

### A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL COMO CATALISADOR DE ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES DISRUPTIVOS

**Ricardo Ovidio de Oliveira Lima<sup>1</sup>;**

Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracaju, SE.

<https://lattes.cnpq.br/7186789084023225>

**Maria Emília Camargo<sup>2</sup>;**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS.

<https://lattes.cnpq.br/7617091280907670>

**Rosecler Maschio Gilioli<sup>3</sup>.**

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS.

<https://lattes.cnpq.br/0179329381881855>

**RESUMO:** O presente capítulo discute a aplicabilidade da Estratégia do Oceano Azul como motor de disrupção e sustentabilidade em ecossistemas empreendedores contemporâneos. Em um cenário global marcado por mercados saturados e competição predatória, comumente chamadas de “oceanos vermelhos”, a transição para a inovação de valor torna-se um imperativo estratégico. O trabalho analisa o rompimento do *trade-off* entre diferenciação e baixo custo, explorando as ferramentas analíticas fundamentais propostas por Kim e Mauborgne, como a Matriz das Quatro Ações e a Curva de Valor. Ademais, o texto atualiza o debate ao integrar o impacto da Inteligência Artificial e da economia digital na criação de novos espaços de mercado em 2026. Ao abordar as barreiras à imitação e os desafios de execução organizacional, conclui-se que o Oceano Azul não deve ser encarado como um destino final, mas como uma mentalidade estratégica contínua e essencial para empreendedores que buscam tornar a concorrência irrelevante em um mundo de mudanças aceleradas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação de Valor. Empreendedorismo Disruptivo. Vantagem Competitiva.

## THE BLUE OCEAN STRATEGY AS A CATALYST FOR DISRUPTIVE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS

**ABSTRACT:** This chapter discusses the applicability of the Blue Ocean Strategy as a driver of disruption and sustainability in contemporary entrepreneurial ecosystems. In a global landscape marked by saturated markets and predatory competition—commonly referred to as “red oceans”—the transition to value innovation becomes a strategic imperative. This study analyzes the breaking of the trade-off between differentiation and low cost, exploring the fundamental analytical tools proposed by Kim and Mauborgne, such as the Four-Action Matrix and the Value Curve. Furthermore, the text updates the debate by integrating the impact of Artificial Intelligence and the digital economy on the creation of new market spaces in 2026. By addressing barriers to imitation and the challenges of organizational execution, it concludes that the Blue Ocean should not be viewed as a final destination, but as a continuous and iterative strategic mindset, essential for entrepreneurs seeking to make competition irrelevant in a world of rapid change.

**KEY-WORDS:** Value Innovation. Disruptive Entrepreneurship. Competitive Advantage.

### INTRODUÇÃO

No cenário empreendedor contemporâneo, a imagem mais comum é a de um campo de batalha saturado. Mercados tradicionais assemelham-se a “oceanos vermelhos”, onde a água está tingida pelo sangue da competição feroz entre empresas que lutam por frações cada vez menores da pouca demanda existente. Nesse ecossistema, o sucesso costuma ser medido por vitórias marginais, a exemplo de uma redução mínima de preço, uma melhoria incremental de desempenho ou uma campanha de marketing mais agressiva que a do vizinho. No entanto, para o empreendedor que busca impacto e sustentabilidade a longo prazo, essa mentalidade de “soma zero” é uma armadilha de retornos decrescentes.

A Estratégia do Oceano Azul, imortalizada por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, surge não apenas como uma ferramenta de gestão, mas como uma mudança de paradigma ontológico para o empreendedorismo. Em vez de aceitar as fronteiras da indústria como marcos intransponíveis, o empreendedor de oceano azul as reconstrói e se recoloca. A tese central é provocativa e libertadora: a única maneira de vencer a concorrência é parando de tentar vencê-la. Ao focar na criação de novos espaços de mercado, onde a competição é irrelevante, as organizações deixam de ser seguidoras de regras para se tornarem criadoras de valor.

Contudo, a aplicação dessa estratégia em 2026 exige uma releitura. Não se vive mais no vácuo tecnológico de décadas anteriores. Atualmente, a inteligência artificial, a economia de plataforma e a hiperpersonalização aceleram o ciclo de vida de qualquer oceano azul, tornando-o vermelho em tempo recorde. Portanto, ser um empreendedor

disruptivo hoje não é apenas encontrar um oceano azul, mas desenvolver a capacidade organizacional de navegar constantemente em direção ao novo.

Este texto propõe uma análise profunda sobre como a inovação de valor atua como o motor dessa transição. Discute-se como o rompimento do *trade-off* entre diferenciação e baixo custo permite que startups e empresas consolidadas escapem das métricas de vaidade e foquem no que realmente importa: a resolução de problemas de formas que o mercado ainda não teve a audácia de imaginar. Ao longo do texto, exploraremos as ferramentas analíticas fundamentais e os desafios práticos de se manter a relevância em um mundo onde a disrupção é a única constante.

## OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a aplicabilidade da Estratégia do Oceano Azul como motor de sustentabilidade e crescimento para novos empreendimentos. Como objetivos específicos o texto pretende descrever o conceito de Inovação de Valor e o rompimento do trade-off entre custo e diferenciação, apresentar o instrumental analítico através da matriz das quatro ações e curva de valor, sendo elas como ferramentas práticas de gestão, discutir o papel da inteligência artificial e da digitalização na aceleração da criação de novos mercados e identificar as barreiras organizacionais e estratégicas que garantem a sustentabilidade do oceano azul.

## METODOLOGIA

A construção deste capítulo fundamenta-se em uma abordagem de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. A escolha por esta metodologia justifica-se pela necessidade de investigar fenômenos estratégicos complexos que não podem ser reduzidos apenas a métricas quantitativas, exigindo uma compreensão profunda dos modelos de negócio e das dinâmicas de inovação de valor.

A primeira fase consistiu em uma revisão bibliográfica sistemática e integrativa. O levantamento abrangeu as obras de Kim e Mauborgne (2005), estabelecendo a base conceitual da Estratégia do Oceano Azul. Complementarmente, buscou-se o diálogo com a literatura clássica de estratégia competitiva (Porter, 1980) e as teorias modernas de disrupção tecnológica. Esta etapa permitiu contrastar a lógica da vantagem competitiva tradicional com a inovação de valor, consolidando o embasamento necessário para a crítica ao modelo de oceanos vermelhos.

A segunda fase, realizada entre janeiro e março de 2026, utilizou o método de estudo de múltiplos casos, selecionando empresas que operam no cenário de 2024-2026, com foco em setores de alta tecnologia, como FinTechs, EdTechs e plataformas baseadas em Inteligência Artificial Generativa. Os critérios de seleção das empresas basearam-se na capacidade comprovada de redefinir as fronteiras de seus setores originais e na criação

de novos espaços de mercado. Esta análise permitiu observar a teoria do Oceano Azul aplicada em tempo real aos desafios da transformação digital acelerada.

Dessa forma, a metodologia proposta não se limita a uma descrição teórica, mas oferece um percurso investigativo que conecta os fundamentos clássicos da estratégia com a realidade volátil do empreendedorismo contemporâneo, garantindo a validade das conclusões apresentadas nas seções subsequentes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise crítica dos resultados deste estudo revela que a transição para um oceano azul não representa apenas uma manobra tática, mas uma reconfiguração da lógica estrutural da empresa. O primeiro ponto de inflexão identificado na discussão é o abandono da visão determinista de mercado, em que as fronteiras da indústria são aceitas como dadas, em favor de uma visão reconstrucionista.

Nesta perspectiva, o empreendedor compreende que a demanda pode ser criada e não apenas capturada da concorrência. A inovação de valor, portanto, emerge como o núcleo dessa transformação, desafiando a fronteira de produtividade clássica ao postular que a diferenciação e o baixo custo podem coexistir em uma relação de reforço mútuo.

Carmona, De Aquino e Gouveia (2016) citam que:

Nessas condições, compreender o que constitui uma empresa inovadora tem-se tornado cada vez mais necessário, tendo em vista a crescente importância dada à inovação como fonte de vantagem competitiva sustentável. Segundo De Nigri e Salerno (2005), a inovação é uma estratégia que possibilita às empresas auferirem maiores ganhos, particularmente se ocorrer diferenciação de produto que possibilite a elas a obtenção de preço prêmio (Alves; Bomtempo, 2007).

Quando o empreendedor foca na utilidade excepcional para o comprador, ele naturalmente identifica fatores de competitividade que a indústria considera sagrados, mas que perderam relevância para o usuário final. A eliminação desses fatores redundantes permite uma redução drástica na estrutura de custos, enquanto a elevação de atributos ignorados pelos rivais cria um salto de valor que isola a empresa da pressão competitiva imediata.

Aprofundando a discussão sobre o instrumental analítico, observa-se que a matriz estratégica funciona como um mapa cognitivo que força o empreendedor a confrontar a homogeneidade de seu setor. A análise das curvas de valor demonstra que, em oceanos vermelhos, as empresas tendem a convergir para um perfil estratégico idêntico, resultando em uma guerra de preços e comoditização.

