

ENTREVISTA RENÉE MAUBORGNE Professora da Insead

Descobrimos mercados intocados

Especialista em estratégia defende criação de demanda em vez de concorrência

Mariana Celle
mcelle@brasileconomico.com.br

O mercado está cada vez mais competitivo e a guerra de preços em produtos e serviços é motivo de grande preocupação entre as empresas interessadas em manter suas marcas na preferência dos consumidores. Mas existe um caminho para conquistar espaço em águas mais brandas, segundo Renée Mauborgne, coautora de *A Estratégia do Oceano Azul*, livro vendido a 2 milhões de pessoas e traduzido para 42 idiomas.

Renée está no Brasil para participar do Fórum HSM de Estratégia, previsto para começar hoje em São Paulo. Ela é professora da renomada escola de negócios Insead, em Fontainebleau, na França, onde ensina às companhias a necessidade de se reinventarem constantemente.

O que é o Oceano Azul que dá nome ao livro?

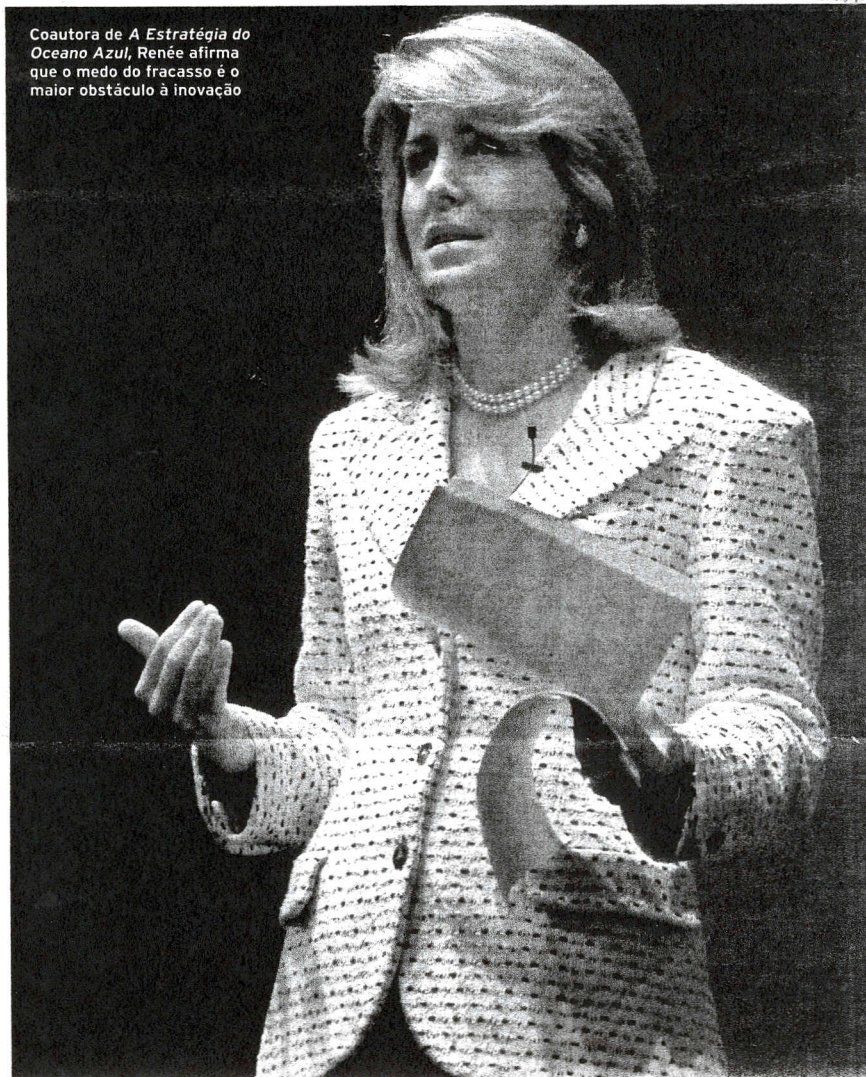
O termo oceano foi usado para simbolizar o mercado. Há o oceano vermelho, espaço de mercado conhecido onde as empresas tentam superar suas rivais para conquistar uma fatia maior da demanda existente, mas com perspectivas de lucros e crescimento reduzidos. O oceano azul, por outro lado, é o espaço intocado pela concorrência, onde a demanda é criada e não disputada. Nele, há uma grande oportunidade de crescimento rápido e também de lucratividade, porque a concorrência é irrelevante e porque as regras do jogo ainda estão por definir.

Qual o maior desafio de quem tenta criar um oceano azul?

O medo do fracasso está presente na maioria das empresas e é uma preocupação relevante.

“

Quantas empresas não existem hoje, como não existiam há 50 anos as de celulares, snowboard e biotecnologia, mas poderão vir a ser criadas no futuro?



Coautora de *A Estratégia do Oceano Azul*, Renée afirma que o medo do fracasso é o maior obstáculo à inovação

Embora as companhias tenham uma boa compreensão de como competir no oceano vermelho, quando se trata de criar um oceano azul falta visão clara do meio para maximizar as oportunidades e minimizar os riscos.

Com o tempo, o que era um oceano azul provavelmente será copiado pela concorrência. Como manter o diferencial?

A melhor maneira de bloquear, pelo maior tempo possível, os novos operadores no mercado que você criou é aumentar os obstáculos com a melhoria constante da estratégia inicial. Falamos aqui do valor, do lucro e da proposta para as pessoas.

Ainda há muitos oceanos azuis a serem criados?

Embora o termo oceanos azuis seja recente, sua existência não

é. Eles fazem parte da vida empresarial. Há 30 anos, as empresas de celulares, de biotecnologia, de *snowboards* não existiam. Pensando no futuro, daqui a 20 ou 50 anos, quantas indústrias desconhecidas hoje poderão vir a existir? A resposta é que há muitos oceanos a criar.

Como reconhecer o potencial de um novo negócio?

Há alguns itens a serem verificados em relação ao plano estratégico que podem ajudar. São eles: 1) há utilidade excepcional para o comprador?; 2) A estratégia de preço é facilmente acessível para a massa de compradores alvo?; 3) O custo-alvo pode ser atingido e permitir rentabilidade a um preço estratégico?; 4) Os obstáculos à efetivação da ideia do negócio foram considerados?

Pesquisa recente da Amrop Panelli Motta Cabrera Consulting mostra que a maior dificuldade dos executivos é inovar. O que fazer para desenvolver essa habilidade?

Para inovar é preciso criar uma representação visual da estratégia da sua empresa em comparação à concorrência e, a partir de então, contestá-la. Em seguida, os gestores devem ir a campo para explorar os caminhos para a criação de novos espaços de mercado e então observar as diferenças entre produtos e serviços alternativos e ver quais os fatores que devem ser eliminados, criados ou alterados na oferta da empresa. Baseado nisso é traçada a estratégia e são testadas as ideias com clientes e não-clientes. Concluída a estratégia, é hora de apresentá-la claramente aos funcionários. ■