# ÍNDICE

**Socorro! O meu oceano está a ficar vermelho** . . . . . 9
**Prefácio à edição original** . . . . . 21
**Agradecimentos** . . . . . 25

**Parte I – A Estratégia Oceano Azul**

1. **Criar Oceanos Azuis.** . . . . . 31
2. **Ferramentas analíticas e estruturas** . . . . . 55

**Parte II – Formulação da Estratégia Oceano Azul**

3. **Reconstruir as fronteiras do mercado** . . . . . 83
4. **Concentrar-se no cenário global, não nos números.** . 123
5. **Alcançar para além da procura existente** . . . . . 147
6. **Conseguir a sequência estratégica certa** . . . . . 163

**Parte III – Implementar a Estratégia Oceano Azul**

7. **Ultrapassar os principais obstáculos organizacionais** 197
8. **Incluir a implementação na estratégia** . . . . . 225
9. **Alinhar as propostas de valor, de lucro e de pessoas** 245
10. **Renovar os oceanos azuis** . . . . . 261
11. **Evitar as armadilhas do oceano azul** . . . . . 273

**Anexo A – Um esboço do padrão histórico de criação de Oceanos Azuis** . . . . . 285
**Anexo B – Inovação com valor** . . . . . 307
**Anexo C – A dinâmica de mercado da inovação com valor** . . . . . 313
**Notas** . . . . . 317
**Bibliografia** . . . . . 329

# SOCORRO!
# O MEU OCEANO ESTÁ A FICAR VERMELHO

«Socorro! O meu oceano está a ficar vermelho» capta o sentimento muitas vezes expresso pelos gestores em todo o mundo. Cada vez mais pessoas, gestores de empresas, dirigentes de organizações sem fins lucrativos, líderes de governos, enfrentam um oceano de concorrência sangrenta da qual querem sair. Talvez a sua empresa esteja a ver as margens a encolherem. Talvez a concorrência esteja a ficar mais intensa, levando à comoditização da sua oferta e a um aumento dos custos. Talvez vá anunciar que não vai haver aumentos de salários. São situações que ninguém quer enfrentar. No entanto, são situações com que muitas pessoas se defrontam.

Como enfrentar este desafio? As lições, ferramentas e quadros de *Estratégia Oceano Azul* ajudá-lo-ão a enfrentar este desafio, seja qual for a sua indústria ou setor económico, mostrando como pode sair de um oceano vermelho de concorrência sangrenta e entrar num oceano azul de espaço de mercado incontestado, caracterizado por uma nova procura e por um forte crescimento lucrativo.

Quando escrevemos *Estratégia Oceano Azul*, usámos a metáfora dos oceanos vermelhos e azuis porque os oceanos vermelhos pareciam captar a realidade que as organizações cada vez mais enfrentam, enquanto os oceanos azuis captam as possibilidades infinitas que as organizações podem criar, como a história da indústria mostrou desde o seu início. Hoje, dez anos depois, foram vendidos mais de 3,5 milhões de exemplares do livro. Tornou-se um *bestseller* nos

cinco continentes e foi traduzido para 43 línguas. O termo «oceano azul» entrou no vernáculo empresarial. Foram publicados mais de 4000 artigos e *posts* de blogues sobre a estratégia oceano azul, com novos artigos a continuarem a ser publicados diariamente no mundo inteiro.

As histórias destas publicações são fascinantes. Há artigos de pequenos empresários e indivíduos de todo o mundo que falam do modo como o livro lhes alterou fundamentalmente as perspetivas sobre a vida e como elevou os seus êxitos profissionais para novos patamares. Noutros artigos, gestores referem como a estratégia oceano azul lhes deu ideias para retirarem as suas empresas do oceano vermelho e criarem nova procura. Outros ainda mostram como líderes de governo aplicaram a estratégia oceano azul para obterem grande impacto a baixo custo, com uma execução rápida em áreas de importância social, como o aumento da qualidade de vida rural e urbana, o reforço da segurança interna e externa e a eliminação dos silos ministeriais e regionais ([1]).

