



## C A P Í T U L O   1 0

# ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161010>

**Beatriz Fadel de Souza**

**Giovanna Maria Oliveira Nogueira**

**Laira Geovana de Souza Luiz**

**Richard Girardelli Correia**

**Edi Carlos de Oliveira**

A Estratégia do Oceano Azul teve origem na Europa, a partir de pesquisas desenvolvidas na INSEAD *Business School*, uma das mais prestigiadas escolas de negócios internacionais, localizada em Fontainebleau, na França. Seu desenvolvimento iniciou-se na década de 1990 e foi consolidado em 2005, com a publicação do livro *Blue Ocean Strategy*, de Wi-Chan Kim e Renée Mauborgne; a primeira tradução para o português ocorreu em 2008 (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa et al., 2024).



Figura 1: Wi-Chan Kim e Renée Mauborgne

Fonte: <<https://www.blueoceanstrategy.com/photos-author-team/>> (2025).

A obra de Wi-Chan Kim e Renée Mauborgne tornou-se referência fundamental para empreendedores, gestores e estudiosos da área, por apresentar uma abordagem inovadora de criação de valor. Reconhecida pela relevância de suas contribuições, a estratégia foi amplamente aclamada pela crítica e continua recebendo distinções ao redor do mundo (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024).

Wi-Chan Kim é autor de inúmeras publicações na área de estratégia e gestão. Atuou como professor na *University of Michigan Business School* e é professor de Estratégia e Gestão Internacional no *INSEAD Business School* (Fontainebleau, França), onde ocupa a cátedra Bruce D. Henderson do *Boston Consulting Group* (Kim; Mauborgne, 2008; Ribeiro; Costa, 2025).

Renée Mauborgne seguiu trajetória acadêmica semelhante à de Wi-Chan Kim, atuando como professora de Estratégia e Gestão no *INSEAD Business School*. É autora de artigos de destaque na *Harvard Business Review* e de livros que se tornaram *best-sellers*. Ela foi reconhecida pelo ranking *Thinkers50* como uma das mais influentes pensadoras em gestão (5<sup>a</sup> posição em 2009) e alcançou a 2<sup>a</sup> posição em 2011, sendo a única mulher entre os colocados daquela edição (Ribeiro; Costa, 2025).

A *Estratégia do Oceano Azul* consolidou-se como uma das obras mais influentes na reformulação da estratégia empresarial. Ela parte da compreensão de dois cenários distintos (Figura 2): os oceanos vermelhos, que representam mercados conhecidos, com regras estabelecidas e foco na conquista de fatias de mercado; e os oceanos azuis, que simbolizam espaços inexplorados, desconhecidos e altamente lucrativos, nos quais a concorrência torna-se irrelevante (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa *et al.*, 2024; Ribeiro; Costa, 2025).



Figura 2: Oceano Azul versus Oceano Vermelho.

Fonte: <<http://www.jmrigoni.com.br/2014/09/>> (2025).

Kim e Mauborgne analisaram mais de 150 movimentos estratégicos em 30 indústrias ao longo de um século, buscando compreender como empresas líderes conseguiam criar novos mercados e se afastar da concorrência direta. Embora o estudo inicial tenha se concentrado em setores industriais, seus princípios aplicam-se amplamente a diferentes tipos de organizações, incluindo serviços, comércio e instituições sem fins lucrativos. A pesquisa revelou que algumas organizações inovavam ao gerar valor tanto para os clientes quanto para a própria empresa, abrindo espaços de mercado inexplorados, denominados oceanos azuis (Kim; Mauborgne, 2008; Ribeiro; Costa, 2025).

Essa lógica contrasta com os oceanos vermelhos, caracterizados pela intensa disputa em setores saturados, onde a competição reduz margens de lucro e limita o crescimento. Assim, para criar um Oceano Azul, é necessário examinar mercados que oferecem produtos ou serviços alternativos, ou seja, diferentes em forma e função, mas que atendem às mesmas finalidades. Outra possibilidade consiste em analisar os grupos estratégicos dentro de um setor – definidos principalmente pelas dimensões de preço e desempenho – a fim de compreender por que os consumidores realizam *trade up* (optam por alternativas de maior valor ou qualidade) ou *trade down* (optam por opções mais baratas) ao migrar de um grupo para outro (Ribeiro; Costa, 2025).

