos a serem apresentados no seminário, são fornecidos para download gratuito em [www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/](http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/) (em inglês). Isso permitirá que você tenha acesso às reações imediatas e instintivas das pessoas para cada alternativa e ajudará a garantir que todos estão ouvindo com atenção.

*Peça aos participantes que visitem todas as estações e depois votem*

Uma vez realizadas as apresentações, encoraje os participantes a circularem pelo seminário, refletirem sobre cada uma das opções, fazerem perguntas, oferecerem sugestões e realmente compreenderem e avaliarem o apelo instintivo delas aos compradores, bem como sua viabilidade econômica. Em cada estação deve haver um membro da equipe que desenvolveu as opções para responder às perguntas. Registre o feedback das pessoas no momento em que ele ocorrer.

Em seguida, entregue alguns adesivos ou Post-its aos participantes e peça que eles os utilizem para indicar sua(s) opção(ões) estratégica(s) preferida(s), em função da atratividade.

Embora não haja uma regra fixa sobre o número de adesivos a serem entregues, nossa experiência mostra que a distribuição de três a cinco funciona bem.

Caso esteja preocupado com a possibilidade de os participantes influenciarem as escolhas uns dos outros, você pode fornecer a cada votante uma folha contendo uma lista com todas as opções e pedir que coloquem os adesivos ali, em vez de colá-los nos cartazes de cada estação. Você pode então recolher as folhas e transferir os votos para os quadros, de modo a revelar o resultado de cada opção.

### *Obtenha o máximo de feedback e aprendizado*

Encerrada a votação, o que as pessoas pensam logo se torna visível – é quase como olhar para um mapa de calor. É o momento de coletar um feedback ainda mais rico mediante uma discussão direcionada com os participantes. Embora existam várias formas de fazer isso, funciona bem perguntar às pessoas por que elas votaram, ou não, em cada opção de oceano azul usando as respectivas telas de estratégia como base. “O que especificamente cativou sua imaginação?” “O que não cativou?” “Qual seria uma desvantagem?” “O que, na proposta de valor ou de lucro da opção, deveria ou poderia ser melhorado?” Se uma das telas de estratégia recebeu um número esmagador de votos, questione o que deixou as pessoas tão empolgadas com ela. Da mesma forma, se houver uma tela com pouquíssimos ou nenhum voto, pergunte às pessoas por que não votaram nela. “Foi apenas porque as outras foram muito melhores ou houve algo no valor

para os compradores, ou em sua viabilidade econômica, que preocupou ou desagradou?” Enquanto as pessoas relatam seus argumentos – as vantagens, as desvantagens e suas dúvidas –, faça anotações minuciosas.

Dedicar tempo a detalhar as respostas dos participantes é fundamental, não apenas para a decisão de qual opção escolher, mas também porque pode elevar uma oferta de oceano azul a um novo patamar. Às vezes, é possível descobrir que foi a mensagem, mais do que o perfil estratégico real, que cativou a imaginação das pessoas. Isso pode esclarecer bastante os pontos em que a equipe acertou e indicar o que talvez necessite ser modificado para que a oferta de oceano azul cumpra o prometido.

Quando convidados externos estão presentes, deixe claro que a liderança da organização levará em conta todos os feedbacks ao decidir qual movimento estratégico buscar e como deve ser aprimorado.

### *Decida qual oferta de oceano azul buscar*

É chegada a hora de os executivos tomarem a decisão crítica sobre qual opção (ou quais opções) levar adiante. Cada equipe executiva costuma ter o próprio método de tomada de decisão. Entretanto, descobrimos que esse processo costuma funcionar melhor quando cada executivo compartilha seus pensamentos sobre cada opção e depois a equipe inteira debate as avaliações uns dos outros, observando áreas em que mais esclarecimentos ou aprimoramento são necessários. Eis algumas perguntas-chave que a equipe executiva deve explorar:

Com base nos feedbacks que ouvimos, algum dos fatores de uma tela de estratégia futura deve ser modificado ou revisto?

As apresentações ou discussões subsequentes revelaram a falta de algum componente essencial que, caso incluído, multiplicaria o apelo da oferta para os compradores?

A oferta deixa de eliminar ou reduzir fatores suficientes para gerar custos menores e romper o dilema valor-custo?

Existe um meio mais barato de fornecer quaisquer dos fatores propostos a serem elevados ou criados para aumentar a viabilidade econômica da oferta?

Quais lacunas de capacidade precisariam ser fechadas para executar essa opção? E que ideias existem sobre como a organização poderia fechá-las com eficácia e baixo custo?

Os executivos devem preparar uma lista breve das opções de oceano azul mais fortes e selecionar aquela que julgam deter o maior potencial de mercado. Ao fazê-lo, devem ser cuidadosos e levar em conta a votação e os comentários de todos os participantes do seminário. Nesse processo, com frequência, eles identificam oportunidades de mesclar duas ofertas complementares e sobrepostas de forma coerente.

Uma vez tomada a decisão, os executivos a comunicam à equipe do projeto de oceano azul e aos demais participantes do seminário, acompanhada de sua orientação sobre quais aspectos da opção precisam ser aprimorados, com base nas próprias deliberações e nos comentários feitos durante o seminário. Nunca

é demais enfatizar a importância de fornecer à equipe argumentos sensatos e concretos que sustentem a decisão.

Como a decisão costuma estar muito próxima da votação, é raro vermos pessoas intrigadas com a escolha dos executivos. A equipe pode inicialmente se surpreender se os executivos sugerirem que duas ofertas sejam mescladas. Mas, uma vez explicado o raciocínio, e tendo sido encorajados a fazer perguntas, os membros da equipe passam a entender a lógica estratégica que os altos executivos estão usando. De vez em quando, a estratégia mais popular no seminário não é escolhida. Quando isso acontece, o motivo costuma ser o fato de que ela apela ao que denominamos voto “emocional”: por ser muito diferente, a oferta parece melhor do que é de fato. Diante de uma reflexão mais profunda, porém, fica claro que a diferença se baseia menos no salto em valor para os compradores do que em sua originalidade. Empresas de base tecnológica com frequência caem nessa armadilha.

### Por dentro de um seminário do oceano azul de um gigante global de bens de consumo

Como se realiza um seminário do oceano azul de verdade? Vejamos o que aconteceu quando a Kimberly-Clark Brasil (KCB) resolveu promover uma transição para o oceano azul no maior mercado de papel higiênico da América do Sul. Quando se trata de um setor hipercompetitivo e altamente comoditizado, poucos são mais vermelhos do que o mercado brasileiro de papel

higiênico de mais de 1,5 bilhão de dólares, com seus mais de 50 concorrentes e 200 marcas. Entretanto, o que é possível fazer com um produto tão simples e básico quanto o papel higiênico? A KCB estava prestes a descobrir.

O time completo de executivos brasileiros, a equipe de liderança continental latino-americana para a categoria de papel higiênico e os líderes de alto e médio escalão de todas as linhas de produtos da KCB se reuniram no salão de convenções amplo, moderno e climatizado de um hotel do estado de São Paulo para o seminário do oceano azul. O objetivo era não apenas selecionar o movimento de oceano azul mais forte, com o maior potencial de crescimento rentável, mas também mobilizar a cooperação e o compromisso dos líderes em todos os níveis da organização para garantir sua implementação eficaz. Uma vez que o foco era papel higiênico, não faltava experiência de comprador no salão: todos ali eram clientes. Contando a equipe do projeto de oceano azul, quase 100 pessoas estavam presentes. Então dois membros externos do conselho diretor chegaram, aumentando a visibilidade do evento e o nervosismo da equipe do projeto de oceano azul.

A curiosidade e a expectativa estavam elevadas. A equipe do projeto sentou-se diante de todos no salão de convenções. O CEO da KCB, João Damato, que também é líder da categoria de papel higiênico para toda a América Latina, deu boas-vindas a todos na reunião. Em um breve discurso de abertura, descreveu a alta comoditização do mercado e a dificuldade de se destacar e obter uma margem razoável, especialmente quando considerado o poder que o comércio varejista podia exercer sobre produtos comoditizados – apesar das marcas. Então ele lembrou a todos o

propósito do projeto: promover um salto à frente no crescimento e na margem da KCB.

O líder do projeto de oceano azul então deu mais detalhes sobre a realidade atual de oceano vermelho do setor, forneceu uma visão geral do processo de transição para o oceano azul e relatou a cronologia do projeto, que havia começado apenas três meses antes. Murmúrios irromperam quando a tela de estratégia atual do setor foi projetada e os pontos de dor no mapa de utilidade para o comprador foram revelados. Uma grande porcentagem de não clientes de primeiro nível expressou sua frustração, que foi adequadamente sintetizada em um comentário típico: “Você precisa ter formação em matemática para selecionar seu papel higiênico diante de tantas opções. No entanto, nada se destaca.”

A equipe do projeto fez uma defesa apaixonada e em alguns momentos bastante divertida das opções de oceano azul que tinham desenvolvido. Cada uma das seis opções estratégicas, que variavam de *Basta pressionar a Papel divertido*, despertou seu quinhão de “ohs”, “ahs” e outros sons de admiração. Os aplausos aumentavam após cada apresentação. O tempo todo, os participantes tomaram notas em formulários criados para coletar feedback sobre o que adoraram e o que detestaram em cada oferta, bem como ideias sobre como melhorar cada alternativa estratégica.

Quando todas as seis opções haviam sido apresentadas, o líder da equipe apontou para as seis estações montadas no entorno do salão de convenções, cada uma exibindo em cavaletes a tela de estratégia futura de uma oferta, sua tabela EREC, um resumo dos

benefícios aos compradores e uma síntese dos benefícios econômicos para a KCB. A equipe do projeto também havia assumido a tarefa de criar protótipos de cada oferta. Adesivos foram entregues aos participantes, que foram informados de que poderiam votar nas duas opções estratégicas mais bem avaliadas do seu ponto de vista. Com isso, as pessoas se levantaram, circularam pelo salão, examinaram os protótipos, fizeram perguntas, recomendações, anotaram seus pensamentos em Post-its e os colaram nos cavaletes ou apenas deram seu feedback aos representantes de cada estação, votaram, tomaram café, voltaram e, em alguns casos, mudaram seus votos ou tiveram outra conversa com um ou outro membro da equipe. No intervalo de uma a duas horas, todos os 100 participantes deram feedback e conversaram com a equipe.

À medida que o mapa de calor das opções estratégicas com melhores avaliações emergia da série de pequenos adesivos coloridos, os ofegantes membros da equipe comparavam as observações:

– Ei, Cláudio, parabéns, amigo! Parece que você recebeu mais votos.

– Obrigado! Mas você sabe que eu só apresentei a ideia! Ela é de todos nós, especialmente do Mário. Recebi tantas perguntas sobre mudanças na linha de produção... Ainda bem que pude repassá-las ao Sérgio: as respostas dele pareceram atenuar as dúvidas.

– Não há problema técnico que não possamos resolver. Nossa dificuldade nunca foi a engenharia, mas a criação de ofertas de produtos que revelassem valor inovador.

– Nunca conversei com tantos líderes nem recebi tantos bons conselhos nos 12 anos em que trabalho aqui. Foi incrível! Com sinceridade, posso dizer que foi o melhor dia no emprego!

Concluída a votação, os materiais dos cavaletes foram levados a uma sala separada onde os membros do conselho diretor, os executivos e as equipes da categoria puderam deliberar. Eles se sentaram em torno de uma grande mesa de conferências com as telas de estratégia diante de si, enquanto a equipe do projeto se sentou atrás deles para ouvir as deliberações, esclarecer pontos, se necessário, e anotar questões a serem resolvidas. Todos os demais saíram para dar telefonemas, checar e-mails e tomar café.

Dirigindo-se à equipe do projeto de oceano azul, o CEO abriu o debate.

– É incrível. Para um produto que parece ser tão simples, para o qual todos os meios possíveis de se diferenciar pareciam já ter sido tentados, vocês apresentaram um oceano de ideias de como fazê-lo se destacar.

Em seguida, dirigindo-se aos colegas tomadores de decisão, continuou:

– Podemos ver que as duas melhores ideias receberam muito mais votos do que as outras quatro. O que eu gostaria de ouvir de vocês não são apenas suas conclusões principais, mas suas preocupações em relação a essas duas ideias e, sobretudo, quais conhecimentos podem oferecer para garantir que essas iniciativas criem um salto em valor para os compradores, aumentem a margem de lucro e o crescimento e diminuam nosso risco comercial. Além disso, se vocês identificarem aspectos das outras

opções de oceano azul capazes de aumentar o valor e as margens de lucro dessas escolhas, digam quais são.

As discussões logo se concentraram em *Basta pressionar*, que teve a maior parcela de votos. Essa opção consistia em reduzir de maneira significativa o tamanho dos rolos de papel higiênico – mas não a quantidade de papel presente neles – por compressão. Bastava o comprador pressioná-lo e – pronto! – o rolo comprimido voltava ao formato redondo para ser usado como de costume. Além disso, a embalagem do *Basta pressionar* contava com uma alça de plástico simples, porém resistente, para facilitar o transporte.

– Como muitos brasileiros vão aos supermercados a pé ou usando o transporte público, e em geral os hipermercados ficam em bairros distantes, carregar as embalagens de papel higiênico é um pesadelo. E isso havia escapado ao radar de todo o setor – observou um executivo.

– Quem nunca se enrolou – interveio outro – com uma criança em uma mão, um saco de compras na outra e uma embalagem enorme de papel higiênico enfiada precariamente debaixo do braço? Convenhamos, todos já passamos por isso. A maioria dos brasileiros enfrenta isso semana após semana. É uma realidade para a massa do mercado de baixa renda, que nunca havíamos conseguido sondar.

– É mais do que isso – acrescentou um líder da equipe da categoria. – Posso dizer por experiência própria que as pessoas têm dificuldade em guardar o papel higiênico em casa. Todos compramos os pacotes maiores para não precisarmos comprar mais em poucos dias. Mas, em geral, os armários dos

apartamentos são pequenos e os pacotes ocupam muito espaço. O tamanho comprimido de *Basta pressionar* minimiza esse problema também. Enquanto isso, o setor inteiro está concentrado em decorar e acrescentar perfume ao papel higiênico ou fornecer papel de folha simples de baixa qualidade. Nenhum concorrente aborda esses desafios mais reais. Não admira que a grande maioria dos brasileiros compre papel higiênico com base exclusivamente no preço. O setor não forneceu às pessoas com orçamentos apertados um motivo atraente o bastante para pensarem de um jeito diferente.

– E tem mais – outro executivo acrescentou, empolgado. – Não só o tamanho do *Basta pressionar* é bem menor como também a embalagem diferenciada com alça permite que todos consigam *ver* que esse papel é diferente, de modo que ele se destaca com facilidade em meio ao mar de papel branco, poupando tempo e ansiedade às pessoas quando fazem suas escolhas.

– Semana passada, em uma das revistas especializadas no nosso setor, vi que uma máquina de embalagem a vácuo de segunda mão estava disponível na Itália a um preço realmente baixo – outro gerente acrescentou. – Se decidirmos rápido, estou certo de que ainda conseguimos obtê-la. Isso reduziria ainda mais nossos custos, aumentando nossas margens de lucro e reduzindo o risco do negócio.

– Ótima ideia – observou o advogado. – Aliás, vou verificar a situação da patente assim que voltar ao escritório. Sei que a equipe deu uma olhada nisso, mas precisamos nos certificar de

que ninguém consiga imitar nossa ideia. É muito simples, mas genial. Estou muito empolgado!

O executivo de desenvolvimento de produtos dirigiu a discussão às outras opções de oceano azul:

– Falando em boas ideias, por que não combinamos o componente ecológico do *Ecko* (a opção com o terceiro maior número de votos) com o *Basta pressionar*? Com a redução da embalagem e o aumento da eficiência do transporte, o *Basta pressionar* já tem um forte componente ambiental intrínseco. O valor atraente do *Basta pressionar* somado ao da fibra ecológica deve nos dar maior alavancagem com os varejistas maiores, que são cada vez mais desafiados na sustentabilidade. O tamanho menor também reduzirá nosso espaço de prateleira requerido e os custos.

– Você acabou de roubar minha ideia – brincou o diretor da cadeia de suprimentos.

Um a um, os tomadores de decisão expressavam suas preocupações, percepções e promessas de apoio. Todos os membros da equipe anotaram o que foi dito. Depois do seminário, caso a proposta de oferta fosse aceita, a equipe levaria três semanas para testá-la nas ruas, usando o protótipo, e detalhar ainda mais o caso de negócios que já vinham desenvolvendo para a nova oferta.