Tendo contactado organizações que aplicaram as ideias e tendo trabalhado diretamente com muitas delas desde a publicação da edição original de *Estratégia Oceano Azul*, aprendemos muito observando o percurso que as pessoas fizeram com estas ideias. As suas questões mais prementes em relação à execução das suas estratégias oceano azul são as seguintes: como alinhar todas as nossas atividades com a nossa estratégia oceano azul? O que fazer quando o nosso oceano azul se torna vermelho? Como evitar as grandes forças gravitacionais do «pensamento oceano azul» – chamamos-lhes «armadilhas oceano vermelho» –, mesmo quando se segue uma estratégia oceano azul? Foram estas questões que motivaram esta edição aumentada. Neste novo prefácio, começamos por resumir o que há de novo no livro. Em seguida, resumimos os principais pontos que definem e distinguem a estratégia oceano azul e explicamos por que razão acreditamos que a estratégia oceano azul é mais necessária e relevante do que nunca.

## QUE HÁ DE NOVO NESTA EDIÇÃO AUMENTADA?

Esta edição acrescenta dois capítulos novos e aumenta um terceiro. Estes são os destaques que mostram a essência dos principais desafios e problemas dos gestores e como os abordaremos.

*Alinhamento: o que significa, por que é essencial e como alcançá-lo.*

Um desafio que nos tem sido descrito e que as organizações enfrentam consiste em saber como alinhar os seus sistemas de atividades – incluindo uma rede potencial de parceiros externos – para criar, na prática, uma estratégia oceano azul sustentável. Haverá um método simples, mas abrangente, para assegurar que as principais componentes de uma organização, desde o valor ao lucro e às pessoas, fiquem alinhadas para suportar a mudança estratégica requerida pela estratégia oceano azul? Isto é importante porque, em muitos casos, as empresas se concentram em certas dimensões das suas organizações, dando menos atenção a outras que devem suportar a estratégia a fim de a tornar num êxito sustentável. Tendo isto em conta, esta edição aumentada explora a questão do alinhamento no contexto dos oceanos azuis. Apresentamos casos de sucesso e de fracasso no alinhamento para mostrar não só como é conseguido, mas também como pode falhar. O capítulo 9 trata deste desafio do alinhamento.

*Renovação: quando e como renovar os oceanos azuis ao longo do tempo.*

As jogadas estratégicas determinam a ascensão ou declínio de todas as empresas. Um desafio que as organizações enfrentam consiste em saber como renovar os oceanos azuis ao longo do tempo, uma vez que qualquer oceano azul acabará por ser imitado e passará a ser vermelho. A compreensão do processo de renovação é fundamental para nos assegurarmos de que a criação de oceanos azuis não é uma

ocorrência pontual, mas que pode ser institucionalizada como um processo repetível de uma organização. Nesta edição aumentada, mostramos como os líderes podem transformar a criação de oceanos azuis num processo dinâmico de renovação tanto ao nível dos negócios como ao nível empresarial. Articulamos o processo dinâmico de renovação para criar um desempenho económico sustentável, tanto para uma empresa que conseguiu criar um oceano azul como para uma organização com vários negócios que tem de equilibrar iniciativas de oceanos vermelhos e azuis. Deste modo, destacamos também os papéis complementares que as estratégias oceano vermelho e azul desempenham na gestão atual do lucro de uma empresa, enquanto criam forte crescimento e valor de marca para o futuro. O capítulo 10 trata deste desafio da renovação.