Além disso, a criação de Oceanos Azuis pode ocorrer por meio de uma análise mais ampla da cadeia de compra – que envolve compradores, usuários e influenciadores, considerando suas distintas percepções de valor. Também pode surgir da integração de produtos e serviços complementares, resultando uma solução total para o cliente. Em qualquer contexto – seja em indústrias, empresas de serviços, comércio ou organizações sem fins lucrativos – a ideia central é explorar o desconhecido e transformar radicalmente a proposta de valor oferecida aos consumidores, reinventando o mercado de modo a tornar a concorrência irrelevante (Feitosa, 2016; Ribeiro; Costa, 2025).

Há diversas causas que intensificam a necessidade de criação de oceanos azuis. Os avanços tecnológicos, cada vez mais rápidos, elevam a produtividade dos setores e aumentam significativamente a variedade de produtos e serviços disponíveis no mercado. Em muitos casos, a oferta acaba superando a demanda, pressionando ainda mais as empresas. Esse cenário é agravado pela globalização: à medida que as barreiras comerciais entre os países diminuem e as informações sobre preços e produtos tornam-se acessíveis em tempo real em todo o mundo, torna-se cada vez mais difícil manter nichos exclusivos ou monopólios (Kim; Mauborgne, 2008; Ribeiro; Costa, 2025).

Apesar do aumento da oferta, não há evidências claras de crescimento proporcional da demanda global. Pelo contrário, algumas estatísticas apontam para reduções demográficas em mercados desenvolvidos. O resultado é a aceleração do processo de comoditização de produtos e serviços, acompanhado por guerras de preços e queda das margens de lucro. Estudos setoriais em grandes marcas americanas confirmam essa tendência, revelando que muitos produtos e serviços se tornam cada vez mais semelhantes, o que leva os consumidores a priorizar o preço em detrimento da marca. Assim, muitas escolhas passam a ser guiadas pelo valor percebido em promoções e pela satisfação de economizar (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa et al., 2024).

Esse contexto mostra que o ambiente de negócios tradicional, no qual se basearam grande parte das abordagens de estratégia e gestão do século XX está desaparecendo em ritmo acelerado. À medida que os oceanos vermelhos se tornam cada vez mais disputados e saturados, gestores precisam voltar sua atenção de forma urgente para a criação de oceanos azuis, onde a inovação e a diferenciação podem tornar a concorrência irrelevante (Kim; Mauborgne, 2008; Feitosa, 2016; Gouvêa et al., 2024; Ribeiro; Costa, 2025).

## PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

Para implementar a estratégia do oceano azul, existem diversas ferramentas que auxiliam na identificação de mercados inexplorados. O primeiro passo é realizar uma análise crítica do oceano vermelho, ou seja, do mercado já existente, para compreender sua lógica competitiva e – a partir daí – buscar novas possibilidades (Feitosa, 2016; Gouvêa et al., 2024). Entre os principais instrumentos utilizados destacam-se:

- **Matriz de avaliação:** permite compreender a situação atual da organização no mercado e indicar caminhos para redirecionar seu foco estratégico. Os resultados são representados em uma curva de valor, que mostra a posição real da empresa em relação aos concorrentes (Feitosa, 2016).

- **Modelo das quatro ações:** consiste em quatro perguntas essenciais para redefinir os atributos da oferta setorial, formando a matriz ERRC (*Eliminate, Reduce, Raise, Create*). Essas perguntas investigam quais atributos do setor devem ser eliminados; quais atributos devem ser reduzidos em relação ao padrão vigente; quais atributos devem ser elevados acima do padrão do setor; e quais atributos devem ser criados (Kim; Mauborgne, 2008).

- **Matriz ERRC:** organiza as respostas do modelo anterior em suas respectivas ações (Figura 3), dando origem a uma nova curva de valor; que para Kim e Mauborgne (2008) devem apresentar três características fundamentais: foco, singularidade e uma mensagem consistente.

