



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

# revista fsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 1, art. 10, p. 187-205, jan. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.1.10>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

## Um Ensaio Teórico Sobre o Conceito de Disrupção e a Criação de Novos Mercados

### A Theoretical Essay on the Concept of Disruption and the Creation of new Markets

#### João Paulo Nascimento Silva

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras

E-mail: [jpnsilvas@gmail.com](mailto:jpnsilvas@gmail.com)

#### Cledison Carlos Oliveira

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras

E-mail: [oliveira.cledison@gmail.com](mailto:oliveira.cledison@gmail.com)

#### André Grutzmann

Doutor em Administração pelo Universidade Federal de Lavras

Professor do (DAE UFLA) / (DCC UFLA)

E-mail: [andre5@ufla.br](mailto:andre5@ufla.br)

---

#### Endereço: João Paulo Nascimento Silva

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia. Aqueanta Sol, Lavras/MG,  
37200-900, Brasil

#### Endereço: Cledison Carlos Oliveira

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia. Aqueanta Sol, Lavras/MG,  
37200-900, Brasil

#### Endereço: André Grutzmann

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia. Aqueanta Sol, Lavras/MG,  
37200-900, Brasil

#### Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 11/04/2022. Última versão  
recebida em 17/11/2022. Aprovado em 18/11/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

A teoria das tecnologias/ inovações disruptivas é uma das teorias mais influentes sobre como empresas e indústrias respondem à mudança tecnológica. Com o passar dos anos, a teoria das inovações disruptivas sofreu alterações em relação a seu conceito inicial, o que levou a teoria a ser aplicada em diferentes contextos. Em dissonância, a literatura acadêmica ainda não forneceu uma imagem clara do impacto da inovação disruptiva em novos mercados. Este ensaio teórico busca revisar o conceito de disrupção que afeta as estruturas existentes do mercado principal e/ou cria uma oportunidade para um novo mercado. Dessa forma, este ensaio busca rever o conceito de inovação disruptiva apresentado na literatura e apresentar uma perspectiva acadêmica da disrupção e criação de novos mercados. Este ensaio teórico apresenta uma recapitulação da teoria das inovações disruptivas, seus diferentes conceitos presentes na literatura, sua não conformidade com os modelos, padrões e mercados vigentes, e seu potencial de afetar estruturas de mercado existente e criar novos mercados. Apesar de diferentes conceitos empregados, uma nova arquitetura de valor é apresentada na maioria das propostas, na qual a disrupção é encontrada no desenvolvimento de novas tecnologias disruptivas e sua integração em novos modelos de negócios. Este ensaio teórico busca contribuir com o melhor entendimento do conceito de inovações disruptivas, principalmente com seu impacto no desenvolvimento de novos mercados.

**Palavras-Chave:** Inovação Disruptiva. Disrupção. Modelos de Negócios. Proposta de Valor. Novos Mercados.

## ABSTRACT

The theory of disruptive technologies/innovations is one of the most influential theories on how companies and industries respond to technological change. Over the years, the theory of disruptive innovations has undergone changes in relation to its initial concept, which has led the theory to be applied in different contexts. In dissonance, the academic literature has not yet provided a clear picture of the impact of disruptive innovation on new markets. This theoretical essay seeks to revisit the concept of disruption that affects existing structures of the main market and/or creates an opportunity for a new market. In this way, this essay seeks to review the concept of disruptive innovation presented in the literature and present an academic perspective of disruption and creation of new markets. This theoretical essay presents a recap of the theory of disruptive innovations, its different concepts present in the literature, its non-compliance with current models, standards and markets, and its potential to affect existing market structures and create new markets. Despite the different concepts employed, a new value architecture is presented in most proposals, where disruption is found in the development of new disruptive technologies and their integration into new business models. This theoretical essay seeks to contribute to a better understanding of the concept of disruptive innovations, especially with their impact on the development of new markets.