*Armadilhas do oceano vermelho: o que são e por que devem ser evitadas.*

Por último, mostramos as dez armadilhas mais comuns do oceano vermelho em que as empresas caem quando põem em prática uma estratégia de oceano azul. Estas armadilhas mantêm as empresas ancoradas no vermelho, mesmo quando tentam navegar para o azul. Abordar estas armadilhas é fundamental para que as pessoas façam o enquadramento correto a fim de criarem oceanos azuis. Com uma compreensão correta do conceito, podemos evitar as armadilhas e aplicar bem as suas ferramentas e metodologias associadas a fim de que se realizem as ações estratégicas corretas para navegar rumo às águas azuis. O capítulo 11 trata do desafio das armadilhas do oceano vermelho.

## QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PONTOS DE DISTINÇÃO?

O objetivo da estratégia oceano azul era simples: permitir que qualquer organização – grande ou pequena, nova ou instalada – enfrente o desafio de criar oceanos azuis de uma forma que maximize a opor-

tunidade e minimize o risco. O livro desafia várias crenças antigas no campo da estratégia. Se tivéssemos de destacar os cinco pontos de distinção que levam a que este livro seja merecedor de consideração, seriam aqueles que seguidamente apresentamos.

*A concorrência não deve ocupar o centro do pensamento estratégico.*

Muitas empresas deixam que a concorrência lhes oriente as estratégias. No entanto, aquilo que a estratégia oceano azul mostra é que, em muitos casos, este foco na concorrência mantém as empresas ancoradas ao oceano vermelho. Coloca a concorrência, e não o cliente, no centro da estratégia. Como resultado, o tempo e a atenção das empresas são despendidos a compararem-se aos rivais e a responder às suas jogadas estratégicas, em vez de perceberem como dar muito mais valor aos clientes – o que *não* é a mesma coisa.

A estratégia oceano azul foge à opressão da concorrência. No centro do livro está a ideia de uma mudança da concorrência para a criação de novo espaço de mercado, tornando-a assim irrelevante. Este ponto foi abordado em 1997 em «Inovação do Valor», o primeiro da nossa série de artigos da *Harvard Business Review* que constituem a base deste livro (²). Observámos que as empresas que rompem com a concorrência interessam-se pouco por apanhar ou suplantar os rivais ou por alcançar uma posição concorrencial favorável. O objetivo delas não era ultrapassar os concorrentes. Era oferecer um salto quântico no valor que tornava a concorrência irrelevante. O foco na inovação do valor, e não a luta contra os concorrentes, leva as empresas a desafiarem todos os fatores em que um setor compete e a não pensarem que só por a concorrência estar a fazer uma coisa significa que esteja ligada ao valor do cliente.

Deste modo, a estratégia oceano azul dá sentido ao paradoxo estratégico que muitas organizações enfrentam: quanto mais se concentram em acompanhar a concorrência, e quanto mais lutam para a apanhar ou ultrapassar, mais tendem, ironicamente, a assemelhar-se à concorrência. A isto a estratégia oceano azul deve responder: dei-

xem de olhar para a concorrência. Inovem o valor e deixem que a concorrência se preocupe convosco.

*A estrutura do setor não é fixa: pode ser moldada.*

Há muito que o campo da estratégia pensa que a estrutura do setor é fixa. Com a estrutura do setor vista como fixa, as empresas são levadas a criar as suas estratégias baseadas nessa estrutura. Assim, a estratégia, tal como é normalmente praticada, começa com análises do setor – a análise cinco forças ou o seu precursor distante SWOT –, em que a estratégia tem que ver com igualar as forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidades e ameaças presentes no setor existente. Aqui, a estratégia torna-se forçosamente um jogo de soma zero, em que o ganho de uma empresa é a perda de outra, uma vez que as empresas estão ligadas pelo espaço de mercado existente.