Para ilustrar o exposto acima, Vieira e Barbero (2014) mencionam que:

Para criar o oceano azul, ou seja, romper o dogma do trade-off valor-custo e criar uma nova

curva de valor, a curva de valor atual deve ser questionada sob a ótica de quatro ações: eliminar, reduzir, elevar e criar. Conhecido como modelo das 4 ações, todas as quatro perguntas devem ser respondidas para criar uma nova curva de valor. Esse modelo é visual e de fácil compreensão, o que permite o envolvimento de todos os níveis da organização, aumentando o comprometimento na execução da estratégia. Ao responder as quatro perguntas, a empresa é forçada a buscar, simultaneamente, diferenciação e baixo custo. A diferenciação é atingida quando se responde ao questionamento do que deve ser criado ou elevado.

A eficácia da estratégia do oceano azul reside na capacidade de gerar uma curva de valor que possua foco, divergência e uma mensagem central contundente. Isso exige o que pode ser chamado de a arte do sacrifício estratégico, onde o empreendedor aceita deliberadamente o desempenho inferior em atributos tradicionais para investir maciçamente em novos vetores de valor, criando uma especificidade visível e interessante. Essa divergência estratégica é o que confere ao oceano azul sua identidade única, permitindo que a empresa fale diretamente com camadas de não-consumidores que antes se sentiam alienadas ou mal atendidas pelas ofertas padronizadas da indústria.

No contexto tecnológico atual, a discussão ganha uma nova dimensão com a integração sistêmica da inteligência artificial. Os resultados apontam que a IA atua como um acelerador da inovação de valor ao reduzir drasticamente o custo da experimentação e da personalização.

Antes, a customização em massa representava um desafio logístico e financeiro intransponível para as pequenas empresas; atualmente, os algoritmos de aprendizado de máquina permitem que as empresas redesenhem suas ofertas em tempo real, adaptando-as às micro-necessidades de nichos inexplorados e até então desconhecidos. Esta agilidade no oceano azul permite que as organizações não apenas descubram novos mercados, mas os expandam continuamente através da análise preditiva de comportamentos de não-consumidores.

Assim, a IA, desloca a competição da escala produtiva para a escala de aprendizado; ganha quem melhor utiliza os dados para antecipar a próxima fronteira de utilidade, tornando a infraestrutura física secundária em relação à inteligência estratégica aplicada ao modelo de negócio.

Mencionam Rapalo, Freitas e Victor (2026):

A cultura de inovação envolve criar um ambiente organizacional que incentive comportamentos e atividades que resultem em mudanças práticas e úteis, rompendo padrões anteriores (Silva Junior, Sampaio & Rojo, 2016). Empresas estruturadas tecnologicamente investem na capacitação e suporte para que indivíduos possam inovar, possibilitando novas soluções e oportunidades de mercado, inclusive em modelos de economia compartilhada (Silva Junior, Sampaio & Rojo, 2016).

Os autores acima citados complementam:

a inovação, seja sustentadora ou disruptiva, é um fator central para a competitividade, expansão e sobrevivência das empresas em mercados globais dinâmicos. A combinação de tecnologia, cultura organizacional e estratégias de mercado determina a capacidade de inovar e gerar vantagem competitiva de forma contínua.

É válido salientar que a sustentabilidade dessa vantagem competitiva é indissociável das barreiras à imitação que o oceano azul constrói naturalmente. A discussão revela que a proteção mais resiliente contra imitadores não reside em patentes, mas no conflito interno que a nova estratégia impõe aos rivais do oceano vermelho. Quando uma empresa cria um oceano azul, ela estabelece uma lógica operacional e uma imagem de marca que são incompatíveis com o *status quo* das empresas estabelecidas. Para um líder de mercado tradicional copiar um oceano azul, ele teria que abandonar seus próprios ativos, canibalizar suas fontes de receita atuais e transformar sua cultura corporativa, o que gera uma resistência sistêmica conhecida como o dilema do inovador. Essa barreira de marca e operacional garante ao pioneiro um período de monopólio temporário, essencial para a consolidação de efeitos de rede e para o aprimoramento contínuo da experiência do usuário, dificultando qualquer tentativa posterior de entrada por parte dos seguidores de mercado.

Por fim, a dimensão humana da execução estratégica surge como o fator determinante para que a discussão teórica se converta em resultados tangíveis. A análise das falhas na implementação de oceanos azuis indica que a resistência organizacional é frequentemente subestimada, pois a estratégia exige que os colaboradores abandonem métricas de desempenho consagradas em favor de novos indicadores de valor, o que pode gerar insegurança e boicotes internos.