**Keywords:** Disruptive Innovation. Disruption. Business Models. Value Offer. New Markets.

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria de disrupção foi criada por Joseph Bower e Clayton Christensen, em 1995, no artigo “*Disruptive Technologies: Catching the Wave*”, e popularizada pelo livro “*The Innovator’s Dilemma*” (CHRISTENSEN, 1997). O contexto das inovações disruptivas aborda o levantamento de possíveis soluções e a oferta de novas oportunidades aos atores do mercado. Nesse contexto, a teoria explica como uma tecnologia disruptiva introduz um pacote de atributos diferente dos existentes no mercado, e tende a ser usada e valorizada apenas em novos mercados ou novas aplicações dentro do mercado (CHRISTENSEN *et al.*, 2018; DEDEHAYIR *et al.*, 2017; LIU *et al.*, 2020; PETZOLD *et al.*, 2019).

O processo de disrupção pode ser ocasionado por alterações tecnológicas ou nos modelos de negócios (CHRISTENSEN, 2006) e acontece quando a nova tecnologia desloca as existentes e se torna dominante (ADNER, 2002; CHRISTENSEN *et al.*, 2018). O contexto teórico das inovações disruptivas aborda o levantamento de possíveis soluções e a oferta de novas oportunidades aos atores do mercado (CHRISTENSEN *et al.*, 2018; DEDEHAYIR *et al.*, 2017; LIU *et al.*, 2020; PETZOLD *et al.*, 2019).

Apesar de uma delimitação inicial, com o passar dos anos a teoria das inovações disruptivas sofreu alterações em relação a seu conceito inicial, o que levou a teoria a ser aplicada em diferentes contextos (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN *et al.*, 2018; DANNEELS, 2004; MARKIDES, 2006; MULLER, 2020; SALVADOR *et al.*, 2019). Em um contexto específico, a inovação disruptiva pode ser considerada um meio poderoso que pode fornecer novas funcionalidades ou mesmo ampliar e desenvolver novos mercados, até mesmo quebrando vínculos com mercados existentes (ADNER, 2006; CHRISTENSEN 1997; YU, HANG, 2010). Promovendo a ideia de "destruição criativa", a disrupção busca substituir as tecnologias e modelos de negócios estabelecidos com as tecnologias inovadoras e pode impulsionar o crescimento deste mercado (CLARKE, 2019; LIU *et al.*, 2020; NICOLAI; FAUCHEUX, 2015). Na verdade, as inovações disruptivas são inovações que tornam possível o surgimento de novos mercados (ANSARI *et al.*, 2016; KUMARASWAMY *et al.*, 2018; MARKIDES, 2006).

Em dissonância dessa proposta, a literatura acadêmica ainda não forneceu uma imagem clara do impacto da inovação disruptiva em novos mercados (CHRISTENSEN *et al.*, 2018; PALMIÉ *et al.*, 2019) e o conhecimento de como inovações disruptivas podem perturbar as indústrias existentes e constituir novos mercados ainda é limitado (Ansari *et al.*, 2016; Kumaraswamy *et al.*, 2018; Ozalp *et al.*, 2018). Dessa forma, compreender o potencial das

inovações disruptivas de gerar perturbações e constituir novos mercados se apresenta como um importante gap de pesquisa (CHRISTENSEN *et al.*, 2015; PALMIÉ *et al.*, 2019). É importante, portanto, aprofundar a discussão da literatura e a compreensão da criação de novos mercados frente a uma disrupção.

Portanto, a teoria das inovações disruptivas apresenta diferentes conceitos dentro da literatura e a própria disrupção não está em conformidade com os modelos, padrões e mercados vigentes (CHAN; FUNG, 2016). Assim, essa se torna a tese central desse ensaio teórico, revisitar o conceito de uma disrupção que afeta as estruturas existentes do mercado principal e/ou cria uma oportunidade para um novo mercado (HABTAY, 2012; PETZOLD *et al.*, 2019). Dessa forma, este ensaio busca rever o conceito de inovação disruptiva apresentado na literatura e apresentar uma perspectiva acadêmica da disrupção e criação de novos mercados.