A estratégia oceano azul, pelo contrário, mostra como a estratégia pode moldar a estrutura a favor de uma organização para criar um novo espaço de mercado. Baseia-se na ideia de que os limites do mercado e a estrutura do setor não são fixos e podem ser reconstruídos pelas ações e pelas crenças dos participantes do setor. Como mostra a história da indústria, novos espaços de mercado são criados todos os dias e são maleáveis com a imaginação. Os compradores provam que transacionam em setores alternativos, recusando ver ou ser limitados pelas fronteiras cognitivas que os setores impõem a si próprios. E as empresas provam que inventam e reinventam setores, eliminando, alterando e indo para além dos limites de mercado existentes para criar nova procura. Deste modo, a estratégia passa de um jogo de soma zero para um de não soma zero, e até um setor não atraente se pode tornar atraente graças aos esforços deliberados das empresas. Isto significa que um oceano vermelho não precisa de continuar a ser vermelho. O que nos leva a um terceiro ponto de distinção.

*A criatividade estratégica pode ser desbloqueada de forma sistemática.*

Desde a visão de Schumpeter do empreendedor solitário e criativo que a inovação e a criatividade são vistas essencialmente como uma caixa negra, incognoscível e aleatória ([3]). De forma pouco surpreendente, com esta visão da inovação e da criatividade o campo da estratégia concentrava-se predominantemente em como competir nos mercados estabelecidos, criando um arsenal de ferramentas analíticas e estruturas para alcançar esse objetivo. Mas será a criatividade uma caixa negra? No que diz respeito à criatividade artística ou às descobertas científicas – pensemos na arte majestosa de Gaudi ou na descoberta do rádio por Marie Curie –, a resposta pode ser positiva. No entanto, será isto também verdade para a criatividade estratégica que conduz à inovação do valor que abre novos espaços de mercado? Pensemos no Ford T na indústria automóvel, na Starbucks no café, na Salesforce.com no *software* de gestão das relações com o cliente. A nossa investigação sugere que não. Revelou padrões estratégicos comuns por detrás da criação bem-sucedida de oceanos azuis. Estes padrões permitiram-nos desenvolver estruturas e ferramentas analíticas e metodologias para ligar sistematicamente a inovação ao valor e para reconstruir as fronteiras da indústria de um modo que maximize a oportunidade e minimize o risco. Embora a sorte desempenhe um papel, como acontece com todas as estratégias, estas ferramentas – como o quadro estratégico, a estrutura de quatro ações e as seis vias para reconstruir as fronteiras do mercado – fornecem estrutura àquilo que tem sido historicamente um problema desestruturado na estratégia, desenvolvendo a capacidade das organizações para criarem oceanos azuis de forma sistemática.

*A execução pode ser baseada na formulação da estratégia.*

A estratégia oceano azul é uma estratégia que associa a analítica à dimensão humana das organizações. Reconhece e respeita a importância de alinhar a mente e o coração das pessoas com uma nova

estratégia, de modo que, ao nível do indivíduo, as pessoas a aceitem por sua própria vontade e passem da execução forçada à cooperação voluntária. Com este fim, a estratégia oceano azul não separa a formulação e execução da estratégia. Embora esta dissociação possa ser uma marca da prática da maioria das empresas, a nossa investigação mostra que é também uma marca de implementação e acompanhamento lento e questionável. Ao invés, a estratégia oceano azul baseia a execução na estratégia desde o início através da prática do processo justo na criação e implementação da estratégia.

Durante 25 anos, em muitas publicações académicas e de gestão ([4]), escrevemos sobre o impacto do processo justo na qualidade da execução das decisões. Como mostra a estratégia oceano azul, o processo justo prepara o terreno para a implementação ao invocar as bases mais fundamentais da ação: a confiança, o compromisso e a cooperação voluntária das pessoas no interior de uma organização. O compromisso, a confiança e a cooperação voluntária não são apenas atitudes ou comportamentos. São um capital intangível. Permitem que as empresas se distingam na rapidez, qualidade e consistência da sua execução e que implementem mudanças estratégicas de forma rápida e pouco dispendiosa.