Depois de produtivos 90 minutos de deliberação, os tomadores de decisão saíram para fazer uma pausa enquanto os outros participantes (que haviam usado a oportunidade para organizar outros encontros de negócios no próprio hotel ou nas imediações) voltaram a se reunir na expectativa do anúncio. O

CEO delineou a decisão tomada – implementar o *Basta pressionar* com ecofibra –, explicou por que essa opção foi a escolhida e sintetizou a orientação dada à equipe do projeto. Nos 20 minutos seguintes, muitos dos presentes ofereceram apoio, expressaram preocupações e ideias para resolvê-las e deram sugestões adicionais para aumentar o lucro e o crescimento potencial da oferta.

Enquanto os membros da equipe de oceano azul desmontavam os cavaletes e colocavam os protótipos debaixo do braço, o CEO se juntou a eles como se fossem um time de futebol. Repetiu elogios e demonstrou sua mais profunda gratidão pelo trabalho excepcional que haviam realizado – tudo em um espaço de menos de três meses – bem como pelas observações do mercado existente reveladas com tanta clareza e a forma convincente e “sem um segundo de tédio” com que as novas ideias haviam sido apresentadas.

## Realizar rápidos testes de mercado

Depois da realização do seminário, a equipe do projeto de oceano azul da KCB realizou 210 entrevistas com pessoas escolhidas aleatoriamente em uma das principais avenidas de São Paulo. Elas eram levadas a uma cabine, apresentadas ao protótipo do *Basta pressionar* e solicitadas a dar sua opinião. Ainda que a equipe já tivesse realizado o trabalho de campo durante o processo de desenvolvimento das opções de oceano azul, aquele teste de mercado rápido com um protótipo real permitiu que eles

confirmassem a força da oferta, identificassem quaisquer ajustes necessários e avaliassem o mercado de massa potencial, que era considerável: 80% dos entrevistados disseram que adorariam comprá-la. Esse teste de mercado foi seguido por um lançamento da oferta real em pequena escala na região Nordeste do país, que serviu não apenas para conferir e validar a reação positiva ao teste de mercado feito em São Paulo, mas também para avaliar ainda melhor o potencial de mercado de massa da oferta. Com esses testes rápidos de mercado, a equipe fez os ajustes finos necessários no movimento de oceano azul e aprimorou o discurso de venda para compradores e varejistas no que se referia à nova fronteira valor-custo aberta por *Basta pressionar* no oceano vermelho do papel higiênico.

Em 2009, vários meses após a chegada da nova máquina de embalagem da Itália, a KCB utilizou a Neve, uma de suas principais marcas, para o lançamento em larga escala do Neve Naturali Compacto, a marca registrada dada ao *Basta pressionar*. A embalagem de rolos comprimidos continha a mesma quantidade de papel higiênico por rolo que as embalagens comuns, mas seu tamanho menor facilitava o transporte e o armazenamento. Era muito fácil identificá-lo no ponto de venda, e o preço competitivo atraiu demanda de todos os segmentos do mercado, inclusive aqueles compradores que antes só adquiriam produtos da faixa “premium”. Por ser feito de fibras sustentáveis e recicláveis, o produto ainda tinha o diferencial ecológico.

Quanto aos custos da KCB, o tamanho comprimido levou a uma redução de 15% nos custos de transporte – algo de grande importância, dada a dimensão continental do Brasil –, uma

redução de 19% na quantidade utilizada de material de embalagem e uma diminuição nas devoluções por causa de danos, fatores que em conjunto contribuíram para margens brutas superiores a 20% – algo inédito no setor.

Além de criar um valor incrível para os compradores e gerar margens maiores para a KCB, o produto mostrou-se um campeão para os varejistas (neste caso, a Walmart), que viram uma oportunidade única de apresentar o Neve Naturali Compacto como um produto ecológico, graças à sua pegada de carbono bem menor, à embalagem reduzida e ao uso de ecofibras. Vários meses depois do lançamento do produto, a KCB foi considerada o “Melhor Fornecedor Sustentável para a Walmart”, uma distinção e uma realização bastante importantes. (Mais tarde, tornou-se o produto mais sustentável em toda a Kimberly-Clark globalmente.) Por fim, o salto do Neve Naturali Compacto tanto no valor aos compradores como na sustentabilidade ambiental aumentou o poder de negociação da KCB junto aos varejistas.

A nova fronteira valor-custo liberada pela oferta inspirou a KCB a estender o formato “Compacto” a todas as grandes marcas, como Scott, fornecendo um salto em valor para toda a linha de papel higiênico. Lançado em 2009, o formato “Compacto” de oceano azul escolhido no seminário permanece o padrão do setor no Brasil e um astro do desempenho para a KCB, apesar do surgimento de seguidores que o imitaram.

Exigir que sua equipe do projeto faça *rapidamente* um teste de mercado do protótipo da oferta de oceano azul selecionada com compradores potenciais que você quer transformar em clientes – como fez a KCB – é crucial. Esse teste permitirá não

apenas que se entenda a forma ótima de posicionar a oferta perante compradores e parceiros da cadeia de suprimentos (ou o público, ou doadores, quando aplicável), mas também que identifique quaisquer ajustes adicionais necessários. *Rápido* é a palavra-chave aqui. Ou seja: teste sua oferta de oceano azul em um intervalo curto e específico, o mais cedo possível, após o encerramento do seminário. Por quê? O seminário terá criado impulso, que você não quer perder esperando demais para começar ou realizar os testes. Quanto mais você protelar, mais sua equipe e os técnicos da organização ficarão tentados a desenvolver protótipos complicados e caros, que pouco irão acrescentar à ideia central da oferta e, muitas vezes, poderão complicá-la.

## Realizar o ato final para o lançamento do movimento

Uma das percepções mais inspiradoras que acontecem em um seminário do oceano azul e, em nossa opinião, uma das mais valiosas é a profunda mudança na percepção das pessoas sobre a criatividade e o valor de si mesmas e dos outros. Quase invariavelmente, os altos executivos ficam surpresos com a criatividade das ideias apresentadas pelo pessoal. É comum ouvi-los dizer baixinho para si ou em voz alta para todos: “Eu não sabia que nosso pessoal era tão bom.” E estão sendo sinceros. Da mesma forma, o pessoal na equipe quase sempre se surpreende com a própria competência criativa – sentimento que costuma ser

expresso em comentários como “Eu não acreditava que conseguiria pensar além dos limites do setor”, ou “Eu não sabia que era tão criativo”, ou apenas “Sou capaz de fazer isso!”. Com esses sentimentos, surgem maior confiança, respeito mútuo e consideração renovada entre todos. É um momento divisor de águas com um efeito profundo na cultura da organização. Quando os membros da equipe e os outros participantes do seminário retornam a seus departamentos e divulgam o que ouviram, viram e aprenderam, a autenticidade e o poder de suas palavras são palpáveis para os demais. Isso contribui muito para aumentar a confiança de todos na integridade do processo e pôr a transição para o oceano azul em andamento, preparando ainda mais o terreno para sua execução eficaz.

Seu movimento estratégico de oceano azul está quase pronto para ser lançado: os executivos decidiram qual opção implementar; a equipe do projeto realizou testes rápidos para confirmar o potencial de mercado da oferta escolhida, reforçá-la e refiná-la. Agora a equipe está pronta para formalizar o modelo de negócios abrangente do movimento de modo a maximizar o retorno e minimizar o risco do lançamento. Vejamos como esse passo final se desenrola para garantir que o modelo de negócios para a nova oferta não apenas oferecerá um salto em valor para os compradores, mas também trará benefícios econômicos interessantes para sua organização.

## Finalizar e lançar seu movimento de oceano azul

Com seu movimento de oceano azul escolhido e o potencial de mercado dele confirmado, está na hora de formalizar seu modelo de negócios. O objetivo é expor o quadro geral: a lógica econômica segundo a qual os aspectos de valor e custo de seu movimento interagem e fornecem um salto em valor aos compradores, gerando um crescimento forte e rentável. Tal modelo de negócios permite que você avalie e perceba como as tarefas operacionais individuais precisam se encaixar para produzir o resultado financeiro. Servirá também como um excelente roteiro enquanto o movimento é efetivado no nível operacional. Uma vez que o modelo de negócios geral esteja concluído, o movimento de oceano azul estará finalizado e pronto para o lançamento.

Para tanto, com o apoio da alta gerência, a equipe do projeto se expande, envolvendo pessoas de toda a organização com a expertise operacional necessária e passando do tempo parcial ao tempo integral para assegurar que os membros da equipe disponham da capacidade necessária. O guia para o trabalho é a tela de estratégia futura, que fornece um quadro claro não apenas do que eliminar, reduzir, elevar e criar, mas também o preço que a organização precisa atingir para abrir uma nova fronteira valor-custo. Isso reúne as pessoas em torno daquilo que precisarão entregar e pelo que serão responsáveis e as fortalece para começarem a pensar criativamente sobre como atingir esse objetivo com custos menores.

O processo justo é tão aplicável aqui quanto foi até agora: ao fornecer informações à organização sobre as conclusões-chave obtidas em cada passo do processo, você conseguiu manter todos atualizados e estimulou a cooperação e o empenho. Agora precisa continuar exercendo o processo justo entre todas as pessoas que precisará envolver, quer façam parte da equipe expandida ou não.

## Formalização do modelo de negócios geral

Ao aplicar o modelo das quatro ações na criação do movimento de oceano azul, a equipe do projeto já fez grande parte do esforço necessário para formalizar o modelo de negócios geral. Por um lado, identificou os fatores nos quais o setor compete e investe atualmente e que podem ser eliminados ou reduzidos por acrescentarem pouco ou nenhum valor aos

compradores, ou até diminuí-lo. Embora essas decisões se baseassem no valor para o comprador, não no custo, nossa experiência mostra que grande parte do que é identificado para eliminação ou redução costuma reduzir – muitas vezes, de modo significativo – a estrutura de custos de uma organização e tem claras implicações operacionais. Por outro lado, a equipe também identificou os fatores que o setor não entrega de forma efetiva ou negligencia e que poderiam ser elevados ou criados, porque representam um salto em valor decisivo do ponto de vista dos compradores. Quase sempre esses fatores também têm implicações de custos, bem como implicações operacionais diretas. Só que aqui os fatores a serem elevados ou criados costumam aumentar a estrutura de custos da organização.

Voltemos ao exemplo dos hotéis de luxo acessíveis da citizenM discutidos no Capítulo 11. Embora seus hotéis desfrutem de uma taxa de ocupação de 90% e recebam dos hóspedes notas comparáveis às dos hotéis cinco estrelas, a oferta de oceano azul da citizenM elimina uma série de fatores dispendiosos – como a recepção, um saguão tradicional, os carregadores de malas, o porteiro, o *concierge*, o serviço de quarto e até o restaurante – que não foram considerados decisivos para a massa de viajantes frequentes. Cada um desses fatores eliminados pela citizenM reduz diretamente o número de funcionários necessários (os hotéis da rede funcionam com menos da metade do pessoal de hotéis semelhantes com 200 a 400 quartos) e, com isso, os custos gerais com pessoal. Ao eliminar o saguão e o restaurante tradicionais e reduzir em 50% o tamanho dos quartos, o dispendioso fator imobiliário também se reduz de

forma drástica. O impacto vai além do espaço que os clientes podem ver, porque permite à citizenM eliminar também o espaço de uma cozinha profissional, bem como todos os custos associados a sua construção e manutenção. Além disso, ao reduzir a variedade de quartos de hóspedes para um formato padrão, a citizenM consegue não só otimizar a construção dos quartos, resultando em ganhos de eficiência, mas também, como veremos adiante, fazer uso de outras abordagens de construção inovadoras, de alto valor e baixo custo.

Ao mesmo tempo, a equipe da citizenM também identificou três fatores a serem elevados: o ambiente de dormir dos quartos (com camas extragrandes, roupa de cama refinada, toalhas felpudas, tranquilidade – ou isolamento acústico – e duchas potentes); uma boa localização na cidade; e conectividade para os hóspedes (como internet grátis de alta velocidade e filmes sob demanda, bem como tarifas telefônicas do Skype, muito desejadas pelos hóspedes e cujo fornecimento é barato para o hotel). E identificou três fatores a criar: quiosques de autoatendimento para o check-in; um espaço de convivência único e atraente; e embaixadores multitarefa. Por fim, a equipe comprometeu-se a fornecer essa experiência a um preço acessível a clientes de hotéis três estrelas. O resultado: uma oferta com o potencial de atrair a massa de “cidadãos móveis”, quer sejam frequentadores de hotéis três estrelas ou de luxo.

O próximo passo para formalizar seu modelo de negócios geral é definir a margem de lucro que você pretende obter e assegurar um lucro saudável para a organização. O que funciona melhor, como constatamos, é começar com uma margem de lucro

mais agressiva do que você julga ser razoável, dadas as práticas existentes no setor. Então seus custos-alvo – aqueles aos quais precisa chegar – poderão ser obtidos com a dedução dessa margem pretendida do preço estratégico identificados pela equipe.

Quanto mais agressiva for a margem de lucro fixada, mais agressivos serão os custos-alvo. Desafiar as pessoas a cumprir metas de lucro e custos agressivas as faz pensar além de suas práticas usuais e buscar inovações em toda a operação. Assim como os setores com frequência competem em fatores que os compradores pararam de valorizar, as práticas operacionais padrão do setor muitas vezes deixam uma margem tremenda para o pensamento original e inovações capazes de reduzir custos. Portanto, embora as pessoas possam de início rejeitar metas de lucro e custos agressivas, encorajamos você a se manter firme. Com algum encorajamento, elas se esforçarão por desempenhar e cumprir suas atribuições de maneiras inovadoras, de alto valor e baixo custo, muitas vezes com resultados surpreendentes.

Ao contrário da prática mais familiar de preço de custo acrescido, na qual os preços são fixados acrescentando-se uma margem de lucro desejada aos custos da organização, o custo-alvo baseia-se em subtrair o custo do preço. De acordo com nossa experiência, as organizações que deixam de aplicar o custo-alvo a seus movimentos de oceano azul acabam descobrindo que seus custos são altos demais para a obtenção de lucro ao preço estratégico fixado. Assim, aumentam o preço da oferta ou reduzem o valor que pretendiam fornecer – em ambos os casos, prejudicando o movimento e enviando a organização de volta à

deriva no oceano vermelho. A lição que aprendemos: sua tela de estratégia futura não pode ser negociável. O que é negociável é como seu modelo de negócios a fornece.

## Como atingir um custo-alvo desafiador

Além do que as organizações eliminaram ou reduziram em seu movimento de oceano azul para reduzir custos, existem vários outros meios que podem ser adotados para atingir um custo-alvo desafiador sem comprometer a oferta de oceano azul aos compradores. Embora não haja uma fórmula mágica, diversas perguntas devem ser exploradas pelas equipes ao formalizar o modelo de negócios de maneira a assegurar que a organização obtenha os baixos custos necessários para tornar real seu movimento de oceano azul: “Com quem podemos nos associar?”, “Como podemos otimizar e inovar as operações?” e “Como podemos multiplicar a energia positiva e as contribuições das pessoas?”. Vamos examinar uma de cada vez.

**Com quem podemos nos associar?** Ao trazer uma ideia nova ao mercado, muitas organizações cometem o erro de pensar que é preciso realizar cada aspecto da operação internamente. Às vezes isso acontece porque o produto ou o serviço é visto como uma plataforma para desenvolver novas capacidades. No entanto, é mais comum isso acontecer apenas porque sempre foi feito dessa maneira e ninguém pensa em questionar essa abordagem. Embora fazer tudo internamente possa facilitar o controle, costuma levar mais tempo e pode ser bem mais dispendioso do que se associar a

uma organização mais experiente e eficiente em uma área de seu modelo de negócios na qual você é novato. Ao alavancar a experiência e a economia de escala de outras empresas, essas associações (incluindo pequenas aquisições quando for mais rápido e mais barato do que outras opções) podem reduzir custos e tempo, e fechar lacunas de capacidade com rapidez.

A equipe da citizenM, por exemplo, identificou duas áreas importantes – comida e limpeza – nas quais poderia reduzir bastante sua estrutura de custos, terceirizando-as de maneiras criativas, e aumentar o valor para o comprador, beneficiando-se da experiência comprovada de outros. Ainda que tivesse decidido eliminar os restaurantes e o serviço de quarto, a citizenM pretendia fornecer refeições leves, saudáveis e frescas em seu espaço de convivência coletivo. Só que alimentação é um negócio difícil: é preciso ter ingredientes frescos, o que exige que haja muita demanda; existem perdas e desperdício; é necessário ter uma cozinha, um bom chefe de cozinha, e muito mais. Mesmo assim, Michael Levie observou: “Apesar de todo o esforço e o custo, poucos hotéis preparam uma comida digna de elogios.”