Conforme apresentado, uma inovação disruptiva entrega diferentes mecanismos e redefine o significado de criação e captura de valor, afetando mercados existentes ou criando novos mercados (PETZOLD *et al.*, 2019; YAGHMAIE; VANHAVERBEKE, 2019). Dessa forma, este estudo visa contribuir com o desenvolvimento teórico das inovações disruptivas e a constituição de novos mercados e aproximar da ideia de conceituação da teoria. Com base em diferentes avanços tecnológicos e que as disrupções têm potencial de provocar abalos, é importante aprofundarmos nos impactos da constituição de novos mercados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com intuito de melhor explorar as conceituações da teoria das inovações disruptivas, este ensaio visa apresentar e discutir seus diferentes conceitos e definições e, posteriormente, seu foco na criação de novos mercados.

### 2.1 O Conceito e as Definições de Inovações Disruptivas

A teoria da tecnologia disruptiva (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN *et al.*, 2018; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003) é uma das teorias mais influentes sobre como empresas e indústrias respondem à mudança tecnológica (OZALP *et al.*, 2018). Segundo a teoria, novos entrantes obtinham sucesso ao introduzir novas tecnologias disruptivas que possuíam características de desempenho diferente das tecnologias tradicionais, enquanto as empresas incumbentes falhavam nesse processo (BOWER; CHRISTENSEN, 1995). A teoria caracterizava as tecnologias disruptivas como uma nova

tecnologia ou uma nova combinação de produtos ou tecnologias existentes que poderiam interromper uma trajetória estabelecida no mercado (BOWER; CHRISTENSEN, 1995).

Desde sua primeira observação no livro *The Innovator's Dilemma* (1997), o fenômeno da inovação disruptiva foi identificado em diferentes casos de falha histórica. A teoria destacava a oferta de novas tecnologias com uma proposta de valor muito diferente das tecnologias disponíveis no mercado, o que culminava na destituição dos titulares existentes. Christensen e Bower (1996, p. 202) definiram inicialmente que as tecnologias disruptivas eram tecnologias “que interrompem uma trajetória estabelecida de melhoria de desempenho, ou redefinem o que significa desempenho”. Com o passar dos anos, novas discussões foram adicionadas ao desenvolvimento da teoria e o conceito inicial se expandiu para abarcar esta gama de conhecimento. Por sua vez, Danneels (2004, p. 249) destacou que “uma tecnologia disruptiva é uma tecnologia que muda as bases da competição, alterando as métricas de desempenho ao longo das quais as empresas competem”. Nessa proposta, as tecnologias disruptivas mudam as bases da competição porque introduzem uma dimensão de desempenho ao longo da qual os produtos não competiam anteriormente, alterando o *status quo* no mercado principal (DANNEELS, 2004).

A disrupção também descreve um processo no qual a tecnologia de um participante primeiro ganha uma posição em um nicho de mercado ou em um novo mercado. Essa nova tecnologia poderia possuir um conjunto de características com desempenho inferior à tecnologia existente, mas com algumas outras características que os novos consumidores valorizariam mais, o que permitiria a atração deste novo público. Os produtos baseados em tecnologias disruptivas poderiam ser mais baratos, mais simples, menores, frequentemente são mais convenientes e mais acessíveis de usar e podem possuir funções diferentes que produtos e serviços no mercado convencional (CHRISTENSEN, 1997).

Com essas diferenciações, a nova tecnologia atrai segmentos de clientes de nicho que são ignorados pelo mercado principal (KUMARASWAMY *et al.*, 2018). As empresas estabelecidas percebem a oportunidade proporcionada pela disrupção e a nova tecnologia contorna o mercado dominante e atrai o nicho que valorizaria suas características diferenciadas (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Assim, a disrupção poderia criar um novo mercado onde não existia um e transformar não consumidores em novos consumidores (LIU *et al.*, 2020).

O processo de disrupção descrevia então como um novo participante melhora o desempenho da tecnologia e acaba sendo lançado no mercado principal, alcançando a participação do operador histórico. Dentro do dilema do inovador, o operador histórico poderia

oferecer uma inovação equivalente, o que poderia canibalizar suas ofertas e seus lucros nos mercados principais, o que os fazia optar pela sustentação de seu modelo existente. Com o tempo, o desempenho da nova inovação melhora e começa a atender os clientes principais. As empresas que optaram por melhorias incrementais na tecnologia têm dificuldade em acompanhar as tecnologias disruptivas e a prioridade tecnológica do mercado é deslocada de forma súbita (CHAN & FUNG, 2016; CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; DANNEELS, 2004). A tecnologia disruptiva se move para o mercado superior e o operador histórico considera quase impossível competir com o desafiante do mercado (KUMARASWAMY *et al.*, 2018).