## *Um modelo passo-a-passo para criar estratégia.*

O campo da estratégia produziu um tesouro de conhecimentos sobre os conteúdos da estratégia. Contudo, aquilo de que praticamente não se falou foi da questão essencial de como criar uma estratégia. É claro que sabemos produzir planos. No entanto, como todos reconhecemos, o processo de planeamento não produz estratégia. Em suma, não temos uma teoria de criação de estratégia.

Apesar de haver muitas teorias que explicam por que razão as empresas fracassam ou têm êxito, estas teorias são, na sua maioria, descritivas e não prescritivas. Não há um modelo passo-a-passo que prescreva em termos específicos como as empresas podem formular e executar as suas estratégias para obterem alto desempenho. Um

tal modelo é aqui introduzido no contexto dos oceanos azuis para mostrar como as empresas podem evitar as *armadilhas da concorrência* no mercado e alcançar inovações de *criação de mercado*. A estrutura de criação de estratégia que avançamos aqui baseia-se nas nossas práticas estratégicas no terreno com muitas empresas ao longo das duas últimas décadas. Constitui uma ajuda para os gestores em ação quando formulam estratégias que são inovadoras e criadoras de riqueza.

## POR QUE RAZÃO A ESTRATÉGIA OCEANO AZUL TEM CADA VEZ MAIS IMPORTÂNCIA?

Quando publicámos *Estratégia Oceano Azul* pela primeira vez em 2005, havia muitas forças que aumentavam a importância de criar oceanos azuis. No topo da lista estava o facto de a concorrência nos setores existentes se estar a tornar mais feroz e de a pressão sobre os custos e os lucros estar a aumentar. Estas forças não desapareceram. Pelo contrário, intensificaram-se. Mas, para além destas, durante os últimos dez anos, várias novas tendências apareceram com uma rapidez que poucos podiam ter imaginado quando o nosso livro foi publicado. Acreditamos que estas tendências levam a que a criação de oceanos azuis seja, no futuro, uma tarefa estratégica ainda mais importante. Destacamos aqui algumas delas sem termos a intenção de as descrever de forma exaustiva.

### *Um apelo crescente a novas soluções criativas.*

Olhemos para uma série de setores que, para nós, têm uma importância fundamental: cuidados de saúde, educação primária e secundária, universidades, serviços financeiros, energia, o meio ambiente e o governo, onde as exigências são elevadas, mas o dinheiro e os orçamentos são curtos. Nos últimos dez anos, todos estes setores foram seriamente criticados. Não deverá ter havido um momento na história em que as estratégias dos participantes em tantos setores e

indústrias precisassem de ser repensadas de forma tão fundamental. Para permanecerem relevantes, todos estes participantes devem repensar as suas estratégias para obterem valor inovador com baixo custo.

*A influência e a utilização crescente de megafones públicos.*

É difícil de acreditar, mas, ainda há dez anos, as organizações controlavam a maior parte da informação disseminada ao público sobre os seus produtos, serviços e ofertas. Hoje, isto passou à história. O desenvolvimento dos *sites* de redes sociais, blogues, microblogues, serviços de partilha de vídeo, conteúdos orientados pelos utilizadores e classificações pela Internet que se tornaram quase ubíquos em todo o mundo transferiram o poder e a credibilidade da voz das organizações para a voz dos indivíduos. Para não ser uma vítima, mas um vitorioso nesta nova realidade, a sua oferta tem de se destacar como nunca. É isso que leva as pessoas a falarem no Twitter das suas virtudes e não dos seus defeitos; a clicarem no polegar para cima e não no polegar para baixo; a listarem a sua oferta como um favorito nas redes sociais; e até a inspirarem-se para escreverem em blogues sobre a sua oferta. Não pode esconder ou tentar substituir a sua oferta quando quase toda a gente tem um megafone global.