A citizenM contornou esse dilema associando-se a pequenas empresas de *catering* localizadas a poucos quarteirões de seus hotéis. Desse modo, a citizenM alavanca a experiência e o poder de compra comprovados dessas empresas para assegurar que somente os melhores alimentos frescos serão entregues e reabastecidos em suas despensas durante o dia – sushis frescos, saladas e sanduíches saudáveis e saborosos –, resultando em custos menores e uma oferta de melhor qualidade. A citizenM também se associou a uma empresa externa para a execução da

limpeza e o fornecimento de roupas de cama. E não é só: seus parceiros também encomendam todas as amenidades para os clientes e os suprimentos de limpeza, armazenando-os nas próprias dependências. Combinado com o fato de que o movimento de oceano azul eliminou o restaurante e o serviço de quarto, a citizenM dispõe da vantagem única de eliminar as operações de compra, recebimento e armazenamento em seus hotéis, o que significa ao mesmo tempo mais espaço para construir quartos de hóspedes e custos operacionais bem menores.

A rede varejista americana Wawa, que atende mais de 600 milhões de clientes por ano em mais de 700 lojas em seis estados dos Estados Unidos e cujas vendas anuais se aproximam de 10 bilhões de dólares, foi igualmente astuta nas parcerias. Os clientes são tão apaixonados pela Wawa que alguns (como Jeremy Plauche) chegaram a tatuar o logotipo no braço. Embora a equipe gerencial da Wawa a considerasse uma empresa de oceano azul, em 2009 o então CEO Howard Stoeckel viu-a resvalando para um oceano vermelho. A economia ia mal depois do colapso financeiro global e os concorrentes estavam alcançando a Wawa. Determinado a se afastar do oceano vermelho iminente, Howard e sua equipe gerencial aplicaram a abordagem de oceano azul para abrir uma nova fronteira valor-custo. Até então, o oceano azul da Wawa fora criado pelo modo como ela havia aperfeiçoado a interseção de seus três negócios – loja de conveniência, posto de combustíveis e serviço de alimentação – sob um só teto, enquanto fornecia um excepcional serviço ao cliente. A perfeição fica clara nos números: embora não seja uma loja de conveniência

propriamente, as vendas nas lojas da Wawa são três vezes maiores do que as das lojas de conveniência comuns da 7-Eleven.

Ao trabalhar com as ferramentas de oceano azul e criar o que ficou conhecido como seu “plano estratégico de oceano azul”, Howard e sua equipe identificaram o serviço de alimentação como o elo mais fraco na oferta geral da empresa e aquele com o maior potencial de crescimento rentável. Como observou Howard, “se você vende gasolina, as pessoas costumam presumir que não pode ter um restaurante de alta qualidade”. Quando a equipe passou a fazer a transição para o oceano azul, concentrou-se em modificar por completo essa percepção. Procurou criar um salto em valor na qualidade, no frescor e nos benefícios à saúde dos alimentos vendidos pela Wawa, pelo melhor preço possível, de modo que, de uma loja de conveniência e posto de gasolina que também vende comida, a empresa se transformasse em um restaurante de serviço rápido que também vende gasolina e itens de conveniência.

O resultado foi uma reformulação total de qual comida oferecer, quão fresca e saudável devia ser, como expô-la para que fosse convidativa e apetitosa e como facilitar o processo de escolha e acelerar a preparação da comida – tudo ao melhor preço possível para os compradores. Agora a Wawa oferece pães quentinhos; saladas frescas, como de couve e quinoa; *wraps* e sopas saudáveis; sanduíches feitos na hora com ingredientes mais frescos e diferenciados; sanduíches quentes no almoço, jantar e café da manhã; e o que é descrito por alguns como “café dos deuses”. Com essa reformulação, as vendas de alimentos dispararam, bem como a qualidade da experiência total da Wawa.

O poder de sua mudança para o oceano azul reflete-se nos números: atualmente, as vendas de comida por loja da Wawa estão à frente das vendas do McDonald's por loja. O incrível, porém, é como a equipe desenvolveu um modelo de negócios para a nova oferta de comidas e bebidas que ao mesmo tempo permitiu à Wawa obter uma margem de lucro agressiva e alcançar seu também agressivo custo-alvo.

A Wawa eliminou uma série de itens que outros restaurantes de serviço rápido oferecem, como mesas na loja e *drive-through*. Mas o segredo de seus baixos custos e sua eficiência são as diferenças drásticas nas operações nos bastidores. Ela não apenas se associou com o líder da logística de comestíveis McLane Company, como criou um novo canal diário que permite terceirizar toda a cadeia de suprimentos de alimentos. A empresa fechou parcerias com padarias para garantir pães fresquinhos e com a Taylor Farms e o Safeway Group para obter todos os itens pré-preparados. Para assegurar a entrega de comidas frescas em cada uma das lojas, a Wawa se associou à Penske Corporation, que dirige uma instalação de distribuição *cross-dock*, por meio da qual a comida perecível que é produzida pelos parceiros de alimentos da Wawa vai direto para as lojas todos os dias. E a Wawa não opera nenhuma dessas atividades: seu envolvimento limita-se a um pequeno grupo de funcionários que trabalham com os parceiros na comunicação e no controle de qualidade para assegurar entregas confiáveis e de alta qualidade.

Como observou Howard: “Ao aplicarmos a abordagem de oceano azul, conseguimos identificar o que seria preciso para criar um salto em qualidade, valor, conveniência e apresentação

da comida para os clientes e que ao mesmo tempo aumentasse a experiência de conveniência e qualidade para a Wawa de modo geral. Mas não tínhamos instalações para a preparação de comida nem experiência na área em que pretendíamos atuar – de classe internacional – para conseguirmos fazer aquilo acontecer. Em vez de prejudicar nossa oferta de oceano azul ou fazer uma tentativa dispendiosa de desenvolver essa experiência internamente, fechamos parcerias com os melhores para realizar nossa visão com rapidez e a um baixo custo.” De acordo com Chris Gheysens, atual CEO da Wawa: “Alimentos frescos e bebidas agora representam mais de 40% das vendas de mercadorias da Wawa. Crescemos do que havia sido uma loja de conveniência tradicional para um restaurante em que você vai reabastecer o carro. É difícil até nos categorizar.”

**Como podemos otimizar e inovar as operações?** Dentro dessa questão estão várias possibilidades de reduzir custos sem sacrificar o valor para o comprador. Outras perguntas que a equipe pode fazer para descobrir essas possibilidades são: “Podemos substituir as matérias-primas por outras não convencionais e menos caras?” “É possível eliminar atividades e instalações de alto custo e baixo valor agregado, ou substituí-las por outras de baixo custo e também eficazes?” “Podemos transferir o local de nossa oferta para um imóvel de custo menor?” “Seria possível reduzir o número de peças ou etapas no processo de produção?” “Podemos fabricar coisas que os concorrentes do setor constroem manualmente?” “Existem tecnologias padronizadas que possamos adotar ou atividades que possamos digitalizar para reduzir nossos custos?” A Orquestra

Jovem Nacional do Iraque, por exemplo, fez essas perguntas e encontrou a brilhante solução de realizar os testes de músicos via YouTube e usando o Skype para a gestão do projeto. Essas inovações criativas, além de eliminar o custo e o pesadelo logístico de efetuar as duas tarefas pessoalmente no Irã, também permitiram à orquestra desenvolver a presença na mídia social ao longo do processo.

De maneira semelhante, ao mergulhar em perguntas como essas, a equipe da citizenM descobriu um meio inovador de reduzir drasticamente seus custos de construção ao mesmo tempo que aumentava a qualidade dos quartos. No setor hoteleiro, a construção é um dos maiores fatores de custo. Como o movimento de oceano azul da citizenM previa apenas uma categoria de quarto, a equipe foi levada a refletir sobre como outros setores criam produtos padronizados – já que era assim que queriam criar seus quartos. Dentro desse enquadramento, a resposta óbvia saltou à vista: produtos padronizados não são feitos à mão, são produzidos em fábricas. Isso levou a equipe a questionar se eles também poderiam fabricar os quartos dos hotéis citizenM sem usar os métodos de construção tradicionais. A resposta foi um retumbante “sim”. A fabricação modular permitiria que os quartos fossem construídos a um custo bem menor e mais rápido, com garantia de qualidade e consistência e, o que era vital, isolamento acústico e fiação otimizados usando engenharia de valor. Assim, embora a citizenM construa os andares inferiores de seus hotéis usando os métodos de construção tradicionais, os quartos são fabricados. E como seu movimento de oceano azul reduz bastante o tamanho dos quartos,

eles chegam pré-montados, de modo que podem ser facilmente empilhados e unidos uns aos outros. Essa inovação ajudou a citizenM a cortar os custos de construção de quartos em até 35%, em comparação com um hotel quatro estrelas comum, e o tempo de construção total em cerca de 35% a 50%, em comparação com outros hotéis três estrelas e de luxo.

A citizenM também percebeu que poderia reduzir ainda mais os custos eliminando as centrais de atendimento e reservas telefônicas, substituindo-as por um sistema de reservas on-line simples e rápido. Por um lado, a massa crescente de cidadãos móveis entende de tecnologia e está acostumada a fazer operações on-line. Por outro, as centrais de atendimento e reservas telefônicas da maioria dos hotéis são bem irritantes: primeiro ouve-se uma longa mensagem detalhando qual botão pressionar para quais funções, depois aperta-se o botão de reserva, em seguida aguarda-se a próxima recepcionista disponível enquanto anúncios ou música pouco inspiradora soam sem parar. Quem gosta disso?

**Como podemos multiplicar a energia positiva e as contribuições das pessoas?** As pessoas que são a cara de sua marca e que, em última análise, determinam grande parte da integridade de sua oferta de oceano azul são aquelas que interagem diretamente com quem está na ponta – os clientes, se você for uma empresa; os doadores, no caso de uma organização sem fins lucrativos; ou os cidadãos, quando se trata de uma entidade governamental. Essas pessoas que atendem os clientes precisam pôr a teoria em prática todos os dias para criar uma experiência estimulante que faça os clientes pararem um minuto,

sorriram e retornarem várias e várias vezes. No entanto, essas mesmas pessoas com frequência são vistas e tratadas como representantes do nível mais baixo do sistema hierárquico. Se você leva a sério a criação de uma oferta com integridade e a redução dos custos de seu modelo de negócios, porém, não deveria agir assim. Quando a energia das pessoas em sua linha de frente é engajada e multiplicada, a produtividade delas sobe, a rotatividade cai e seu empenho em se esforçar mais aumenta. Isso pode ser obtido por meio de um processo que adote o fator humano na forma de tratamento. Como discutido no Capítulo 4, tal processo humanístico faz o pessoal na linha de frente se sentir reconhecido e valorizado pelo que são como pessoas, não por serem brilhantes e perfeitos, mas porque têm uma contribuição a dar e querem fazer a diferença. Essa abordagem humanista é uma alavanca poderosa por explorar quando você finaliza seu movimento de oceano azul. Vejamos como é posta em ação com os funcionários que atendem os clientes.

A citizenM, a Wawa e a Orquestra Jovem Nacional do Iraque, por exemplo, praticaram essa abordagem ao formalizar seus modelos de negócios. Um denominador comum, que não custa nada, são os títulos dos cargos dados ao pessoal, que transmitem a sensação de dignidade. Na citizenM não existem atendente da recepção, carregador de malas ou porteiro; mas “embaixadores”. Na Wawa, não há um caixa de loja de conveniência, ou um trabalhador de delicatessen, ou um rapaz ou uma moça do estoque. Cada um dos quase 22 mil funcionários de frente de loja é um “associado”. Quanto à Orquestra Jovem Nacional do Iraque, seus integrantes não eram apenas músicos, mas também

“diplomatas culturais” e “promotores da paz”. Todos esses títulos transmitem uma sensação maior de responsabilidade, dignidade e propósito do que meramente realizar o serviço. Pense no impacto possível de qualquer um deles sobre a sensação de missão e orgulho de uma pessoa.

A mensagem respeitosa que esses títulos enviam é reforçada pelas formas como a liderança organiza o modelo de negócios para elevar o pessoal que atende os clientes na hierarquia corporativa. Na citizenM, por exemplo, a “pirâmide reversa” é parte central da cultura, com a equipe do hotel no topo da pirâmide organizacional e a alta gerência na base. Na Wawa, espera-se que uma vez por mês cada executivo passe no mínimo um dia completo visitando de 12 a 15 lojas para conversar com os associados e os gerentes de lojas. No Natal, tornou-se tradição para os executivos passar o dia visitando lojas (a maioria usando chapéus de Papai Noel!), agradecendo aos associados pelo trabalho excepcional de atendimento aos clientes durante os 365 dias ao ano. A cada visita, a alta gerência está ali para ouvir, agradecer, tomar conhecimento das preocupações dos associados e pedir a eles e aos gerentes de lojas que compartilhem ideias de melhoria das operações e relatos da empolgação dos clientes. Na OJN do Iraque, Paul MacAlindin reuniu todos os membros da orquestra e, com a ajuda de um facilitador da Fundação da Paz Iraquiana que falava tanto curdo quanto árabe, convidou-os a definirem o que queriam que sua orquestra representasse. Os valores escolhidos pelos músicos foram amor, empenho e respeito. Não conseguimos imaginar nenhuma forma melhor de Paul ter demonstrado que aquela orquestra girava em torno deles

e que eles tinham a missão de ser um farol de esperança para o país, além de músicos.

Fortalecer o pessoal de serviço que atende os clientes e confiar em que use seu melhor julgamento ao falar com eles, em vez de dar roteiros robotizados, é outro meio poderoso de ativar o empenho e a energia. Vejamos como a citizenM e a Wawa, por exemplo, contratam, treinam e recompensam o pessoal para tornar isso possível. Ambas as empresas contratam com base na atitude e em valores e treinam para a competência. Entre os sentimentos refletidos em ambas estão: “Habilidades nós podemos ensinar. Atitude e valores são difíceis de mudar.” E, de fato, habilidades são ensinadas de modo intenso. No entanto, bem mais importante é imbuir o pessoal de uma sensação profunda do que a marca representa, de qual é a promessa de seu movimento de oceano azul para o cliente, e de qual é o papel dessas pessoas em tornar essa promessa uma realidade.

Como Howard Stoeckel conta: “Digo a todos os nossos associados: ‘Vocês podem preparar café, trabalhar na caixa registradora ou fazer sanduíches. Mas a verdadeira tarefa na Wawa é ajudar as pessoas a ter um dia melhor.’ Não existe uma missão mais elevada do que essa.” Uma vez contratado, o pessoal que atende os clientes deve interpretar por si mesmo como cumprir a promessa daquela marca, que é a razão do contato humano autêntico e inspirado com os clientes – quer isso signifique dizer “Oi, querida” ou ajudar alguém a abrir a porta, ou perguntar a alguém que parece triste “O que há de errado?”, eles fazem o que é preciso. Essa responsabilidade pessoal por cumprir a promessa da marca é reforçada e se completa com as políticas

de bônus que as empresas adotam. Na citizenM, por exemplo, embaixadores – não executivos – podem ganhar (ou perder) um bônus de 30% a cada mês, totalmente baseado na satisfação dos clientes. A citizenM prevê no orçamento os 30% completos. Por quê? Basta dar uma olhada nas notas de satisfação dos hóspedes sempre altas, de cinco estrelas, graças aos embaixadores multitarefa.