No processo, a disrupção ocorre quando a nova tecnologia desloca as empresas estabelecidas que apoiavam a tecnologia anterior, e a nova tecnologia se torna dominante (ADNER, 2002; CHRISTENSEN *et al.*, 2018; PETZOLD *et al.*, 2019). Como parte de um processo, a disrupção pode demorar até suplantando a tecnologia dominante. Porém, é importante reconhecer que apenas uma pequena parte das inovações se torna realmente uma inovação disruptiva no mercado, onde a maioria das inovações ocorre de forma sustentadora (BERS *et al.*, 2012).

Posteriormente, o conceito evoluiu para inovações disruptivas, reconhecendo que o fenômeno das disrupções pode ocorrer por alterações nos padrões tecnológicos ou nos modelos de negócios. Dessa forma, a empresa titular é paralisada pelo modelo de negócios dos novos operadores por não se considerar viável a alteração para a nova tecnologia (CHRISTENSEN, 2006). De forma que inovações disruptivas diferem existentes no mercado (CHAN; FUNG, 2016), os disruptores passam a utilizar uma nova tecnologia e/ou um novo modelo de negócios para criar um mercado que não é atendido pelos operadores históricos (RAD, 2017).

Muitas pesquisas posteriores focaram nas características das inovações disruptivas em relação às tecnologias *mainstream* (DANNEELS, 2004; KOSTOFF *et al.*, 2004; MARKIDES, 2006; O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Bers *et al.* (2012) apontam que uma inovação disruptiva tem características distintas que as diferenciam da inovação incremental. Primeiro, as disrupções envolvem avanços tecnológicos não planejados e que não podem ser alcançados através de processos normais de aprimoramento gradual ou incremental de uma tecnologia existente. Visto que estas inovações podem ocorrer de forma não planejada, estas podem ameaçar sua base tecnológica atual e atrapalhar os modelos e estratégias de negócios de empresas estabelecidas.

A segunda característica das disrupções em relação às inovações incrementais é que elas não se encaixam nos limites estabelecidos e podem interromper indústrias inteiras. A terceira característica é que, enquanto a inovação incremental dá continuidade à tecnologia existente, a disrupção requer um ciclo de vida completo da inovação. Por último, a disrupção exige uma interconexão profunda, onde a disrupção pode não emergir de uma única fonte, mas de complexos ecossistemas globais de atores. Para desenvolvimento da disrupção, as ecologias são responsáveis por distribuir as competências, recursos ou influências para orientar a realização da nova tecnologia (BERS *et al.*, 2012).

Com a evolução do termo, muitas inconsistências, críticas e variações da teoria foram encontradas na literatura para descrever o fenômeno. Danneels (2004) criticou que a inovação disruptiva não se limita à inovação de baixo custo e ao novo mercado, podendo também ser inovações disruptivas de alto nível. Markides (2006, p. 19) criticou a similaridade com que eram tratados os conceitos de inovações disruptivas tecnológicas e de modelo de negócios, apontando que ambos são prejudiciais para os operadores históricos, pois “surgem de maneiras diferentes, têm efeitos competitivos diferentes e exigem respostas diferentes dos titulares”, não sendo possível tratá-los de forma igual.

Em resposta a muitas das críticas, Christensen (2006) ponderou que a teoria das inovações disruptivas é baseada nas anomalias que acontecem nos sistemas de negócios e inovação. O autor primeiramente apontou que a disrupção não pode ser descrita em relação a um produto ou tecnologia preexistente, pois a mesma propõe uma nova rede de valor. Dessa forma, a mesma disrupção pode aumentar as competências de uma empresa enquanto destrói as competências de outra. Outra questão é se a disrupção melhorará a ponto de satisfazer o mercado. Se atingir essa satisfação e crescer até o mercado principal, esse se torna o processo de disrupção. Christensen ainda reconhece que anomalias de ponta também podem suplantar as tecnologias existentes, considerando que não são de baixo custo ou do novo mercado, porém tendo o mesmo efeito e desbancando o líder do mercado.