*Uma mudança de localização na procura e crescimento futuros.*

Quando as pessoas de todo o mundo falam dos mercados de crescimento do futuro, a Europa e o Japão já quase não são mencionados. Até os Estados Unidos, embora continuem a ser a maior economia do mundo, têm ficado para trás em termos das perspetivas de crescimento futuro. Ao invés, a China e a Índia atuais, já para não falar de países como o Brasil, estão no topo da lista. Nos últimos dez anos, estes três países juntaram-se ao grupo das maiores economias do mundo. No entanto, esta nova estirpe de grandes economias não é

como as grandes economias que o mundo historicamente viu e com que contou para consumir os bens e serviços produzidos pelo mundo. Ao contrário dos rendimentos *per capita* relativamente elevados nas economias mundiais desenvolvidas, estes grandes mercados emergentes são o produto de rendimentos *per capita* muito baixos, mas em crescimento, para grandes populações de cidadãos. Isto torna mais crítica do que nunca a importância do baixo custo das ofertas das organizações. Mas não nos enganemos. O baixo custo não é suficiente. Estas mesmas grandes populações têm também cada vez mais acesso à Internet, a telemóveis e a televisões com canais globais, que lhes aumentam a sofisticação, as exigências e os desejos. Para capturar as imaginações e as carteiras destes clientes cada vez mais esclarecidos, é necessária a diferenciação e o baixo custo.

*A rapidez e facilidade cada vez maiores com que uma empresa se torna um jogador global.*

Historicamente, as grandes empresas globais vinham predominantemente dos Estados Unidos, da Europa e do Japão. Mas isto está a mudar a uma velocidade incrível. Durante os últimos 15 anos, o número de empresas da China no índice Global 500 da *Fortune* aumentou mais de 20 vezes, o número de empresas indianas aumentou quase oito vezes e o número de empresas latino-americanas mais que duplicou. Isto sugere que estas grandes economias emergentes não representam apenas oceanos de nova procura por abrir. Representam também oceanos de novos concorrentes potenciais, com ambições globais semelhantes à da Toyota, da General Electric ou da Unilever.

Mas não são apenas as empresas destes grandes mercados emergentes que estão em ascensão. Isto é só a ponta do icebergue daquilo que o futuro prenuncia. Na última década, houve uma mudança fundamental no custo e na facilidade em se tornar um ator global a partir de qualquer recanto do globo. Trata-se de uma tendência que nenhuma organização pode ignorar. Consideremos só um punhado

de factos. Com a facilidade e o custo baixo de criar um *website*, qualquer empresa pode ter uma montra global; hoje em dia, as pessoas de qualquer país podem angariar dinheiro através do *crowdfunding*; com serviços como o Gmail e o Skype, os custos das comunicações caíram de forma significativa; a confiança nas transações pode ser agora conseguida de modo rápido e económico utilizando serviços como o PayPal, enquanto empresas como a Alibaba.com procuram e verificam fornecedores em todo o mundo, de forma relativamente rápida e fácil. E há motores de busca – o equivalente às diretorias globais de empresas – grátis. Quanto à publicidade global, há o Twitter e o YouTube, onde se podem promover gratuitamente os nossos produtos e serviços. Com o baixo custo de entrada para se tornar um ator global, novos atores de praticamente todos os cantos do mundo podem participar cada vez mais nos mercados globais e oferecer os seus produtos ou serviços. Embora estas tendências não derrubem todas as barreiras para se ser um ator global, intensificam certamente a concorrência global. Para se destacar nestes mercados sobrepovoados, precisa de ser criativo em termos da inovação do valor.

Atualmente, enfrentamos grandes desafios e oportunidades. Ao fornecermos metodologias e ferramentas que as organizações podem usar para criarem oceanos azuis, esperamos que estas ideias ajudem a conquistar esses desafios e a criar oportunidades que sejam benéficas para todos. A estratégia, afinal de contas, não é só para as empresas. É para toda a gente – para as artes, para as organizações sem fins lucrativos, para o setor público e até para os países. Convidamo-lo a juntar-se a nós nesta viagem. Uma coisa é certa: o mundo precisa de oceanos azuis.