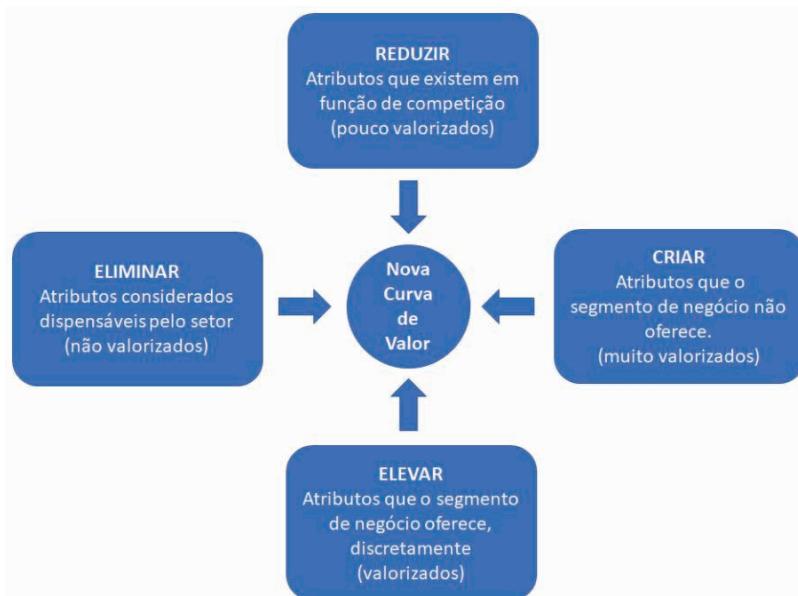


Figura 3: Modelo das quatro ações.

Fonte: <<https://degrau10.com.br/estrategia-do-oceano-azul/>> (2025).

## BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (PMEs)

A estratégia do oceano azul representa uma alternativa relevante para micro e pequenas empresas (PMEs), ao oferecer caminhos para se afastarem da competição direta em mercados saturados e explorarem novos espaços de atuação. Esse posicionamento estratégico favorece a diversificação de mercado, reduzindo a rivalidade com outras organizações e fortalecendo a competitividade do negócio. Além disso, o incentivo à inovação possibilita o desenvolvimento de produto e serviços diferenciados, capazes de atrair clientes que valorizam a exclusividade e estão dispostos a pagar o preço estabelecido, o que contribui para o aumento da lucratividade (Kim; Mauborgne, 2008; Feitosa, 2016).

Outro benefício é que a inovação impulsionada pela estratégia do oceano azul abre caminho para a exploração de novos segmentos, já que um produto pode demandar serviços complementares ou originar soluções adicionais. Esse processo amplia a atuação das PMEs, consolidando uma presença mais diversificada e sólida no mercado. Embora represente uma mudança radical para muitas empresas de pequeno porte, a aplicação da estratégia pode resultar na atração de públicos variados, margens de lucro mais expressivas e no fortalecimento de uma identidade única, tornando a organização mais competitiva e bem-sucedida (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa et al., 2024).

## VANTAGENS E DESVANTAGENS

A estratégia do oceano azul oferece vantagens importantes, como a fuga da intensa concorrência dos mercados saturados, possibilitando preços justos e ao mesmo tempo lucrativos. Sua ênfase na inovação aumenta a atratividade junto aos consumidores, favorece a fidelização e pode até desencorajar o surgimento de novos concorrentes. Além disso, ao identificar necessidades não atendidas e transformá-las em soluções de valor, a organização amplia suas oportunidades de mercado e fortalece sua identidade, garantindo maior potencial de permanência no setor (Kim; Mauborgne, 2008; Feitosa, 2016).

Por outro lado, a estratégia também envolve desvantagens. O receio de explorar mercados inexplorados decorre da percepção de que as chances de sucesso são menores em comparação com os mercados já estabelecidos. A inovação pode gerar conflitos de imagem com a marca, além de exigir investimentos significativos em pesquisa e adaptação tecnológica. Ademais, sem um mercado-alvo abrangente, a criação de produtos pode não alcançar volume suficiente para gerar lucros. Assim, embora promissora, a adoção da estratégia do oceano azul requer análise criteriosa, visão estratégica e disposição para enfrentar incertezas (Kim; Mauborgne, 2008; Gouvêa et al., 2024; Ribeiro; Costa, 2025).

## EXEMPLO PRÁTICO

Feitosa (2016) realizou um estudo das renovações de estratégia da Netflix para manter seus concorrentes neutralizados. No contexto de intensa competição no mercado de *streaming* digital, a Netflix buscou estratégias inovadoras para ampliar seus espaços de mercado e diferenciar-se dos concorrentes. Para isso, adotou a Estratégia do Oceano Azul, visando criar um mercado inexplorado – um oceano azul – que permitisse à Netflix se consolidar como líder, afastando-se da concorrência acirrada.