Quanto ao desenvolvimento da teoria, Christensen *et al.* (2015) pautaram o uso excessivo da teoria da inovação disruptiva como sinônimo de ameaças genéricas às organizações ou para descrever qualquer nova tecnologia ou startup que possa agitar uma indústria e alterar seus padrões competitivos. Essa generalização do termo pode ocasionar o enfraquecimento da teoria, dar uma interpretação incorreta da aplicação, reduzir as chances de sucesso e dar a sensação de uma solução única para todos os erros do mercado. Com o crescimento do uso do termo no ambiente acadêmico e organizacional, uma maior profundidade explicativa se tornou necessária para diferenciar as inovações no mercado.

Com o amadurecimento das discussões em relação à teoria das inovações disruptivas, diferentes definições foram levantadas para a aplicação do conceito e ajudaram a desenvolver a teoria. Danneels (2004) e Markides (2006) oferecem uma definição focada nos recursos do mercado, onde uma inovação é disruptiva se introduzir um novo conjunto de recursos com os quais as empresas agora competem.

Segundo Chan e Fung (2016), as inovações disruptivas ocorrem quando a inovação desestabiliza a ordem de um mercado existente e, eventualmente, o substitui. Como estratégia de defesa, os operadores históricos realizam inovações incrementais para proteger seus fluxos de tecnologia e de receitas. Em contraste, os novos operadores inovam em busca de criar novos mercados sem o risco de perdas financeiras. Portanto, por definição, as disrupções raramente se assemelham a produtos existentes e não estão de acordo com as normas e paradigmas existentes nos mercados. De forma que as disrupções mais fortes incorrem em clientes que eram ignorados pelos operadores históricos e não utilizavam a tecnologia anterior, assim as disrupções têm potencial de criar clientes e mercados totalmente novos (CLARKE, 2019).

Consistente com a discussão dos modelos de negócios de Markides (2006), Cozzolino *et al.* (2018) apresentam uma definição na qual são modelos de negócios que interrompem um modelo estabelecido ou redefinem o significado de criação e captura de valor. Salvador *et al.* (2019) apresentaram uma definição simplificadora, na qual a disrupção pode ser o processo no qual novos entrantes com menos recursos desafiam as empresas estabelecidas. Consistente com essa proposta, Muller (2020) aponta que uma nova inovação é disruptiva se suplantar a tecnologia existente e alterar significativamente o comportamento da maioria das partes interessadas nesse setor.

Em último trabalho, Christensen *et al.* (2018) revisitaram seu estudo de 1997 e outras pesquisas posteriores sobre a teoria da inovação disruptiva. Em seu artigo, os autores discutiram sobre três características principais a respeito das inovações disruptivas no mercado. Em primeiro lugar, em muitos setores, o progresso tecnológico avança mais rápido do que a demanda dos clientes, produzindo um “excedente de desempenho”, com produtos mais avançados e ricos em recursos do que os clientes precisam. Esse desempenho superior deixa uma lacuna entre as características de elevado desempenho fornecido pelas empresas e as reais necessidades dos clientes, em alguns casos necessidades inferiores, onde novos participantes podem se aproveitar dessa lacuna.

A segunda característica é a distinção entre inovação tecnologia ou de modelo de negócios. A maioria das inovações é feita de forma a incrementar o desempenho da



tecnologia existente e atender ao mercado principal. Na disrupção, as inovações apresentam características principais diferenciadas aos produtos tradicionais com novas dimensões de desempenho que são uma oportunidade para atender aos mercados marginais ou criar novos mercados. Por último, o terceiro componente do modelo de inovação disruptiva era que os modelos de negócios existentes consideram clientes, concorrentes e modelos de lucros. Estes modelos pré-existentes restringiam os investimentos em novas tecnologias potencialmente disruptivas que poderiam atender clientes não existentes. Estes novos clientes poderiam entregar margens iniciais mais baixas e/ou pertencer a mercados menores, porém seriam uma nova oportunidade de mercado. Portanto, os investimentos pouco atraentes para as empresas titulares do mercado *mainstream* eram uma oportunidade de investimentos para novos participantes que não possuem tais raízes em modelos pré-existent e poderiam construir novos mercados (CHRISTENSEN *et al.*, 2018).