A solução discutida para esse impasse é a aplicação do processo justo, que busca engajar as pessoas na construção da nova rota estratégica através da transparência e da clareza de expectativas. Quando a tripulação compreende a necessidade da mudança e se sente parte da reconstrução das fronteiras do mercado, o compromisso voluntário substitui a obediência forçada. Assim, a execução bem-sucedida do oceano azul coroa um ciclo que começa na percepção criativa, passa pelo rigor analítico das ferramentas de inovação e culmina em uma cultura organizacional resiliente e orientada para a criação constante de novos horizontes de valor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Estratégia do Oceano Azul não é um destino estático, mas uma jornada contínua. A investigação empreendida ao longo deste capítulo permite concluir que a Estratégia do Oceano Azul transcende a categoria de mera ferramenta de gestão para se consolidar como um manifesto contra o mimetismo competitivo e a estagnação mercadológica. No

ecossistema empresarial contemporâneo, a transição para águas inexploradas não é mais uma opção de luxo para empresas visionárias, mas uma necessidade de sobrevivência em um mundo onde os ciclos de vida dos produtos são drasticamente encurtados pela disrupção digital. A tese central aqui defendida é que a criação de novos espaços de mercado exige, antes de tudo, uma ruptura ontológica na forma como o valor é concebido. O empreendedor deve abandonar a busca por vantagens marginais sobre os rivais para se tornar o arquiteto de uma utilidade inédita, onde a competição se torna irrelevante não por ter sido vencida, mas por ter sido transcendida através de uma nova lógica de valor e custo.

Conclui-se que a tecnologia, embora fundamental, não é o fim em si mesma, mas o meio pelo qual a agilidade estratégica se manifesta. A capacidade de utilizar algoritmos preditivos para identificar dores latentes de não-consumidores oferece ao empreendedor a bússola necessária para navegar com precisão em direção a mercados que ainda não foram cartografados. Entretanto, essa vanguarda tecnológica deve estar ancorada em um propósito humano claro: a estratégia do oceano azul só se sustenta quando a inovação tecnológica se traduz em um salto de utilidade que simplifica a vida do usuário, reduz riscos ou eleva a produtividade de forma que a concorrência tradicional, presa a estruturas pesadas e obsoletas, não consiga replicar sem destruir sua própria identidade.

Ademais, é imperativo destacar que o “azul” do oceano estratégico não é um estado de repouso, mas um equilíbrio dinâmico e transiente. A natureza do mercado é intrinsecamente entrópica; todo oceano azul carrega em si a semente da vermelhidão futura, à medida que o sucesso atrai seguidores e imitadores. Portanto, a conclusão mais vital deste estudo é que o sucesso a longo prazo não reside na descoberta de um único oceano azul, mas no desenvolvimento de uma competência organizacional para a exploração contínua. O empreendedor deve cultivar uma mentalidade de “vigilância estratégica”, monitorando constantemente a convergência das curvas de valor para identificar o momento exato de pivotar e reconstruir as fronteiras do mercado uma vez mais. A estratégia, portanto, deixa de ser um plano estático para se tornar um processo iterativo e perpétuo de descoberta e entrega de valor.

Por fim observa-se que o sucesso da implementação deste paradigma reside na dimensão ética e social da execução. A sustentabilidade de um novo espaço de mercado é garantida pela confiança e pelo engajamento de todos os agentes envolvidos, desde os colaboradores, que devem se sentir parte da visão criativa através de processos justos, até os clientes, que percebem a integridade da proposta de valor. Navegar em direção ao oceano azul é, em essência, um ato de coragem intelectual que desafia o *status quo* em busca de um futuro onde a inovação não é um acidente de percurso, mas o resultado deliberado de uma estratégia centrada na criação de um valor que o mundo ainda não sabia que precisava.

## REFERÊNCIAS

CARMONA, Charles Ulises de Montreuil; DE AQUINO, Joás Tomaz; GOUVEIA, Rafaela Lemos Andrade. **Inovação e agregação de valor**: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 71–84, 2016. DOI: 10.5585/exactaep.v14n1.6170. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6170>. Acesso em: 17 mar. 2026.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

LIMA, R. O. de O. et al. Sociedade limitada unipessoal - SLU: O melhor para uma startup? **Research, Society and Development**, v. 10, n. 9, p. e1910917757, 20 jul. 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/17757>. Acesso em: 20 mar. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAPALO, L. B.; FREITAS, R. C. de; VICTOR, A. C. Estratégia do oceano azul e inovação disruptiva aplicadas ao caso Uber. **Journal of Accounting, Management, Economics and Sustainability**, [S. l.], v. 3, n. 1, 2026. Disponível em: <https://periodicojames.com.br/index.php/james/article/view/42>. Acesso em: 17 mar. 2026.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya Brasil, 2012.

VIEIRA, Bruno Nascimento; BARBERO, Edson Ricardo. **Estratégia do oceano azul**: relato de uma implantação bem sucedida em um setor em maturidade e excesso de oferta. [S. l.: s. n.], 2014.