A Netflix enfrentava uma forte concorrência no mercado de locações de vídeos, dominado pela Blockbuster, que operava com estruturas tradicionais de lojas físicas e aplicava multas por atraso. Esse mercado era altamente competitivo e saturado – um oceano vermelho, com desafios significativos para a manutenção de um crescimento sustentável e para a neutralização de concorrentes, especialmente em um cenário de constante evolução tecnológica.

Antes de adotar a estratégia do oceano azul, a Netflix atuava como locadora *online* de DVDs, semelhante a outras empresas e competindo pelo mesmo público. Seu modelo tradicional de envio de DVDs pelo correio oferecia pouca diferenciação, tornando-a dependente da logística e sujeita a altos custos operacionais em comparação ao potencial de expansão digital. Operava em um mercado altamente competitivo e saturado (oceano vermelho), sem criar um espaço próprio de atuação (oceano azul).

A Netflix adotou a Estratégia do Oceano Azul para criar um mercado inexplorado, tornar a concorrência irrelevante, superar o *trade-off* entre valor e custo e atender às novas demandas por conveniência e tecnologia, promovendo o alinhamento entre inovação, tecnologia e experiência do cliente. O modelo tradicional limitava o crescimento sustentável, tornando a inovação essencial.

O processo, que começou em 2007 com o *streaming* e se consolidou com a expansão internacional e a produção de conteúdo, foi estruturado nas etapas sequenciais do modelo:

**1. Diagnóstico inicial:** análise do mercado de *streaming* e identificação de áreas saturadas ou com forte concorrência; mapeamento dos fatores de sucesso do setor, incluindo preço, catálogo, tecnologia e experiência do usuário.

**2. Formação de uma equipe multidisciplinar:** reunião de especialistas de diversas áreas (tecnologia, *marketing*, conteúdo e inovação) para estimular a criatividade e alinhar objetivos.

**3. Mapeamento da matriz de valor e de fronteiras:** utilizou as seguintes ferramentas:

- Seis Fronteiras para ampliar o olhar e identificar opções para criar um novo espaço de mercado (da competição voraz à criação de oceanos azuis).

## Da competição voraz à criação de oceanos azuis

	Competição voraz	Criação de oceanos azuis
<b>Setor</b>	Concentra-se nos rivais dentro do setor	→ Examina setores alternativos
<b>Grupo estratégico</b>	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	→ Examina os grupos estratégicos dentro do setor
<b>Grupo de compradores</b>	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	→ Redefine o grupo de compradores do setor
<b>Escopo da oferta de produto ou serviço</b>	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	→ Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
<b>Apelo funcional - emocional</b>	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	→ Repensa o apelo funcional-emocional do setor
<b>Tempo</b>	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas	→ Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

Matriz Eliminar-Reducir-Elevar-Criar, para avaliar atributos do serviço.

Matriz Eliminar-Reducir-Elevar-Criar: Netflix (1997-2006)

Eliminar	Elevar
Percepções de publicidade enganosa (serviço por preço baixo); Lojas com funcionários; Vendas de filmes velhos; Reclamações de taxas atrasadas; Propaganda do filme mais recente.	Número de Inscrições; Quantidade de filmes alugados; Duração da locação; Seleção de inventário; Facilidade em alugar filmes (home service)
Reducir	Criar
Importância da escolha de localização; Compartilhar posição de filmes mais recentes; Preço por filme alugado; Nível de dificuldade para cancelar a assinatura.	Data Base de todas as inscrições; Sistema de recomendação baseado no Data Base; Demanda por filmes antigos; Home service pela internet; Substituição automática com base no sistema de recomendação