De acordo com as crescentes características e definições da teoria, Christensen et al. (2018) atualizaram seu modelo de inovação disruptiva, contemplando que a disrupção ocorre como um processo ao longo do tempo de mercados inferiores para mercados superiores através das lacunas de performance disponíveis no mercado. Nessa proposta, inovações disruptivas tecnológicas e de modelos de negócios andam juntas e devem ser avaliadas em relação ao modelo de negócios da empresa no mercado.

De forma a condensar e esclarecer as definições, o Christensen Institute (2021) define que a inovação disruptiva descreve um processo pelo qual um produto ou serviço inicialmente implica em aplicativos mais simples do que os existentes no mercado (normalmente por serem mais baratos e mais acessíveis), e então se movem implacavelmente para o mercado principal, eventualmente substituindo concorrentes estabelecidos. O Instituto aponta que são necessários três elementos para a disrupção: Tecnologia, para tornar o produto mais acessível; o Modelo de Negócios, visando novos consumidores ou consumidores marginalizados; e a Rede de Valor que vise à prosperidade da disrupção. Assim, as inovações disruptivas não revolucionam produtos e serviços que já são bons, mas tornam estes mais acessíveis e baratos, reconfigurando a proposta de valor do mercado e disponibilizando-os para uma população maior.

Centrado na ideia de disrupção tecnológica e de modelos de negócios, a definição de disrupção foi então ampliada para as inovações que revolucionam toda uma indústria e alteram substancialmente seus padrões competitivos e de criação de valor (CHRISTENSEN *et al.*, 2015; KUMARASWAMY *et al.*, 2018; PALMIÉ *et al.*, 2019). Assim, a tecnologia disruptiva, quando integrada a um modelo de negócios, configura arquiteturas estratégicas que entregam diferentes mecanismos e redefinem o significado de criação e captura de valor nos mercados (PETZOLD

et al., 2019; TEECE, 2010). Ao surgirem as tecnologias disruptivas no mercado, os modelos de negócios disruptivos são introduzidos para explorar a nova tecnologia (COZZOLINO *et al.*, 2018).

Apesar de diferentes conceitos empregados, na nova arquitetura de valor encontrada na maioria das propostas, a disrupção é caracterizada pelo desenvolvimento de tecnologias disruptivas e sua integração nos modelos de negócios. Nessa integração, a inovação disruptiva carrega uma proposta de valor diferente, o que permite a criação de um novo mercado (ANSARI *et al.*, 2016; CHRISTENSEN *et al.*, 2018; KUMARASWAMY *et al.*, 2018; PALMIÉ *et al.*, 2019; PETZOLD *et al.*, 2019). Apesar de pouco consenso e da dispersão conceitual, a teoria das inovações disruptivas pode tirar proveito de uma maior centralidade em sua terminologia. Partindo da proposta de integração de tecnologias, modelos de negócios, criando uma nova proposta de valor, o desenvolvimento de novos mercados parece ser uma perspectiva evidente da evolução da teoria.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 Inovação Disruptiva e Criação de Novos Mercados

Em se tratando de mudanças tecnológicas revolucionárias que criam novos mercados, os últimos séculos foram marcados pela transformação tecnológica. Inovações como a mecanização, energia a vapor, motor de combustão, eletricidade, petroquímica, aviação, redes digitais, tecnologia da informação, e as mais recentes buscas por fontes de energias renováveis são algumas das ondas que trouxeram as recorrentes mudanças. Schumpeter (1942) caracterizou essas ondas de inovação como o vendaval da destruição criativa.