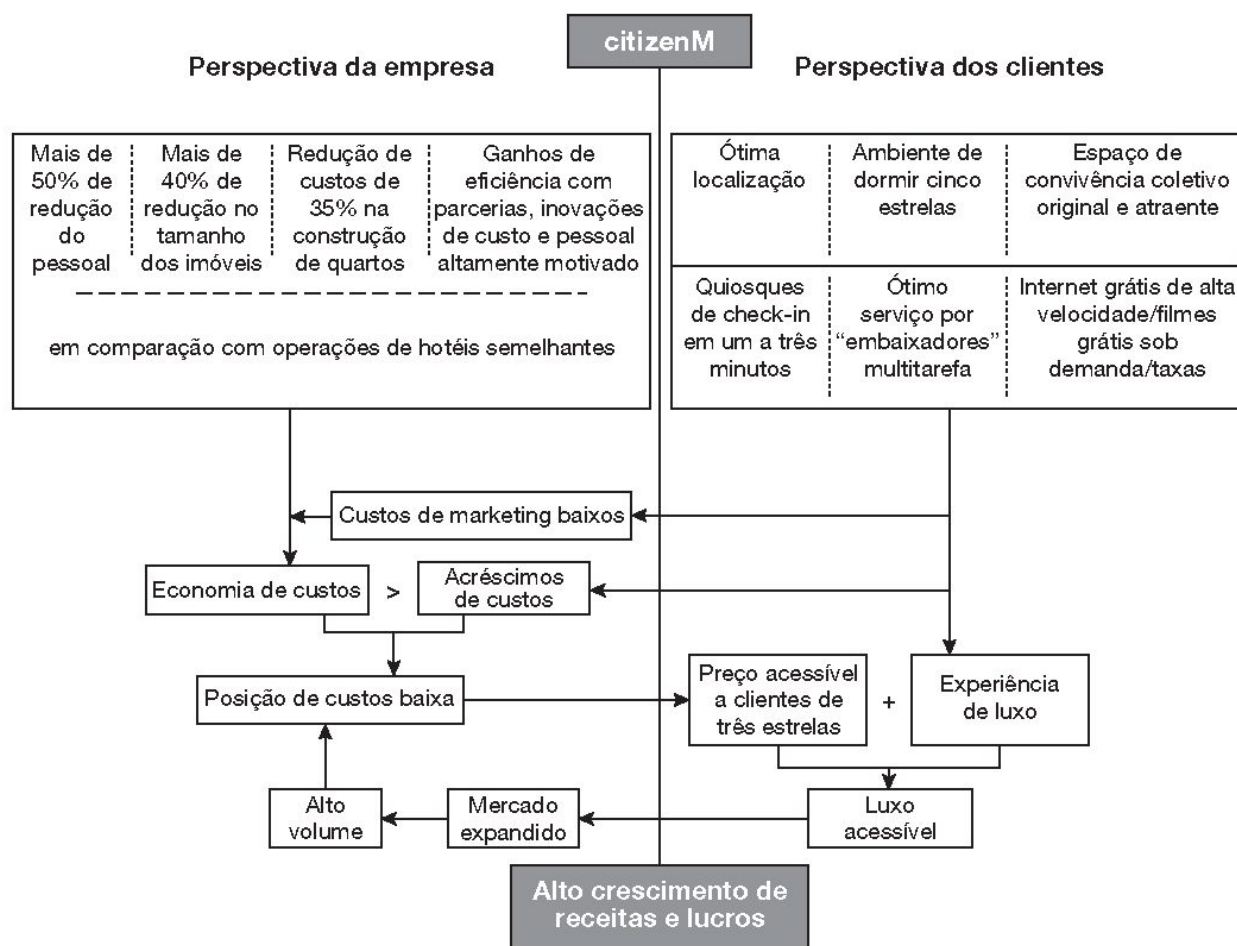
Já a Wawa possui um dos 10 maiores programas de participação acionária de empregados dos Estados Unidos, com base no número de participantes. Cerca de 40% de suas ações privadas pertencem aos funcionários, estando a maior parte nas mãos de associados e gerentes de lojas, não da alta gerência. Com relatos de dezenas de associados que se aposentaram milionários para motivá-los, os associados levam a sério a posse das ações. Fortes incentivos ao desempenho, contratação com foco na atitude, treinamento dos atendentes direcionado para as habilidades e, sobretudo, internalizar a promessa da marca, e, por fim, seu fortalecimento para darem vida a essa marca mediante um serviço excepcional: em conjunto, essas práticas multiplicam a energia das pessoas, geram uma cultura de forte responsabilidade, criam experiências genuínas e memoráveis para os clientes e reduzem o custo de rotatividade de pessoal. Todos saem ganhando. Essas organizações não têm clientes, mas fãs, que elas encantam dia após dia.

Traçar o cenário amplo

Um modelo de negócios geral mostra como os lados do valor e do custo do movimento de oceano azul de uma organização se encontram para gerar um crescimento forte e rentável ao preço estratégico fixado. A Figura 13-1 apresenta o modelo de negócios geral da citizenM e mostra como seus componentes interagem. Enquanto o lado esquerdo da figura apresenta como a dinâmica de custos da organização funciona para atingir o custo-alvo, o lado direito revela o que os compradores recebem para assegurar que tenham um motivo atraente para comprar a nova oferta e a capacidade de pagar por ela. As setas mostram como os elementos de ambos os lados do modelo interagem para criar um modelo de negócios rentável para a empresa e um ganho para seus clientes.

Figura 13-1

Como funciona o modelo de negócios da citizenM



No caso da citizenM, com base no modelo de negócios geral apresentado na figura, é fácil entender como ela obtém um crescimento forte e rentável. Na verdade, a rentabilidade da citizenM supera todos os concorrentes tradicionais do setor, sendo sua rentabilidade por metro quadrado cerca do dobro daquela de hotéis sofisticados semelhantes. Esse modelo de negócios geral permite que as pessoas compreendam a lógica econômica do movimento de oceano azul com uma só imagem e reconheçam como suas tarefas operacionais individuais se reunirão para

produzir o resultado financeiro. Ele fornece um roteiro para a organização traçar os detalhes e as ações operacionais, incluindo marcos-chave do que deve acontecer, quando, e os objetivos e os produtos de cada função.

Com a tela de estratégia futura, o modelo de negócios geral concentra todos na mesma meta e impede que as pessoas sejam distraídas ou desviadas ao traduzirem o movimento de oceano azul em uma oferta tangível. Em essência, ele funciona como uma importante “peneira de decisão”, alinhando os esforços das pessoas em toda a organização ao desenvolverem os detalhes operacionais.

## Lançamento e implementação de seu movimento de oceano azul

A estratégia de lançamento mais sábia é começar pequeno, depois acelerar e ampliar. Nunca é demais enfatizar esse ponto. A Apple, por exemplo, não construiu 300 lojas de uma vez. Primeiro construiu duas e concentrou seus esforços em aparar as arestas que só aparecem quando uma oferta nova entra em operação, ao vivo e em cores. Logo depois, construiu 25 lojas, e o resto é história. Hoje, a Apple tem mais de 490 lojas ao redor do mundo.

De forma semelhante, a citizenM construiu seu primeiro hotel em 2008 no próprio quintal, no Aeroporto de Schiphol de Amsterdã. Isso permitiu à equipe da citizenM observar e analisar com cuidado como o hotel funcionava e fazer quaisquer ajustes

que julgasse necessários para acertar seu modelo de negócios. O posicionamento dos quiosques de autoatendimento para o check-in bem na entrada do hotel era o ideal ou deveriam ser transferidos um pouco para a esquerda ou a direita? As telas dos quiosques eram suficientemente intuitivas para garantir que os check-ins fossem feitos entre um e três minutos ou os hóspedes se confundiam com algo? Quando os hóspedes chegavam, um embaixador multitarefa bastava para fornecer a acolhida calorosa e o contato genuíno exigidos pelo movimento de oceano azul ou era necessário um número maior de embaixadores? E, no que se refere aos quartos pré-fabricados, a fiação se “encaixava” como a engenharia de valor nos protótipos da fábrica mostraram ou ajustes precisariam ser feitos? As especificações do isolamento acústico de fato alcançavam o nível desejado de silêncio? E assim por diante.

Desse modo, a citizenM pôde corrigir quaisquer falhas com celeridade – desde o modo como o valor era fornecido aos hóspedes até as suas operações de bastidores e o modelo de negócios, ao mesmo tempo poupando o capital, porque as mudanças precisaram ser feitas em apenas um hotel. Feitos os ajustes, e ficando claro seu sucesso, a citizenM então lançou um segundo hotel no centro de Amsterdã, aproveitando as lições aprendidas e obtendo outra oportunidade de validar seu modelo de negócios. Com o tremendo sucesso do hotel citizenM de Amsterdã praticamente desde a inauguração, a gerência da citizenM teve confiança no salto em valor que seus hotéis forneciam e uma prova do forte motor de lucros subjacente. Com

isso, a citizenM começou a acelerar o ritmo e abrir hotéis em grandes cidades ao redor do mundo.

A Wawa emprega a mesma estratégia de lançamento inteligente quando cria uma oferta nova. Começa com um conjunto limitado de lojas, acerta os defeitos, põe a oferta em algumas outras lojas para confirmar sua força e a eficácia de seu modelo de negócios, e depois acelera e a implementa com rapidez em todas as outras lojas. Essa estratégia de lançamento tem vantagens claras por diversos motivos. Em primeiro lugar, reconhece que quase sempre haverá pontos de refinamento e correções necessárias em sua oferta de oceano azul e seu modelo de negócios. Isso ajuda a manter as pessoas emocionalmente nos trilhos diante dos problemas que surgem no lançamento. A mensagem é: “Sim, buscamos o ouro, mas não devemos nos desencorajar ou desanimar quando ocorrerem falhas iniciais. Pelo contrário, devemos esperar por isso, manter a mente aberta, nos recusar a desmotivar ou a jogar a culpa em alguém, enxergar isso como uma oportunidade de aprendizado valiosa e atacar os problemas o mais rápido possível.” Essa abordagem também minimiza o risco financeiro, o risco à credibilidade no mercado e o que consideramos o risco desmotivador entre seu pessoal.

Vimos também o que acontece quando organizações adotam a abordagem oposta, lançando seus movimentos longe e rápido e depois descobrindo as falhas. Só que então fica bem mais caro corrigir os erros e fazer ajustes, levando à frustração e a acusações. E, como o lançamento é amplo e difundido, a imprensa logo descobre o problema. Assim, quando algo sai diferente do planejado, ela também é rápida em publicar uma

avaliação negativa, desencorajando ainda mais o pessoal na organização. Infelizmente, depois disso, muitas organizações entregam os pontos, consideram o projeto um fracasso e recuam, deixando egos feridos, dinheiro desperdiçado, pessoas desmotivadas e uma organização temerosa de tentar qualquer novidade outra vez, quando as falhas encontradas não foram maiores nem piores do que aquelas que acompanham qualquer oferta nova. Acontece que foram ampliadas pela escala do lançamento.

Sugerimos que você pense no lançamento e na implementação de seu movimento de oceano azul como se estivesse produzindo o próximo grande sucesso da Broadway. Você passou pelo processo de transição para o oceano azul e criou um enredo atraente e original que todos adoram. As pessoas dizem que não veem a hora de assistir à peça. E quem colaborou com a criação não vê a hora de encená-la. Além disso, ao examinar o modelo de negócios geral, você também providenciou tudo o que precisa acontecer nos bastidores, do cenário às luzes, dos figurinos ao som. Mas será que isso significa que não é preciso ensaiar e acertar os detalhes para que a peça soe melodiosa e o enredo ganhe vida? Claro que é preciso. Para estrear uma peça de sucesso, você precisa primeiro esperar falhas e depois fazer pequenas modificações para acertar. Quando as pessoas dizem, após a pré-estreia, que “a peça ainda precisa de melhorias”, você deve ouvir com atenção, tomar notas, evitar jogar a culpa nos outros e se esforçar para revelar a magia do roteiro. Você e seu pessoal precisam entender que os ajustes são uma ação natural para alcançar a excelência.

Agora você está preparado para fazer sua transição para o oceano azul. Dispõe das ferramentas, do processo e da mentalidade para fazer isso acontecer do início ao fim. O mundo precisa de mais oceanos azuis. Convidamos você a criar o seu.

## EPÍLOGO

# Uma transição para o oceano azul em ação

Diante do atual cenário em que nações ao redor do mundo enfrentam orçamentos apertados e exigências crescentes por parte dos cidadãos, desejamos destacar que mudanças para o oceano azul são tão aplicáveis a governos quanto a corporações, organizações sem fins lucrativos e startups. Neste epílogo, recorreremos à experiência da Malásia para ilustrar uma transição para o oceano azul em ação e discutir os problemas que a iniciativa está enfrentando, como o processo funciona e os amplos resultados que tem produzido.

No início do novo milênio, a Malásia estava em uma encruzilhada, presa na chamada armadilha da renda média. Durante a década de 1970, Malásia, Cingapura, Coreia do Sul e Taiwan estavam no mesmo nível de desenvolvimento, porém essa não era mais a realidade. Nos anos que se seguiram, os três outros

países haviam se tornado nações de renda elevada, mas a Malásia não conseguiu dar o salto. O país enfrentava desafios de diferenciação ao competir com nações e regiões desenvolvidas, como os Estados Unidos, a Europa e o Japão, que ofereciam produtos de qualidade superior, e, ao mesmo tempo, desafios de baixo custo impostos por países emergentes, como China, Índia, Vietnã e Indonésia.

Os líderes da Malásia queriam tirar o país daquela armadilha do oceano vermelho e consideraram que a estratégia do oceano azul poderia fornecer a plataforma para alcançar um maior bem-estar público e uma renda nacional mais elevada. Para testar e confirmar seu raciocínio, o primeiro-ministro e o vice-primeiro-ministro nos convidaram para várias rodadas de discussões com diferentes grupos de interesse, variando de sessões informais com pequenos grupos a um retiro de três dias com líderes nacionais dos setores público e privado e uma reunião de gabinete oficial encabeçada pelo primeiro-ministro. Depois de dois anos de exploração e sondagem, o governo decidiu aplicar a teoria e as ferramentas da estratégia do oceano azul para criar mudanças na economia e nos setores sociais da nação.

Para tanto, o governo criou uma organização de pesquisa sem fins lucrativos chamada Instituto de Estratégia do Oceano Azul da Malásia (IEOAM) em 2008. No ano seguinte, lançou a Reunião de Cúpula Nacional da Estratégia do Oceano Azul, um encontro mensal permanente dos principais líderes do país com seus funcionários públicos de primeiro escalão, inclusive aqueles das forças de segurança da nação, e líderes selecionados do setor privado. Quando a agenda não exige a atenção direta do primeiro-

ministro ou do vice-primeiro-ministro, o secretário-chefe do governo lidera os encontros. Para garantir a aplicação correta dos princípios e do processo de oceano azul, o IEOAM vem apoiando essa reunião de cúpula desde o princípio.

Em janeiro de 2013, a Reunião de Cúpula Nacional da Estratégia do Oceano Azul (que chamaremos de Cúpula ENOA) lançou mais de 50 projetos de mudança econômica e social para o oceano azul. Para esses projetos, a *diferenciação* foi conceitualizada em termos de fornecimento de um salto em valor, ou alto impacto, para a economia e a sociedade, ao passo que *baixo custo* foi definido do ponto de vista das economias geradas pelas reduções no custo da prestação de serviços públicos. Como o setor público é notoriamente lento, a *velocidade de execução* foi acrescentada como um terceiro indicador de uma mudança bem-sucedida, de modo que os princípios básicos de cada projeto ENOA fossem de alto impacto, baixo custo e rápida execução.

Depois dos bons resultados daqueles projetos e da rápida expansão de sua escala e seu escopo, o governo criou a Unidade de Estratégia Nacional sob a tutela do Ministério das Finanças para apoiar ainda mais, acelerar e monitorar os projetos em estreita cooperação com o IEOAM. Em 2017, o número de projetos de oceano azul lançados em nível nacional ultrapassou a marca dos 100.

Como projetos nacionais de oceano azul são  
formulados e executados

Programas de transformação nacional muitas vezes fracassam porque as organizações governamentais não conseguem superar feudos profundamente arraigados. Com os ministérios, os departamentos e as agências do governo trabalhando de forma isolada, é raro o compartilhamento de recursos e informações, além de ser comum a existência de disputas de áreas de influência entre feudos. A Cúpula ENOA reconheceu que oceanos azuis só poderiam ser criados se aqueles feudos fossem destruídos e os limites que separavam as autoridades governamentais federais, estaduais e municipais, dissolvidos. Ao encorajar pessoas naqueles diferentes feudos e níveis a trabalharem em conjunto e compartilharem conhecimentos e recursos, com base nas ferramentas e no processo criadores de uma transição para o oceano azul, a Cúpula ENOA visa expandir os horizontes dos líderes nacionais sobre como criar e capturar novas oportunidades econômicas e sociais para a população.

Com esse objetivo, a Cúpula ENOA criou duas plataformas para apoiar a transformação: a Pré-Cúpula e as Equipes Externas. O processo começa com a Cúpula ENOA, que define as prioridades estratégicas para atacar problemas nacionais que precisam ser resolvidos e especifica em qual sequência serão abordados. Os assuntos que os membros discutem abrangem questões de segurança, como a criminalidade crescente e o terrorismo global; questões econômicas, como o desenvolvimento urbano e rural e a necessidade de mais inovação e empreendedorismo, infraestrutura mais robusta e empregos para os jovens; e problemas sociais e de bem-estar público, como o empoderamento feminino, a ineficiência dos serviços

governamentais, a assistência de saúde, a oferta de moradias populares e a degradação ambiental, que inclui a caça ilegal de animais. Cada reunião dura três horas e termina com o anúncio de novas iniciativas a serem realizadas, além daquelas já em andamento. As duas plataformas de apoio então desenvolvem esses projetos cada vez mais detalhadamente.

Com a macro-orientação da Cúpula ENOA, a Pré-Cúpula, presidida pelo secretário-chefe do governo, define o escopo, os membros da equipe e a direção estratégica para os projetos novos antes de entregá-los às Equipes Externas, que recebem todas as informações. A Pré-Cúpula é composta de líderes escolhidos de ministérios, departamentos e agências do governo que também preparam as agendas da Cúpula ENOA e monitoram o progresso dos projetos em andamento para assegurar sua execução e resolver quaisquer conflitos interministeriais ou interagências que ocorram durante a implementação.