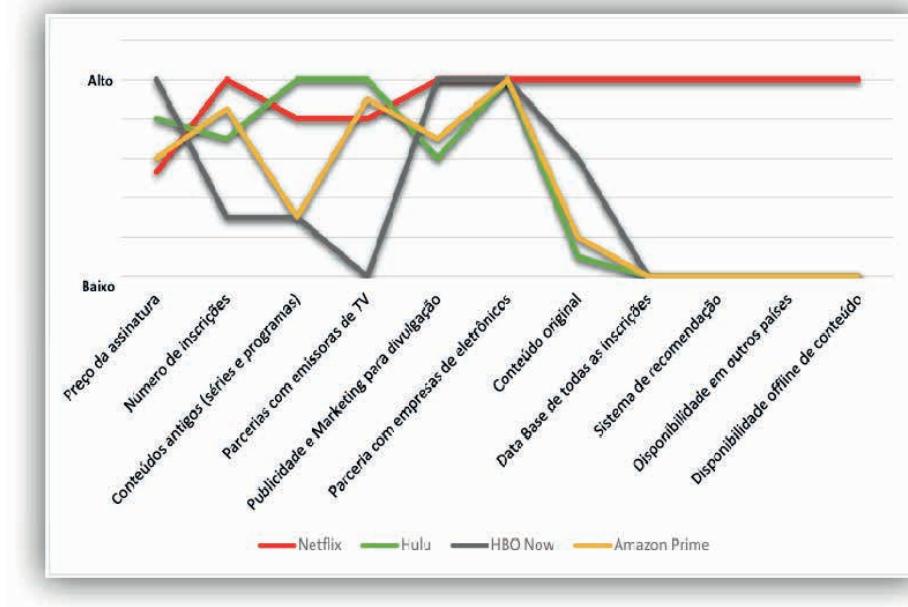
Matriz Eliminar-Reducir-Elevar-Criar: Netflix (2012-2016)

Eliminar	Elevar
	Parcerias com distribuidoras de internet; Publicidade e Marketing para divulgação dos conteúdos originais; Interação com os clientes através das redes sociais.
Reducir	Criar
	Conteúdos originais; Disponibilidade dos conteúdos off-line para clientes residentes de países em desenvolvimento e subdesenvolvidos.

Matriz Eliminar-Reducir-Elevar-Criar: Netflix (2007-2011)

Eliminar	Elevar
	Sistema de recomendação do Data Base; Facilidade na assinatura; Experiência dos clientes com os conteúdos.
Reducir	Criar
	Serviço de <i>streaming</i> ; Parcerias com empresas de eletrônicos (disponibilidade de acesso); Novas demandas de mercado.

**4. Identificação de elementos de valor e fatores de diferenciação:** análise de atributos como preço, variedade, experiência do usuário e tecnologia; decisão de eliminar ou reduzir aspectos que não agregam valor ao cliente ou que geram custos, além de elevar e criar novos atributos de valor.



**5. Criação de uma proposta de valor inovadora:** formulação de uma oferta de valor que fosse distintiva na experiência de *streaming*, focando em inovação na entrega e personalização do conteúdo, além da facilidade de acesso.

**6. Implementação piloto e feedback contínuo:** teste interno e ajustes com base no *feedback* dos usuários; adoção de uma gestão ágil, com inovações constantes para aprimorar o planejamento estratégico e operacional.

Após a adoção da Estratégia do Oceano Azul, a Netflix promoveu transformações significativas em seu modelo de atuação. A empresa deixou de competir diretamente com as locadoras tradicionais, como a *Blockbuster*, e passou a criar um mercado totalmente novo (oceano azul). Em vez de permanecer na competição pelo aluguel físico de filmes, a empresa optou por inovar, oferecendo um serviço de assinatura que permitia aos clientes receber DVDs em domicílio sem a incidência de multas por atraso. Posteriormente, essa iniciativa evoluiu para o *streaming* de vídeos, configurando-se como um marco transformador no setor.

A Netflix promoveu significativas inovações que eliminaram diversos incômodos enfrentados pelos clientes, como a necessidade de deslocamento até as locadoras, ao mesmo tempo em que proporcionou vantagens como comodidade, acesso imediato a um amplo catálogo de filmes e séries, tudo diretamente do lar. Paralelamente, a

empresa aprimorou a compreensão das preferências de seus usuários, implementando um sistema de recomendação personalizado, o que tornou a experiência do cliente mais atrativa e prática. Além de atuar como distribuidora de conteúdo, a Netflix passou a produzir suas próprias séries e filmes, exemplificados por produções de grande sucesso, como *House of Cards*, *Stranger Things* e *Narcos*, fortalecendo a marca e ampliando seu diferencial competitivo.

Essas inovações impulsionaram o rápido crescimento da base de assinantes nos Estados Unidos e, depois, em outros países – incluindo o Brasil – consolidando a Netflix como referência mundial em streaming, enquanto concorrentes tradicionais não acompanharam seu ritmo. A adoção da Estratégia do Oceano Azul permitiu à empresa se destacar em um mercado incipiente, evitando a competição em setores saturados e criando um espaço próprio, baseado em um serviço inovador, acessível e cada vez mais completo. Os resultados evidenciam a inovação de valor, o fortalecimento da marca e a expansão de mercado, confirmando a eficácia da abordagem na prática empresarial.