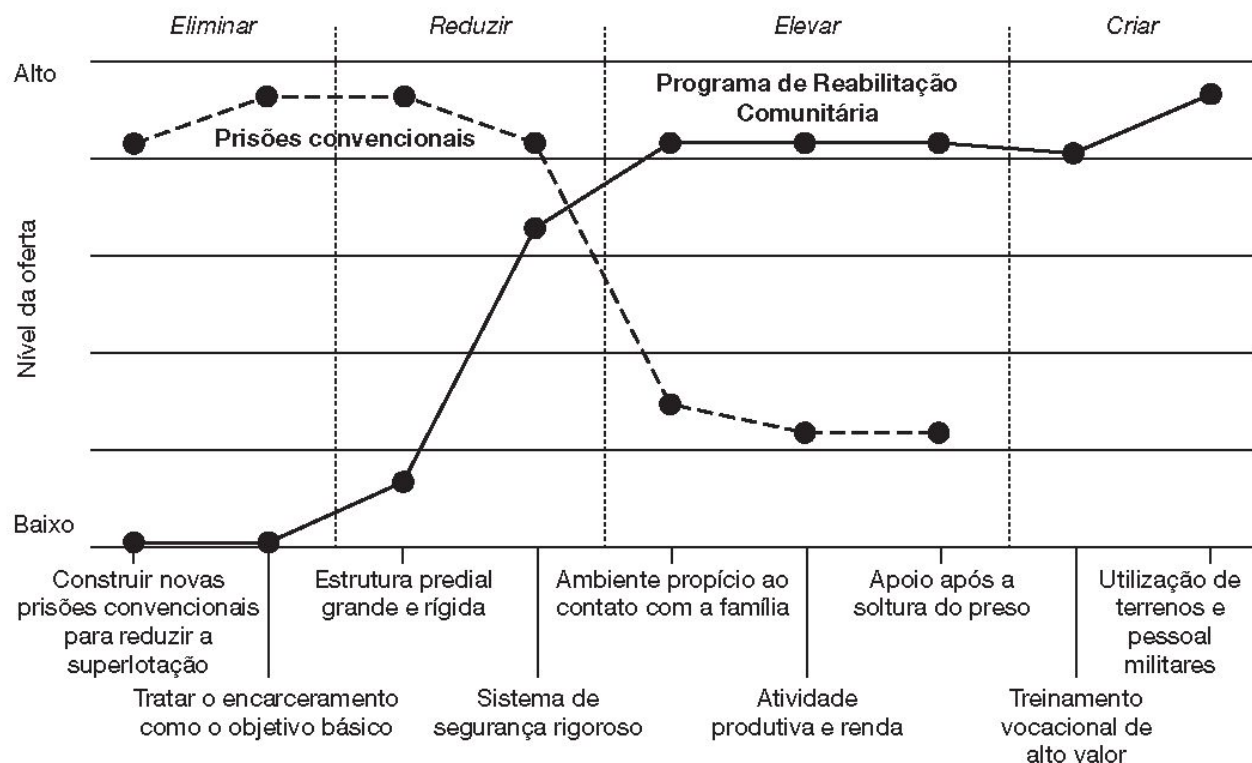
As plataformas das Equipes Externas constituem-se de equipes em nível operacional incumbidas de executar os projetos de oceano azul. Os líderes dessas equipes também são membros da Pré-Cúpula, de modo a garantir que suas ações se mantenham alinhadas. As equipes desenvolvem roteiros de execução detalhados, que especificam tarefas práticas com cronogramas claros que cada membro pode facilmente cumprir com responsabilidade. Nas reuniões, os membros compartilham suas descobertas em primeira mão sobre as realidades em campo e em seguida são autorizados a ajustar o roteiro de execução de acordo com elas, caso seja necessário.

O secretário-chefe do governo e sua equipe desempenham um papel fundamental em todas as três plataformas da ENOA, coordenando e orquestrando seus esforços rumo às metas do país. Desde o princípio, esse trabalho de transformação nacional tem se beneficiado da liderança de secretários-chefes competentes, determinados e dedicados, cujas contribuições para a nação mudar de oceanos vermelhos para azuis são significativas.

Figura E-1

Tela de estratégia do Programa de Reabilitação Comunitária da Malásia

*“Dar uma segunda chance por meio da reabilitação, não do encarceramento”*



Para que todos pudessem seguir as discussões de estratégia e desenvolver uma compreensão compartilhada do caminho à

frente e do que precisaria ser feito, uma linguagem em comum nas três plataformas da ENOA era essencial. Ferramentas visuais como a tela de estratégia, o modelo das quatro ações e a tabela eliminar-reduzir-elevar-criar (EREC) serviram bem a esse propósito. Por exemplo, olhando uma tela de estratégia com sua mensagem consistente e as quatro ações desenhadas em uma só página, como mostra a Figura E-1, as pessoas em todos os níveis do governo e em todos os ministérios e agências envolvidos eram capazes de dizer com facilidade se um lance proposto era de fato uma mudança passível de abrir uma nova fronteira valor-custo. A Figura E-1 mostra a tela de estratégia do Programa de Reabilitação Comunitária (PRC) discutido no Capítulo 1, com sua mensagem e as quatro ações, conforme apresentado na Cúpula ENOA. Só para lembrar, o PRC foi projetado para reabilitar criminosos de baixa periculosidade, que constituem a maior proporção dos prisioneiros do país. Desde a mudança, a taxa de reincidência despencou, as famílias estão felizes e a sociedade vive mais segura. Quanto ao custo, a construção de um centro do PRC é 85% mais barata do que a de uma prisão convencional e o custo da administração é 58% menor. Com base em números atuais, projeta-se que o programa proporcione mais de 1 bilhão de dólares em custos reduzidos e melhorias sociais em sua primeira década. Talvez seu maior benefício, porém, seja a forma como o programa permite que ex-presidiários tenham a vida transformada, dando-lhes esperança, dignidade e as habilidades para se tornarem membros produtivos da sociedade.

Na formulação e na execução dos projetos, todas as plataformas da ENOA seguem três regras dominantes. Primeira:

para ser examinada, qualquer ideia ou proposta precisa envolver dois ou mais ministérios e ser projetada para cumprir os três critérios do oceano azul de alto impacto, baixo custo e rápida execução. Segunda: os princípios do processo justo – envolvimento, explicação e expectativas claras – precisam ser observados em todas as discussões e tomadas de decisão. Terceira: as ferramentas de criação de mercado, como a tela de estratégia, o modelo das quatro ações e a tabela EREC, são usadas e avaliadas, quando aplicável, em todos os relatórios e discussões. O Instituto de Estratégia do Oceano Azul da Malásia (IEOAM) e a Unidade de Estratégia Nacional desempenham importantes papéis de apoio em todo esse processo. A Cúpula ENOA assume a liderança em promover a adoção da abordagem humanística, para obter a cooperação voluntária das pessoas, e das ferramentas de oceano azul, para desenvolver sua competência criativa.

## Como a jornada começou

A jornada do oceano azul da Malásia começou humildemente em 2009 com uma única iniciativa. A criminalidade nas ruas aumentava: os furtos eram cada vez mais comuns, com ladrões em motocicletas que investiam contra pedestres, na maioria mulheres, e em seguida saíam em disparada. As pessoas queriam uma maior presença policial nas ruas, mas, ainda que a polícia se esforçasse ao máximo para atender à demanda, faltavam policiais treinados para guarnecer mais patrulhas. A polícia propôs

construir novos centros de treinamento para aumentar o número de recrutas que pudessem ser mobilizados. No entanto, com a economia mundial lutando para se recuperar da crise financeira global de 2008 e o déficit orçamentário crescente do governo malaio, aquela opção estava fora de cogitação. A polícia estava à mercê de um oceano vermelho de criminalidade crescente. Os cidadãos estavam frustrados. E a concorrência – o elemento criminoso – estava vencendo. O governo reconheceu que práticas convencionais não mudariam a situação. Uma transição para o oceano azul era imperativa.

Quando a Cúpula ENOA discutiu a questão, ficou claro que a Polícia Real Malaia não conseguiria resolver o problema sozinha. O Ministério do Interior e o Departamento de Administração Pública precisavam participar. A Cúpula ENOA delegou poderes a uma equipe interministerial e pediu que apresentassem seus planos de ação estratégicos na reunião seguinte. Para tanto, a equipe realizou uma rodada inicial de encontros Pré-Cúpula e de Equipes Externas para aprofundar sua compreensão sobre as realidades na linha de frente e criar soluções alternativas viáveis de oceano azul.

A equipe constatou que muitos policiais treinados, em toda a nação, vinham realizando tarefas administrativas, como escrever relatórios, gerir estoques e preencher documentos. Os policiais sempre foram os responsáveis por aquelas tarefas, de modo que ninguém nunca questionara essa prática. A equipe então se perguntou: essas atividades não poderiam ser igualmente bem realizadas por pessoas de fora da corporação, liberando os policiais treinados para integrar as patrulhas pelas quais os

cidadãos clamavam? Ao mesmo tempo, por contar com membros do Ministério do Interior e do Departamento de Administração Pública, a equipe da ENOA descobriu que o serviço público dispunha de um excesso de pessoal administrativo na folha de pagamento com cargas de trabalho leves. Existia uma oportunidade de oceano azul de transferir de imediato os administradores competentes e subutilizados nos “pontos frios” de departamentos do serviço público para os “pontos quentes” dos postos policiais. A equipe raciocinou que tal movimento permitiria ao governo fazer uma mudança inicial para o oceano azul, obtendo alto impacto com baixo custo e rápida execução.

Àquela altura, a equipe estava pronta para mapear estratégias específicas a fim de executar a mudança. No entanto, ainda que o processo justo praticado nas reuniões da plataforma tivesse alinhado todos os líderes dos corpos governamentais envolvidos, transferir pessoas entre ministérios e departamentos não era simples. Aquilo iria instigar disputas profundas por áreas de influência, envolver questões relacionadas a transferências e incentivos, e exigir mudanças generalizadas na mentalidade e no comportamento das pessoas. Além disso, a Secretaria do Procurador-Geral precisaria verificar se a transferência de pessoal atravessando a fronteira legal entre a polícia e o serviço público violaria quaisquer regulamentos existentes. E, se violasse, a Secretaria precisaria descobrir como resolver o problema dentro dos limites da legislação nacional.

Informada de todas essas descobertas e desafios à execução, a Cúpula ENOA acrescentou a Secretaria do Procurador-Geral à equipe, aprovou a abordagem proposta e pediu à equipe recém-

expandida que mapeasse e apresentasse um plano de ação com marcos concretos. Àquela altura, as plataformas Pré-Cúpula e de Equipes Externas da ENOA precisaram continuar sendo mobilizadas para concluir a tarefa. A equipe expandida também deveria apresentar resultados em seis meses. Um cronograma desafiador como aquele seria usado em todos os projetos subsequentes da ENOA, salvo consenso em contrário, como forma de criar uma sensação de urgência e inspirar abordagens inovadoras para acelerar a execução. Expectativas claras e uma explicação minuciosa foram fornecidas desde o início a todos os membros da ENOA.

A equipe relatava seu progresso à Cúpula ENOA mensalmente para obter feedback. Em um período de seis meses, mais de 7.400 policiais treinados que estavam realizando trabalho burocrático foram liberados para as patrulhas de rua, ao passo que 4 mil funcionários públicos foram alocados nas delegacias de polícia para assumir as funções administrativas. Ganhos de eficiência identificados no decorrer do processo de mudança permitiram a diminuição do pessoal e custos ainda menores. Comparado com a abordagem convencional de oceano vermelho, na qual novos candidatos a policiais seriam recrutados, treinados e enviados em patrulhas, aquele movimento interagências e interdepartamental poupou ao governo centenas de milhões de dólares, com um impacto rápido na segurança das ruas. De 2009 ao final de 2010, os registros de ocorrências de crimes nas ruas caíram 35% e continuam em queda desde então.

Ainda mais recompensadoras foram as mudanças na atitude e no comportamento das pessoas. Conversas novas, como a

reproduzida a seguir, começaram a ocorrer:

– Virei policial no dia em que completei 22 anos – disse um policial, dirigindo-se ao funcionário público que assumiu seu trabalho administrativo. – Passei 15 anos nas ruas até enfim conseguir um ótimo cargo, sentado em um confortável escritório com ar-condicionado. Mas quando você chegou tive que voltar às patrulhas sob o sol quente e não gostei.

O funcionário público olhou para o policial e respondeu:

– Ah, por isso você foi tão frio e confrontador quando comecei. Mas você está diferente agora. Está mais disposto a ajudar. Por quê?

O policial sorriu e respondeu:

– Vi você se esmerar nas tarefas administrativas, o que não surpreende, já que essa é sua praia. E me senti bem com seu trabalho. Só que o mais importante foi que, quando voltei ao carro de polícia, percebi que sentia falta das patrulhas e da diversão de me reconectar com as pessoas que protejo e sirvo, e de monitorar as idas e vindas nos bairros. A ENOA nos juntou e permitiu que trabalhássemos naquilo de que gostamos e em que somos bons.

Esse diálogo não é único. Embora ainda exista margem para melhorias e derrubar feudos sempre vá exigir tempo e paciência, não é difícil encontrar diálogos positivos como esse pelo país, à medida que policiais e funcionários públicos trabalham em conjunto pelo bem da nação.

Da mesma forma, alguns generais fizeram objeções iniciais ao envolvimento das forças armadas no Programa de Reabilitação Comunitária. Temeram que isso os desviasse de sua missão de

proteger o país de ameaças externas. Depois de várias rodadas de discussão, porém, todos concordaram em dar uma chance ao PRC. Como vimos, foi um grande sucesso. Em uma Cúpula recente, o comandante das forças armadas, general da mais alta patente, refletiu sobre sua jornada:

– Avançamos muito e agora apoiamos com entusiasmo a mudança representada pela ENOA. Nosso dever é servir o país e descobrimos novas maneiras de fazer isso, conservando nosso foco central de zelar pela segurança da Malásia.

Agora, sob a ENOA, foram criados seis centros do PRC e cerca de 10 mil presidiários foram reabilitados.

Antes da ENOA, as forças armadas e a polícia quase nunca cruzavam as fronteiras que separavam suas instituições. Isso mudou. Hoje existem vários sinais de que a proteção às pessoas e o desenvolvimento da nação passaram a ser vistos como missões comuns. Por exemplo: patrulhas conjuntas começaram a ser realizadas em locais com criminalidade elevada, e as forças armadas passaram a compartilhar suas instalações de treinamento extras com a polícia. Isso não apenas permitiu levar policiais treinados às ruas com maior rapidez, como também resultou em economias significativas ao eliminar a necessidade de construir novas instalações de treinamento para policiais.

– A polícia e as forças armadas marcham em um ritmo diferente e suas saudações são distintas – observou o inspetor-geral da polícia em uma das Cúpulas. – No entanto – afirmou ele, ao lado do comandante das forças armadas –, para indicar a mudança em nosso trabalho conjunto em prol da nação, que tal organizarmos uma cerimônia de formatura conjunta, de modo que

o os militares e o primeiro grupo de policiais treinados em instalações das forças armadas sejam graduados lado a lado? Uma cerimônia assim seria a primeira em nossa história.

Mais de 20 mil pessoas assistiram àquele evento histórico, e o espírito da mudança era elevado e palpável.

## A evolução de uma jornada

Desde 2009, o governo malaio iniciou mais de 100 movimentos de oceano azul, envolvendo mais de 90 ministérios e agências, nas áreas de finanças, educação, desenvolvimento rural e regional, agricultura, bem-estar urbano, defesa, habitação e governos locais, e empoderamento feminino, familiar e comunitário. As questões abordadas variaram de segurança e desenvolvimento econômico e social a meio ambiente e bem-estar público. Até agora, os projetos da ENOA que geraram maior demanda entre os cidadãos foram aqueles voltados para o bem-estar urbano e rural, empreendedorismo e voluntariado jovem. Vejamos brevemente um exemplo de cada uma dessas iniciativas.

Em junho de 2012, a ENOA criou o primeiro Centro de Transformação Urbana (CTU) na cidade de Melaka, uma das capitais estaduais do país. Desde então, mais de 20 outros centros, de tamanhos diversos, foram abertos nas principais cidades por todo o país. Os CTUs são agências completas que disponibilizam todos os serviços governamentais no mesmo local. Funcionando todos os sete dias da semana, das oito e meia da manhã às dez da noite, oferecem de tudo: renovação de passaportes, licenças,

permissões legais e formulários de registro para programas de qualificação profissional, clínicas de saúde, programas de assistência social e emissão de vários tipos de certificados oficiais. Os CTUs são incrivelmente populares: em um país com população um pouco superior a 30 milhões de habitantes, esses centros receberam quase 50 milhões de visitas para a utilização de serviços governamentais apenas nos primeiros anos. Além disso, as pessoas também podem comprar mantimentos, utilizar instalações recreativas – como academias de ginástica – e realizar transações bancárias nos Centros. Como os CTUs se localizam em prédios do governo antes ociosos ou subutilizados, depois que a Cúpula aprovou a ideia a execução foi rápida. O prédio do primeiro Centro em Melaka ficou pronto em apenas seis semanas, e quinze dias depois os guichês *já* estavam abertos para o público. Como os ministérios e as agências não precisam mais ter escritórios próprios nas cidades, os CTUs pouparão ao governo bilhões de dólares nos próximos anos, enquanto os ganhos em eficiência e conveniência para o público – que não precisa mais percorrer várias repartições – são significativos. Um modelo semelhante está em funcionamento nas áreas rurais, nas quais a Cúpula ENOA criou mais de 200 Centros de Transformação Rural, pequenos e grandes, para fornecer novas oportunidades econômicas, sociais e educacionais que resultem em maior renda para os cidadãos rurais.

O Centro Malaio de Inovação Global e Criatividade (acrônimo em inglês: MaGIC) também é um resultado da Cúpula ENOA. Ele reúne homens de negócios, investidores, especialistas em diferentes *áreas de atuação*, universidades e funcionários

públicos para fornecer suporte completo a empreendedores domésticos e internacionais. Desde seu lançamento, em abril de 2014, pelo então presidente americano Barack Obama e o primeiro-ministro malaio Najib Razak, mais de 15 mil startups foram criadas com o apoio do MaGIC. O Centro não apenas coordena o ecossistema empresarial do país, como também desenvolve sua competência criativa, ensinando as ferramentas e os métodos de oceano azul a pessoas de todos os segmentos da sociedade. O programa Acelerador MaGIC, que está desenvolvendo uma comunidade de startups voltadas para a Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), tornou-se o maior da região.

A decisão da Cúpula de criar a 1Malaysia for Youth (iM4U) exerceu um efeito igualmente transformador sobre o voluntariado jovem. Lançado em 2012, esse projeto visou abrir uma nova fronteira de voluntariado, desenvolvendo a confiança dos jovens e liberando sua energia e seu talento em prol da nação. Com cerca de 3 milhões de membros, a iM4U tornou-se a maior organização de voluntariado jovem do Sudeste Asiático e uma das maiores do mundo: seus voluntários realizaram mais de 4.500 projetos nacionais e internacionais para auxiliar no socorro a vítimas em desastres naturais, fornecer professores suplementares para escolas, prestar trabalhos de caridade a favor dos necessitados e idosos, realizar trabalhos comunitários locais e regionais, e muito mais. Esse nível novo e inédito de voluntariado jovem impressionou os cidadãos do país e o público da região. A juventude pôde vivenciar o impacto positivo que pode exercer sobre o bem-estar dos outros, aumentando a confiança e o orgulho

em suas realizações e habilidades – tudo a um baixo custo para o governo.

Esses projetos são revolucionários não apenas no modo como as pessoas interagem para criar novas fronteiras valor-custo, mas também na maneira como concebem e desempenham seus papéis e suas responsabilidades. Durante uma das reuniões da Cúpula, o secretário-geral de Finanças observou, com um grande sorriso no rosto:

– Sou um sujeito das finanças. Tendo sido designado para liderar e executar projetos como o CTU e o MaGIC, aprendi muito sobre como pensar e agir dentro dos parâmetros de oceano azul. Meus colegas da equipe da ENOA e eu percebemos que precisamos dar um caráter de oceano azul a esses projetos e mudar nossa mentalidade. Para mim, isso significa ser mais do que um sujeito das finanças voltado para os números. Para executar nosso orçamento nacional com alto impacto, a um baixo custo e com rápida execução, preciso ser um estrategista do oceano azul.

Desde 2009, quando o primeiro-ministro deu o pontapé inicial na Jornada de Transformação Nacional, na qual a ENOA desempenhou um papel central, a renda bruta nacional cresceu cerca de 50%, e mais de 2 milhões de empregos foram criados. A comunidade global, em particular os governos de nações emergentes e em desenvolvimento, percebeu e pediu ao governo malaio que compartilhasse suas experiências. A Malásia e sua liderança responderam positivamente, e o resultado foi uma conferência internacional sobre a ENOA, realizada entre 16 e 18 de agosto de 2016.

A conferência de três dias ocorreu em Putrajaya, centro administrativo federal do país, em um bairro de Kuala Lumpur, e atraiu 5.500 representantes de 45 países. Entre os participantes estavam chefes de Estado, ministros, líderes do serviço público e representantes das Nações Unidas, Organização da Cooperação Islâmica, Associação das Nações do Sudeste Asiático e membros de países da Commonwealth Association of Public Administration and Management.

O secretário-chefe do governo abriu a conferência fornecendo uma visão geral dos projetos da ENOA. O primeiro-ministro fez um discurso de abertura inspirador, explicando: “Se tivéssemos continuado com as políticas antigas, veríamos o governo e o país nadando em um oceano vermelho. Sabíamos que precisávamos, em vez disso, fazer uma mudança de paradigma e criar um modelo econômico novo, impelido pelo conhecimento, pela criatividade e pelas inovações – um ‘oceano azul’ de novas oportunidades.” No painel de chefes de Estado subsequente, o primeiro-ministro da Tailândia corroborou essa ideia, observando que “especialmente em épocas de incerteza econômica, os países tendem a retornar à estratégia de oceano vermelho baseada na competição”, e recomendou aos delegados que se concentrassem, em vez disso, no “esforço de inovar para criar oceanos azuis”.

Depois dos eventos de abertura, a conferência dividiu-se em sessões nas quais os participantes discutiram não apenas como os projetos haviam transformado a formulação e a execução de políticas nacionais, mas também como tais mudanças afetaram a mentalidade e o comportamento das pessoas envolvidas, suas formas de trabalhar juntas e o cenário econômico e social da

nação. O ministro da Defesa malaio, que, quando era ministro do Interior, encabeçara o primeiro projeto da ENOA, compartilhou sua visão de que a “ENOA está sempre nos lembrando de que as coisas precisam ser abaladas de tempos em tempos, e que devemos sempre manter a mente aberta e cooperar uns com os outros”. Dado que o início de qualquer projeto de mudança é o período mais desafiador, suas observações, bem como suas contribuições, foram especialmente ressonantes.

A conferência também apresentou exposições da ENOA, nas quais os participantes puderam visitar estandes que exibiam vários projetos e discutir o que haviam ouvido. Durante o último dia, também tiveram a oportunidade de visitar um dos locais, para sentirem em primeira mão como o projeto funcionava e afetava a vida das pessoas. O Centro de PRC em Gemas foi uma das opções: os visitantes puderam ver as novas habilidades, produtoras de renda, que os reclusos estavam aprendendo e ouvi-los descreverem seu trabalho e suas realizações com orgulho genuíno.

“A transformação requer que as pessoas trabalhem em conjunto de maneiras novas, pensem de um jeito diferente e assumam novos papéis e responsabilidades. Não é fácil, mas é recompensador. Ao longo de nossa jornada na ENOA, criamos novos meios de servir melhor às pessoas e fornecer o que de fato importa para elas. A ENOA vem transformando a nação inteira. Oceanos azuis à vista!”, disse o vice-primeiro-ministro da Malásia em seu discurso de encerramento.

Atualmente, nas reuniões da Cúpula, com frequência pode-se ouvir os participantes falando em adotar oceanos azuis nos

projetos e “estratégias nacionais de oceanos azuis” nos seus trabalhos. Apresentando sua visão à nação em uma Cúpula, o primeiro-ministro enfatizou a importância desse trabalho, dizendo: “Aspiramos a nos tornar uma das 20 maiores nações do mundo em 2050. Para isso, precisamos persistir em nossa jornada de oceano azul.” Com energia renovada, o secretário-chefe do governo está coordenando todas as atividades da ENOA com vigor, motivando os participantes, monitorando e comunicando os resultados. Em discurso recente para o serviço público, ele refletiu: “Sem dúvida, a mudança não é fácil. Mas milagres podem acontecer, dada uma mentalidade positiva, como temos visto através da ENOA. Ela é um pilar central da jornada de transformação de nossa nação.” Assim, com a confiança renovada, a transição para o oceano azul continua.

# Notas

## Capítulo 1. Ir além do melhor

1. Veja o vídeo OJNI 2009 – Kickoff Year, em [www.youtube.com/watch?v=5DCaqw0dasU](http://www.youtube.com/watch?v=5DCaqw0dasU) (acessado em 30 de março de 2017).
2. Depois de seis anos extraordinários, em 2014 o ISIS invadiu o Iraque. A ascensão do ISIS com sua penetração no Iraque pôs em risco o país e forçou a orquestra a interromper temporariamente suas atividades. No entanto, sua mensagem de esperança, como documentada aqui, pode ser ouvida ainda hoje, já que até alguns dos maiores músicos ao redor do mundo continuam celebrando o oceano azul que ela criou.
3. A mensagem de Oprah Winfrey sobre a ActiFry no Twitter foi postada às 13h46 de 15 de fevereiro de 2013. A mensagem completa diz: “Essa máquina T-Fal ActiFry mudou minha vida. E eles não estão me pagando para dizer isso.” <https://twitter.com/oprah/status/302534477878554624?lang=en> (acessado em 16 de maio de 2017). T-Fal refere-se à marca do Groupe SEB sob a qual a ActiFry é vendida nos Estados Unidos. Dependendo do país, o Groupe SEB comercializa a ActiFry sob diferentes marcas, que incluem T-Fal, Tefal e SEB. Por isso neste livro nos referimos a ela simplesmente como ActiFry do Groupe SEB.
4. Isso se chama determinismo ambiental, ou visão estruturalista. Sua raiz teórica procede da economia da organização industrial, cujo argumento central pode ser sintetizado pelo paradigma estrutura-comportamento-desempenho. Segundo o paradigma, a estrutura do setor determina o comportamento ou a estratégia, que por sua vez impacta o desempenho. Veja, por exemplo, Bain (1959) e Scherer (1970).

5. Essa visão da estratégia está bem enunciada na obra seminal de Michael Porter, *Estratégia competitiva*.
6. Que as organizações conseguem conscientemente moldar os limites do setor e criar novos espaços de mercado rompendo com o dilema valor-custo são argumentos centrais de nossa pesquisa de estratégias de criação de mercado. Entre nossas outras publicações, veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (1997a, 1999a, 2005, 2009, 2015a).
7. Em seu famoso artigo “What Is Strategy?”, Porter (1996) formulou e usou o conceito de fronteira de produtividade para distinguir entre eficácia operacional e estratégia.
8. Veja Porter, *Estratégia competitiva*.
9. A linha tracejada acabará formando uma nova fronteira de produtividade quando sua imitação e sua competição estiverem no auge.
10. Veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (1993, 1995, 1996, 1997a, 1998, 1999a, 2002b, 2004, 2005, 2009, 2015a), entre outros.
11. Depois do lançamento da ActiFry do Groupe SEB e seu grande sucesso, Christian Grob, que encabeçou a iniciativa, infelizmente veio a falecer.
12. Veja Global Footprint Network, “World Footprint: Do We Fit on the Planet?” (acessado em 3 de abril de 2017).

## Capítulo 2. Os fundamentos da estratégia de criação de mercado

1. Veja Schumpeter (1942) para sua discussão original sobre a destruição criativa.
2. *Ibid.*
3. Embora a origem intelectual do conceito de disrupção seja obscura, Richard Foster discutiu o que chamou de “descontinuidades tecnológicas” em seu livro *Inovação: A vantagem do atacante* e previu que o fenômeno iria apenas acelerar com as ondas futuras de inovação. Em seu livro, embora o termo disrupção propriamente não tenha sido usado, o fenômeno das “descontinuidades tecnológicas” que ele descreveu tratava da disrupção, na qual novos concorrentes abruptamente ultrapassavam seus bem geridos líderes no mercado com tecnologias novas e descontínuas. As descobertas de sua pesquisa ecoam o insight de Schumpeter sobre destruição criativa.
4. Clayton M. Christensen (1997) desencadeou a popularidade recente do termo *disrupção* com sua influente obra sobre tecnologia disruptiva e inovação. Veja em

seu livro *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*.

5. *Ibid.*
6. No contexto da criação de mercados novos, o termo *criação disruptiva* capta bem a ideia de substituição, quer comece de forma abrupta e destrutiva, com uma tecnologia superior, ou lenta e gradual, com uma tecnologia inferior. Portanto, usamos o termo *criação disruptiva* para nos referirmos a ambas as formas de substituição, de modo que o processo de criação de novos mercados por substituição seja explicado de maneira plena, não apenas parcial.
7. Nosso livro *A estratégia do oceano azul* mostrou que oceanos azuis de novo espaço de mercado foram criados tanto dentro quanto além dos limites dos setores existentes. Descobrimos que, comparados aos oceanos azuis de novo espaço de mercado criados *dentro* dos limites dos setores existentes, aqueles criados *além* dos limites costumavam gerar uma demanda e um crescimento inteiramente novos sem abalar os concorrentes e os mercados já existentes.
8. Na mesma linha, Bhidé (2004, 2008) e Hubbard (2007) observaram que o conceito de Schumpeter de destruição criativa no crescimento econômico deixou de fora uma forma crítica de inovação e defenderam a importância do que denominaram “criação não disruptiva”. Eles defenderam que a criação não disruptiva e o empreendedorismo são importantes para o crescimento econômico. Embora seu conceito de criação não disruptiva contrastasse de forma direta com o de destruição criativa sem que houvesse qualquer consideração explícita sobre inovação disruptiva e sua ênfase fosse na relevância do papel de empreendedores no processo de inovação e crescimento, a concepção da criação não disruptiva como uma modalidade-chave de inovação é inspiradora e compatível com as descobertas de nossas pesquisas sobre estratégia de criação de mercado.
9. Ao contrário do pensamento da escola de empreendedorismo sobre inovação e crescimento, o ato da criação não disruptiva como definido aqui não depende de empreendedores, uma vez que pode ser realizado por qualquer pessoa – seja qual for seu talento empresarial – com um processo sistemático. Fora essa diferença, Bhidé (2008) oferece insights perspicazes sobre a importância da criação não disruptiva ao explicar o crescimento e a inovação na economia dos Estados Unidos.
10. C. K. Prahalad (2006) formulou a ideia da “base da pirâmide”. Ali você pode descobrir mais sobre por que a “base da pirâmide” oferece às organizações

oportunidades novas e sem precedentes, bem como problemas igualmente inéditos para solucionar.

11. Para saber mais sobre como a inovação tecnológica difere da inovação de valor, que é fundamental para a capacidade de uma organização de abrir novos mercados comercialmente atraentes, bem como por que a inovação de valor é um conceito diferente da criação de valor, veja Kim e Mauborgne (1999b, 2005, 2015a).
12. Veja, por exemplo, Tellis e Golder (2002).
13. Veja Kim e Mauborgne (1999b, 2005, 2015a, 2015b).
14. Veja Heilemann (2001).
15. Para fazer download de nosso questionário “Are you true blue or bloody red?”, acesse [www.blueoceanshift.com/truebluequiz](http://www.blueoceanshift.com/truebluequiz) (em inglês).
16. Veja, por exemplo, Ries (2011).

### Capítulo 3. A mente de um estrategista do oceano azul

1. A teoria da economia da organização industrial propõe um paradigma estrutura-comportamento-desempenho, que sugere um fluxo causal da estrutura do mercado para o comportamento (estratégia) e o desempenho. Veja, por exemplo, Bain (1959) e Scherer (1970). A partir dessa visão estruturalista da estratégia, os executivos em geral começam fazendo análises do setor e da concorrência e, depois, partem para conquistar uma posição estratégica própria no espaço existente no setor, por meio da qual a organização possa superar os rivais desenvolvendo uma vantagem competitiva. A lógica subjacente aqui é que as opções estratégicas de uma empresa são limitadas pelo ambiente do mercado. Em outras palavras, a estrutura molda a estratégia. O trabalho que gerou as bases a respeito é de Porter (1980).
2. Que os limites dos setores não são fixos e que empresas individuais podem criar e recriar setores com base em seus esforços conscientes há tempos é o nosso argumento central. Veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (1997a, 1999a, 2005, 2009, 2015a).
3. Steve Jobs na NeXT Computer, Redwood City, Califórnia, 1995, <https://www.youtube.com/watch?v=kYfNvmF0Bqw> (acessado em 3 de abril de 2017).
4. Nosso artigo de 1997 na *Harvard Business Review* “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth” apresentou pela primeira vez o conceito de armadilha da competição. Nossa longa série de pesquisas tem desde então sustentado sistematicamente que o foco em derrotar a concorrência e desenvolver vantagens

competitivas costuma levar a abordagens imitativas, não inovadoras, do mercado. Para uma rápida síntese desse argumento, veja Kim e Mauborgne (1997b, 2003b).

5. Veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (1997a, 1997b, 2005, 2015a).
6. A importância central dos não clientes como um meio não apenas de obter um bom conhecimento sobre como criar e recriar mercados, mas também sobre como gerar crescimento novo, tem sido uma descoberta constante em nossas pesquisas. Veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (1997a, 2005, 2015a, 2015b).
7. Veja Kim e Mauborgne (2015b).
8. Veja Kim e Mauborgne (1997, 2004, 2005, 2015a, 2015b). Veja também Hill (1988).

#### Capítulo 4. Fator humano, confiança e competência criativa

1. O conceito que chamamos de *atomização* foi apresentado pela primeira vez em nosso artigo “Tipping Point Leadership” (2003a). Nossas pesquisas posteriores a respeito mostraram que a atomização tem grande efeito positivo sobre a motivação das pessoas para agir, já que transforma grandes desafios – como fazer uma transição para o oceano azul – em metas alcançáveis. Veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (2005, 2015a).
2. Nossas pesquisas têm defendido sistematicamente a importância da descoberta em primeira mão – sem “terceirizar seus olhos” – e a realização de pesquisas de mercado vivas mediante a “exploração visual”. Veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (2002a, 2002b, 2005, 2015a).
3. Nossas pesquisas sobre o processo justo demonstraram o papel crucial que ele desempenha na estratégia e na gestão. Desenvolvemos um modelo de processo justo mostrando como desenvolver a confiança, o empenho e a cooperação voluntária das pessoas. Veja, por exemplo, Kim e Mauborgne (1991, 1993, 1995, 1996, 1997c, 1998).
4. Para obter um resumo gerencial de nossas pesquisas do processo justo, veja Kim e Mauborgne (1997c).
5. Em Kim e Mauborgne (1998) nós desenvolvemos a teoria do reconhecimento intelectual e emocional. Nossas pesquisas descobriram que o respeito pelo valor intelectual e emocional das pessoas, gerado pelo processo justo via envolvimento, explicação e expectativas claras, desencadeia algo no núcleo do espírito humano que aumenta a confiança, o compromisso e a cooperação voluntária. Faz com que queiramos “fazer aquele esforço extra”. A teoria afirma que, pelo processo justo, as

peçoas se sentem intelectual e emocionalmente reconhecidas e valorizadas e, como resposta, refletem esse reconhecimento na organização e em seus colegas.

# Agradecimentos

Contamos com ajudas significativas na realização deste livro. O INSEAD (Instituto Europeu de Administração de Empresas), nosso lar acadêmico, continuou fornecendo um ambiente único e inspirador para conduzirmos nossas pesquisas. E nos beneficiamos muito da composição verdadeiramente global de nossos corpos docente e discente e participantes na educação de executivos, bem como da mistura de teoria e prática existente no Instituto. O reitor Ilian Mihov e o sub-reitor Peter Zemsky do INSEAD forneceram encorajamento permanente e apoio institucional. Gostaríamos de agradecer também ao nosso antigo reitor Frank Brown por sua visão de criar o Instituto de Estratégia de Oceano Azul do INSEAD.

Com o apoio de nossos reitores – inclusive o antigo reitor de educação executiva do INSEAD, Soumitra Dutta, agora reitor do Cornell SC Johnson College of Business –, fomos capazes de criar vários programas de oceano azul para os executivos do INSEAD e MBAs realizados pelo mundo. Agradecemos a todos os pós-graduados com MBA do INSEAD que participaram do Grupo de Estudos de Oceano Azul, do Curso de Simulação de

Oceano Azul e do Curso de Teoria de Oceano Azul, e aos executivos do mundo inteiro que participaram do Programa de Matrícula Aberta de Estratégia de Oceano Azul e dos cursos de Estratégia de Oceano Azul específicos de empresas. As perguntas desafiadoras e o feedback ponderado esclareceram e fortaleceram nossas ideias. Agradecimentos especiais também ao Boston Consulting Group (BCG), que ofereceu apoio financeiro às nossas pesquisas e que há 20 anos se mostra um ótimo parceiro.

Somos gratos ao corpo docente do INSEAD que ministrou cursos de oceano azul no MBA, no EMBA e nos cursos de educação executiva do instituto. Entre os membros do corpo docente estão os professores Andrew Shipilov, Fares Boulos, Peter Zemsky, Guoli Chen, Jens Meyer, Javier Gimeno, Neil Jones, Mi Ji, James Costantini, Ben Bensaou, Michael Shiel, Narayan Pant, Loïc Sadoulet, Matthew Lee, Lauren Mathys e George Eapen. Além de fornecerem feedback valioso e discussões enriquecedoras que estimularam nosso pensamento, muitos se tornaram amigos queridos. Obrigado a todos vocês.

Ao longo da trajetória de nossa jornada de pesquisa, muitas pessoas nos apoiaram em diferentes pontos, e somos gratos a todas elas. Entretanto, dois indivíduos merecem menção especial: Gavin Fraser e Marc Beauvois-Coladon. Por muitos anos, tanto Gavin quanto Marc forneceram feedback e puseram nossas ideias em prática diversas vezes antes até de serem publicadas. Ficamos empolgados e orgulhosos pelo fato de duas das mudanças de oceano azul discutidas neste livro serem resultado direto da aplicação poderosa das ideias na prática feita por eles. Gavin e Marc, obrigado pelo apoio e pelos conhecimentos, pela

integridade intelectual que trazem ao seu trabalho e, o mais importante, por sua amizade. Também fazemos agradecimentos especiais a Jae Won Park, CEO do Instituto de Estratégia do Oceano Azul da Malásia (acrônimo inglês: MBOSI); John Riker, que liderou com grande habilidade o Centro de Iniciativa da Estratégia do Oceano Azul; e aos especialistas veteranos em oceano azul Jason Hunter e Ralph Trombetta, cujas experiências na aplicação de nossas ideias contribuíram diretamente para este livro. O trabalho dedicado de todos os diretores e membros do MBOSI, que incluem Jang Rae Cho, Gowrishankar Sundararajan, Lisa Carse, Tim Polkowski, Pamela Leong, Craig Wilkie, Julie Lee, Pallav Jha, e do restante da equipe do MBOSI serve de base para a mudança nacional de oceano azul que expusemos no epílogo do livro.

Obrigado especialmente à nossa Agente de Oceano Azul Kasia Duda e sua equipe no MBOSI pelo apoio entusiasmado e a dedicação. Kasia, obrigado por ser um navio insubmergível e uma grande capitã da equipe. Reconhecemos tudo que você faz.

Agradecimentos especiais também ao CEO da Rede Global do Oceano Azul, Robert Bong, que atua como conselheiro principal do MBOSI, e sua equipe: Chin Chin Lim, Serena George e Gan Kah Liang. Obrigado ainda aos membros da Rede Global do Oceano Azul, uma comunidade global de prática da família de conceitos do oceano azul – sobretudo aos que não pudemos mencionar aqui.

Nossos calorosos agradecimentos à nossa equipe excepcional de membros executivos e pesquisadores, atuais e do passado recente, do Instituto de Estratégia do Oceano Azul do INSEAD

(IBOSI). Em particular, Mi Ji, Oh Young Koo, Michael Olenick, Mélanie Pipino, Katrina Ling e Jee-Eun Lee. Por meio dos casos instigantes e dos vídeos originais fundamentados na teoria, atualmente os conceitos de oceano azul são usados em mais de 100 países ao redor do mundo. Obrigado também ao nosso coordenador do IBOSI, Kim Wilkinson. Além dos pesquisadores já citados, merecem menção especial Zunaira Munir, Allison Light e Amara Buyse.

Nos dez anos que se seguiram à publicação de nosso primeiro livro, *A estratégia do oceano azul*, executivos, políticos, empresários, donos de empresas de pequeno e médio porte e até alunos do ensino médio e organizações religiosas colocaram nossas ideias, ferramentas e modelos de criação de mercado em prática para fazer uma transição para o oceano azul. A todos esses indivíduos – alguns mencionados neste livro – oferecemos nossos sinceros agradecimentos. Vocês nos inspiraram, aguçaram nosso pensamento e moldaram de forma notável as ideias deste livro.

O governo malaio vem aplicando o conceito e as ferramentas da transição para o oceano azul ao desenvolvimento nacional por meio de seu projeto de Estratégia Nacional do Oceano Azul (ENOA). Somos imensamente gratos ao primeiro-ministro Najib Razak e ao ex-primeiro-ministro Abdullah Badawi por sua visão e sua liderança inspiradora para criar oceanos azuis para a nação. Agradecimentos especiais ao vice-primeiro-ministro Zahid Hamidi, ao ministro da Defesa e Funções Especiais Hishammuddin Hussein e a todos os membros do gabinete que encabeçaram a colaboração interministerial sob a ENOA.

O secretário-chefe do Governo da Malásia Ali Hamsa e o presidente da Petronas e ex-secretário-chefe do Governo Sidek Hassan merecem nosso reconhecimento especial pelo excelente trabalho em institucionalizar e promover o crescimento da Estratégia Nacional do Oceano Azul dentro do governo malaio. Outros contribuintes importantes à ENOA incluem Irwan Serigar, secretário-geral do Tesouro; Wahid Omar, presidente da Permodalan Nasional Berhad (PNB) e ex-ministro no departamento do primeiro-ministro; Muhammad Ibrahim, governador do Banco Central da Malásia; Zainal Rahim, diretor-geral do Departamento de Serviço Público; Zabidi Zainal, presidente do Agrobank e ex-diretor-geral do Departamento de Serviço Público; Khalid Abu Bakar, inspetor-geral da polícia; Raja Mohamed Affandi, comandante das Forças Armadas; Zulkifeli Zin, ex-chefe das Forças Armadas; Zulkiflee Ariffin, CEO da Petronas; Zulkifli Omar, comissário-geral do sistema prisional; e Aminuddin Hassim, diretor da Unidade de Estratégia Nacional, além de todos os secretários-gerais e diretores-gerais do Serviço Público Malaio e os líderes das forças de segurança malaias.

Seria negligente de nossa parte não reconhecer os milhões de malaios que contribuíram, direta ou indiretamente, para criar oceanos azuis na Malásia com os diferentes projetos de ENOA. Somos muito gratos aos inúmeros funcionários públicos, professores, estudantes, generais e soldados, policiais, profissionais liberais, executivos, empresários, jovens, aposentados, donas de casa e até presidiários e muitos outros que dedicaram seu tempo, sua energia e seus corações como

participantes e voluntários. Embora sejam numerosos demais para mencioná-los aqui, tem sido muito inspirador testemunhar os esforços feitos por cidadãos de todas as profissões que apoiaram e desempenharam um papel crucial no desenvolvimento nacional da Malásia por meio da ENOA.

Gostaríamos de agradecer ainda ao Conselho Consultivo do Projeto da Casa Branca para Faculdades e Universidades Historicamente Negras. Esse trabalho nos forneceu um novo impulso para aplicarmos e expandirmos nossa teoria do oceano azul ao setor das organizações sem fins lucrativos.

Ao escrevermos este livro, nós nos beneficiamos dos comentários de muitas pessoas. Em particular, somos gratos aos atenciosos comentários e sugestões de Nan Stone. Além de uma amiga querida de mais de duas décadas, ela foi editora-chefe da *Harvard Business Review* e supervisionou nossos artigos iniciais que são as sementes de nossas pesquisas. Agradecemos também aos valiosos comentários e feedback de Andrea Ovans.

Por fim, gostaríamos de agradecer à nossa editora, Hachette Books. Desde o princípio, a equipe inteira, em particular Mauro DiPreta, Michelle Aielli e Betsy Hulsebosch, acreditaram nas ideias e as apoiaram com entusiasmo, fornecendo encorajamento e ideias inspiradoras, e o mais importante, sendo gentis e pacientes enquanto batalhávamos para escrever o livro. Reconhecemos também os esforços dedicados de Joanna Pinsker e David Lamb. Obrigado ainda a Michael Pietsch, CEO da Hachette, por seu pleno apoio e seu empenho por nosso livro. Somos gratos a todos.

# Bibliografia

- BAIN, Joe S. *Industrial Organization*. Nova York: Wiley, 1959.
- BHIDÉ, Amar. “Entrepreneurs in the 21<sup>st</sup> Century – Non-destructive Creation: How Entrepreneurship Sustains Development”. Palestra na Royal Society of Arts, Londres, 17 de novembro, 2004.
- . *The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *O dilema da inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M.Books, 2011.
- FOSTER, Richard. *Inovação: A vantagem do atacante*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1988.
- GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. “World Footprint: Do We Fit on the Planet?” [http://old.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world\\_footprint/](http://old.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/) (acessado em 3 de abril de 2017).
- HEILEMANN, John. “Reinventing the Wheel”. *Time*, 2 de dezembro de 2001, p. 76.

- HILL, Charles W. L. “Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost”. *Academy of Management Review*, 13 de julho de 1988, p. 401-412.
- HUBBARD, Glenn. “Nondestructive Creation”. *Strategy + Business*, vol. 27, verão, 2007, p. 30-35.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. “Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice”. *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 125-143.
- . “Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals’ Corporate Strategic Decisions”. *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 3, 1993, p. 502-526.
- . “A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making”. *Organization Science*, vol. 6, fevereiro de 1995, p. 44-61.
- . “Procedural Justice and Managers’ In-role and Extra-role Behavior”. *Management Science*, vol. 42, abril de 1996, p. 499-515.
- . “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”. *Harvard Business Review*, vol. 75, janeiro-fevereiro de 1997(a), p. 102-112.
- . “When ‘Competitive Advantage’ Is Neither”. *Wall Street Journal*, 21 de abril de 1997(b).
- . “Fair Process: Managing in the Knowledge Economy”. *Harvard Business Review*, vol. 75, julho-agosto de 1997(c), p. 65-76.
- . “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy”. *Strategic Management Journal*.

- Editor's Choice, 1998, p. 323-338.
- . “Creating New Market Space”. *Harvard Business Review*, vol. 77, janeiro-fevereiro de 1999(a), p. 83-93.
- . “Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy”. *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 3, primavera, 1999(b), p. 41-54.
- . “Why Seeing Is Succeeding”. Inside Track, Viewpoint. *Financial Times*, 15 de abril de 2002(a).
- . “Charting Your Company's Future”. *Harvard Business Review*, vol. 80, junho de 2002(b), p. 76-85.
- . “Tipping Point Leadership”. *Harvard Business Review*, vol. 81, abril de 2003(a), p. 60-69.
- . “Think for Yourself – Stop Copying a Rival”. FT Summer School. *Financial Times*, 11 de agosto de 2003(b).
- . “Blue Ocean Strategy”. *Harvard Business Review*, vol. 82, outubro de 2004, p. 75-84.
- . *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004(b).
- . 2009. “How Strategy Shapes Structure”. *Harvard Business Review*, vol. 87, setembro de 2009, p. 72-80.
- . *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Edição estendida. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- . 2015b. “Red Ocean Traps: Mental Models That Undermine Market-Creating Strategies”. *Harvard Business Review*, vol. 93, março de 2015(b), p. 68-73.

- North American Industry Classification System: United States.*  
Lanham, VA: Bernan Press, 1997; 2002; 2017.
- NYOI 2009 – Kickoff Year (vídeo). [www.youtube.com/watch?v=5D Caqw0dasU](http://www.youtube.com/watch?v=5D Caqw0dasU) (acessado em 30 de março de 2017).
- PORTER, Michael. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- . “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, vol. 74, novembro-dezembro de 1996, p. 61-78.
- PRAHALAD, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006.
- RIES, Eric. *A startup enxuta*. São Paulo: Leya/Casa da Palavra, 2017.
- SCHERER, F. M. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally, 1970.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nova York: Harper & Brothers, 1942.
- TELLIS, G.; Golder, P. *Will and Vision*. Nova York: McGraw-Hill, 2002.

## Sobre os autores

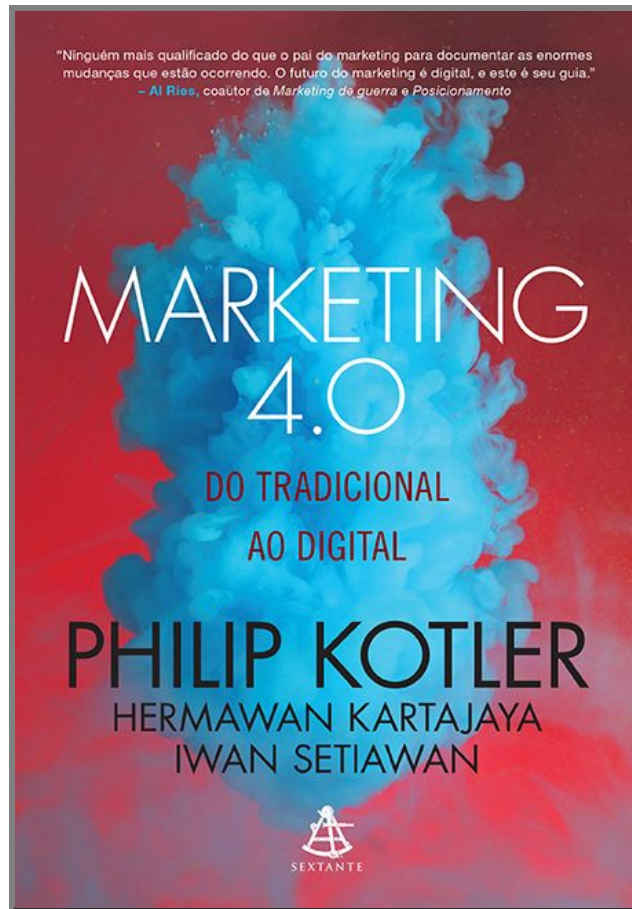


**W. CHAN KIM E RENÉE MAUBORGNE** são professores de estratégia do Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD) e diretores do Instituto de Estratégia de Oceano Azul do INSEAD. São autores do best-seller internacional *A estratégia do oceano azul* (Elsevier), reconhecido como uma das obras mais importantes sobre estratégia empresarial já publicadas. O livro entrou para a lista de mais vendidos em cinco continentes e foi traduzido para 44 idiomas. Kim e Mauborgne estão entre os três maiores gurus da área de gestão na lista Thinkers50, além de

terem recebido vários prêmios por todo o mundo. Eles são membros do Fórum Econômico Mundial e fundadores do Blue Ocean Global Network.

[blueoceanshift.com](http://blueoceanshift.com)

## CONHEÇA OUTRO TÍTULO DA EDITORA SEXTANTE



### MARKETING 4.0

*Philip Kotler com Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan*

Este livro comprova mais uma vez por que Philip Kotler é considerado o pai do marketing moderno. Em seu livro anterior, ele explicou a transição do marketing orientado ao produto (1.0) para o focado no consumidor (2.0) e então para o centrado no ser humano (3.0), em que produtos, serviços e culturas empresariais

devem adotar e refletir valores humanos para serem bem-sucedidos.

Agora, junto com Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, Kotler examina as importantes transformações na passagem do marketing tradicional para o digital (4.0). Eles mostram não só de que maneira a conectividade alterou de forma radical o modo que vivemos, mas como entender os caminhos do consumidor na era digital e adotar um conjunto novo de métricas e práticas de marketing.

Para alcançar o sucesso em um ambiente tão mutável, complexo e competitivo, o marketing deve guiar o consumidor ao longo de uma jornada que começa na apresentação e assimilação da marca e termina na fidelização total. Este livro ensina a identificar as novas tendências e aplicações do marketing digital, qual é o papel das subculturas digitais mais ativas na defesa da marca – jovens, mulheres e netizens (cidadãos da internet) – e de que maneira o marketing on-line e o off-line devem se complementar para proporcionar ao cliente um envolvimento mais profundo, entre outras coisas.

De tempos em tempos surge um “novo” movimento no marketing, porém desta vez não foram apenas as regras que mudaram, mas toda a sociedade. *Marketing 4.0* apresenta uma análise sólida do consumidor do presente e do futuro e oferece as informações necessárias para atingi-los da maneira mais eficaz.

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)



# Sumário

Créditos

Prefácio

PARTE UM – A transição para o oceano azul

1. Ir além do melhor

2. Os fundamentos da estratégia de criação de mercado

3. A mente de um estrategista do oceano azul

4. Fator humano, confiança e competência criativa

PARTE DOIS – Os cinco passos para a transição para o oceano azul

Primeiro passo: Iniciar o processo

5. Escolher o lugar certo para começar

6. Desenvolver a equipe certa de oceano azul

Segundo passo: Entender onde você está agora

7. Compreender claramente a situação atual

Terceiro passo: Imaginar onde você poderia estar

8. Identificar os pontos de dor ocultos que limitam o tamanho de seu setor

9. Localizar um oceano de não clientes

Quarto passo: Descobrir como chegar lá

10. Reconstruir as fronteiras do mercado – sistematicamente

11. Desenvolver oportunidades alternativas de oceano azul

Quinto passo: Fazer seu movimento

12. Selecionar seu movimento de oceano azul e realizar testes rápidos de mercado

13. Finalizar e lançar seu movimento de oceano azul

Epílogo: Uma transição para o oceano azul em ação

Notas

[Agradecimentos](#)

[Bibliografia](#)

[Sobre os autores](#)

[Conheça outro título da Editora Sextante](#)

[Informações sobre a Sextante](#)

EDIÇÃO ESTENDIDA DO BEST-SELLER INTERNACIONAL

# A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

COMO CRIAR NOVOS MERCADOS E  
TORNAR A CONCORRÊNCIA IRRELEVANTE

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE



MAIS DE  
3,8 MILHÕES DE  
EXEMPLARES  
VENDIDOS

# A estratégia do oceano azul

Kim, W. Chan

9788543106090

312 páginas

[Compre agora e leia](#)

EDIÇÃO ESTENDIDA DO BEST-SELLER

INTERNACIONAL Fenômeno global com mais de 3,6 milhões de exemplares vendidos, A estratégia do oceano azul foi publicado em 44 idiomas e se tornou uma obra de referência, adotada por organizações do mundo inteiro, ao desafiar tudo aquilo que se julgava saber sobre os requisitos para o sucesso estratégico. Para os professores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, o resultado de uma concorrência acirrada nada mais é que um oceano vermelho sangrento, repleto de rivais que lutam entre si por uma parcela de lucros cada vez menor. Com base em um estudo de 150 movimentos estratégicos (que abrangem mais de 100 anos e 30 setores), os autores afirmam que o êxito duradouro não decorre da disputa feroz entre concorrentes, mas da criação de "oceanos azuis" – novos e intocados espaços de mercado prontos para o crescimento. Eles apresentam ainda uma abordagem sistemática para tornar a

concorrência irrelevante e descrevem os princípios e ferramentas que qualquer organização pode utilizar para criar e desbravar seus próprios oceanos azuis. Esta edição ampliada inclui um novo prefácio dos autores, casos de estudo e exemplos atualizados, dois capítulos novos e um terceiro estendido, que aborda as questões mais prementes levantadas pelos leitores nos últimos 10 anos. "Uma leitura essencial para todo estrategista ou empreendedor disposto a deixar as águas intensamente competitivas e infestadas de tubarões para mergulhar no oceano aberto, repleto de oportunidades." – Business Insider

[Compre agora e leia](#)

# Falando com Estranhos



Malcolm  
Gladwell

Autor dos best-sellers  
*FORA DE SÉRIE* e *O PONTO DA VIRADA*

# Falando com estranhos

Gladwell, Malcolm

9788543108964

320 páginas

[Compre agora e leia](#)

O QUE DEVERÍAMOS SABER SOBRE AS PESSOAS QUE NÃO CONHECEMOS. Ao apontar como nossas ideias preconcebidas afetam nossas interações com os outros, Malcolm Gladwell, autor dos best-sellers Fora de série e O ponto da virada, escreveu um guia valioso para tempos de intolerância e crise. "Gladwell é um brilhante explicador do comportamento humano." – The Week Como Fidel Castro conseguiu enganar a CIA durante décadas? Por que Neville Chamberlain pensou que podia confiar em Hitler? Por que os casos de ataques sexuais nas universidades estão crescendo? Neste livro, Malcolm Gladwell apresenta uma análise surpreendente da maneira como interagimos com as pessoas que não conhecemos – e questiona por que tantas vezes fazemos julgamentos equivocados em relação a elas. Existe algo muito errado com as estratégias que usamos para interpretar os outros. Por não sabermos falar com estranhos, abrimos a porta

para conflitos e mal-entendidos, às vezes com consequências catastróficas. Em *Falando com estranhos*, você lerá sobre uma espiã que passou anos nos mais altos níveis do Pentágono sem ser detectada, sobre o homem que derrubou o gestor de fundos Bernie Madoff, sobre o suicídio da poeta Sylvia Plath e várias outras histórias intrigantes.

[Compre agora e leia](#)

# NATHALIA ARCURI

Criadora do maior canal de finanças do mundo



# ME POUPE!

**10 PASSOS** PARA NUNCA MAIS FALTAR  
DINHEIRO NO SEU BOLSO



# Me Poupe!

Arcuri, Nathalia

9788543105826

176 páginas

[Compre agora e leia](#)

Como economizar no dia a dia? Como poupar mesmo ganhando pouco? Quais são os melhores (e os piores) investimentos? Como poupar para o futuro sem abrir mão dos desejos e necessidades do presente? Sei que você tem muitas dúvidas sobre o que fazer com o seu dinheiro. Sei também que muita gente simplesmente não faz nada com ele – a não ser pagar contas e juntar moedinhas para chegar até o fim do mês. É por isso que estou aqui. Sempre fui uma poupadora compulsiva. Desde cedo compreendi que precisaria juntar dinheiro para realizar meus sonhos. Aos 7 anos comecei a poupar para comprar um carro quando fizesse 18. Com 23 comprei meu primeiro apartamento à vista. Aos 30 pedi demissão do meu emprego de repórter de TV e montei o canal Me Poupe!, no YouTube. Aos 32 me tornei milionária. Hoje o Me Poupe! tem mais de 2 milhões de inscritos e é visto por mais de 8 milhões de pessoas por mês, sendo pioneiro na criação do conceito de

entretenimento financeiro ao falar de dinheiro com leveza e bom humor. Tenho orgulho de dizer que, aos 35 anos, estou perto de conquistar minha independência financeira. Vou contar para você como cheguei até aqui, as roubadas em que me meti, as dúvidas que tive e tudo o que aprendi ao longo desses anos. Mas este livro não é sobre mim. É sobre você, o seu dinheiro e a maneira como vem lidando com ele até agora. Eu resolvi escrevê-lo para passar uma mensagem curta e grossa: você pode sair do buraco, não importa qual o tamanho dele. Para ajudar nesse processo, reuni exemplos práticos, situações reais, planilhas e exercícios, e organizei tudo isso em 10 passos simples para nunca mais faltar dinheiro no seu bolso. A partir dessas dicas, você vai aprender a dar um basta nos hábitos que sabotam sua saúde financeira, a identificar as crenças que impedem seu enriquecimento e a encontrar modalidades de investimento que caibam na sua realidade. E o melhor: vai descobrir um mundo maravilhoso em que o dinheiro trabalha para você, e não você para ele. Mas talvez a minha dica mais importante seja: poupar não é só acumular um monte de dinheiro. Poupar tem a ver com realizar sonhos. É necessário ter foco, estabelecer prioridades e até abrir mão de uma ou outra coisa em nome de um objetivo maior. Eu poupo desde criança porque tenho metas e propósitos. E essas metas e propósitos têm a ver com pessoas e com experiências, porque, afinal, viver não é correr atrás de grana. A vida vale pelas experiências que o dinheiro nos proporciona, pelos encontros

que temos pelo caminho e pela alegria de estarmos vivos todos os dias. Nathalia Arcuri "Os fãs do canal Me Poupe! não vão se decepcionar. Nathalia Arcuri venceu o desafio de levar para o papel a linguagem que se tornou sua marca registrada, o que deve fidelizar multidões e reforçar o propósito de seu trabalho. Você tem em mãos um instrumento de transformação. Leia-o com sabedoria e coloque em prática o que encontrar aqui. Sua vida será outra, certamente mais rica, depois desta leitura." – Gustavo Cerbasi

[Compre agora e leia](#)



A HISTÓRIA DE  
**GRETA**

**NINGUÉM É PEQUENO  
DEMAIS PARA FAZER  
A DIFERENÇA**

A BIOGRAFIA NÃO OFICIAL DE GRETA THUNBERG

# A história de Greta

Camerini, Valentina

9788543109077

128 páginas

[Compre agora e leia](#)

NINGUÉM É PEQUENO DE MAIS PARA FAZER A DIFERENÇA. Biografia não oficial de Greta Thunberg. Neste livro, você vai conhecer a história dessa jovem que está lutando para construir um mundo melhor e descobrir dicas de como você também pode mudar alguns simples hábitos e fazer a diferença. "Uma das maiores defensoras do planeta." — BARACK OBAMA, ex-presidente dos Estados Unidos "Vocês todos vêm até nós, jovens, em busca de esperança. Como ousam? Vocês roubaram os meus sonhos e a minha infância com suas palavras vazias. Pessoas estão morrendo, ecossistemas inteiros estão entrando em colapso. Estamos no início de uma extinção em massa, e vocês só falam em dinheiro. Como ousam?" Greta Thunberg, em discurso na Cúpula do Clima da Organização das Nações Unidas, em Nova York Esta é a história de coragem e determinação da jovem sueca Greta Thunberg, que, inconformada com a indiferença da "gente

grande" ao problema do aquecimento global, resolveu fazer uma greve escolar para salvar o planeta. Com apenas 15 anos, ela iniciou um movimento mundial que já levou milhares de pessoas às ruas, provando que ninguém é pequeno demais para fazer a diferença. Hoje, Greta é a maior voz na luta para conscientizar os líderes mundiais de que o tempo da esperança acabou e que, se não entrarmos em ação, logo será tarde demais.

[Compre agora e leia](#)

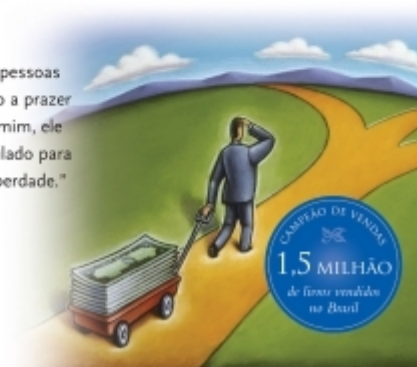
T. HARV EKER

# Os segredos da mente milionária

APRENDA A ENRIQUECER MUDANDO SEUS  
CONCEITOS SOBRE O DINHEIRO E ADOTANDO  
OS HÁBITOS DAS PESSOAS BEM-SUCEDIDAS

"A maioria das pessoas  
associa dinheiro a prazer  
imediatO. Para mim, ele  
deve ser acumulado para  
proporcionar liberdade."

T. HARV EKER



# Os segredos da mente milionária

Harv Eker, T.

9788575425763

152 páginas

[Compre agora e leia](#)

Aprenda a enriquecer mudando seus conceitos sobre o dinheiro e adotando os hábitos das pessoas bem-sucedidas" T. Harv Eker desmistifica o motivo pelo qual algumas pessoas estão destinadas à riqueza e outras a uma vida de dureza. Se você quer conhecer as causas fundamentais do sucesso, leia este livro." – Robert G. Allen, autor de O milionário em um minuto Se as suas finanças andam na corda bamba, talvez esteja na hora de você refletir sobre o que T. Harv Eker chama de "o seu modelo de dinheiro" – um conjunto de crenças que cada um de nós alimenta desde a infância e que molda o nosso destino financeiro, quase sempre nos levando para uma situação difícil. Nesse livro, Eker mostra como substituir uma mentalidade destrutiva – que você talvez nem perceba que tem – pelos "arquivos de riqueza", 17 modos de pensar e agir que distinguem os ricos das demais pessoas. Alguns desses princípios fundamentais são:

- Ou você controla o seu dinheiro

ou ele controlará você. • O hábito de administrar as finanças é mais importante do que a quantidade de dinheiro que você tem. • A sua motivação para enriquecer é crucial: se ela possui uma raiz negativa, como o medo, a raiva ou a necessidade de provar algo a si mesmo, o dinheiro nunca lhe trará felicidade. • O segredo do sucesso não é tentar evitar os problemas nem se livrar deles, mas crescer pessoalmente para se tornar maior do que qualquer adversidade. • Os gastos excessivos têm pouco a ver com o que você está comprando e tudo a ver com a falta de satisfação na sua vida. O autor também ensina um método eficiente de administrar o dinheiro. Você aprenderá a estabelecer sua remuneração pelos resultados que apresenta e não pelas horas que trabalha. Além disso, saberá como aumentar o seu patrimônio líquido – a verdadeira medida da riqueza. A ideia é fazer o seu dinheiro trabalhar para você tanto quanto você trabalha para ele. Para isso, é necessário poupar e investir em vez de gastar. "Enriquecer não diz respeito somente a ficar rico em termos financeiros", diz Eker. "É mais do que isso: trata-se da pessoa que você se torna para alcançar esse objetivo."

[Compre agora e leia](#)