A maioria das mudanças tecnológicas consiste em inovações sustentadoras da tecnologia existente. De forma que as inovações impactam diferentemente os operadores históricos e desafiantes, assim muitas empresas optam pelo *status* de permanecer o desenvolvimento do mercado através de sustentar tecnologia existente. Muitas dessas grandes instituições sobrevivem realizando inovações incrementais, alicerçadas em seu *status* de líder ou de mantenedora do mercado e sob a ausência de uma disrupção, que ofereça oportunidades de um novo paradigma de recomeço ao mercado (AUDY, 2017). A inovação incremental reforça a liderança das organizações estabelecidas, enquanto a inovação mais radical obriga as organizações a alterar todo seu paradigma inovativo e de negócios (RAD, 2017). Nesse contexto, emergem as resistências às mudanças por parte dos atores envolvidos no processo e

por parte das instituições. Essa resistência aos processos de mudança se potencializa principalmente em mudanças mais radicais. E, nessas mudanças mais profundas, é importante que os titulares desenvolvam a inovação para poder participar dos novos mercados (KUMARASWAMY *et al.*, 2018).

Uma análise histórica das disrupções sugere que o sucesso contínuo do *status quo* é improvável e a eventual destruição do negócio principal é quase inevitável (Denning, 2014). Como resultado, as empresas estabelecidas no mercado em disrupção geralmente não conseguem se adaptar às mudanças tecnológicas. Assim, é importante aceitar que o negócio principal de qualquer empresa pode ser interrompido e que é preciso estar preparado para essa mudança. A inovação estratégica preparando a empresa para uma mudança desse paradigma tecnológico deixa de ser uma opção, mas uma necessidade de sobrevivência (ANSARI; KROP, 2012).

Como a inovação disruptiva gera um grande potencial de mudança, ela normalmente rompe com o modelo anterior e gera mudanças mais radicais e, em certo ponto, inevitáveis na indústria afetada. Uma transformação tecnológica disruptiva, que cria abalos radicais no padrão existente e que traz a descontinuidade de paradigmas tecnológicos dominantes, é um agente que permite novas oportunidades no mercado (CLARKE, 2019). Freeman (1987) aponta que essas mudanças tecnológicas mais radicais levam a mudanças revolucionárias em larga escala.

Por meio da destruição criativa, as tecnologias desafiam as estruturas existentes pelas quais as organizações atualmente operam (CLARKE, 2019). A mudança e não estabilidade é a característica de uma oportunidade de evolução. O conceito de destruição criativa aponta que, para as empresas continuarem a crescer, estas devem destruir tecnologias e produtos antigos e desenvolver novos (SABNIS; GREWAL, 2012). À medida que as disrupções aparecem, como um efeito da destruição criativa, as antigas tecnologias eventualmente são substituídas. Para este caso, a destruição ocorre em nível de um mercado existente para ser substituída por um novo mercado criado a partir de uma nova tecnologia ou modelo de negócios. Nesse sentido, o conceito de inovação disruptiva está intimamente alinhado à destruição criativa, cujo modelo de negócios para uma disrupção é uma ferramenta de destruição criativa de um mercado (NICOLAI; FAUCHEUX, 2015). Desse modo, as inovações disruptivas são uma oportunidade para um desenvolvimento de um processo dinâmico de mudanças no mercado (LIU *et al.*, 2020).

Nesse sentido, Lin *et al.* (2015) apontam que a inovação disruptiva do mercado de baixo custo é focada na atração de clientes para um mercado ou produto existente, enquanto

a inovação disruptiva do novo mercado enfatiza a busca por não consumidores e a construção de novos mercados. Ganguly *et al.* (2017) apontam que uma tecnologia é considerada emergente quando sua chegada ao mercado desloca da tecnologia dominante, podendo facilitar a criação de novos mercados anteriormente inexplorados ou não atendidos pelos produtos/serviços existentes. Visto que a nova inovação disruptiva é introduzida com a intenção de invadir um mercado existente ou de abrir um novo mercado, os produtos baseados na tecnologia existente ainda interferem no desenvolvimento do novo mercado (DRUEHL; SCHMIDT, 2008). Estes são concorrentes do mercado que está sendo criado e se tornam resistência à destruição criativa.

Existe hoje um grande número de disrupções que contribuem para o colapso abrupto de negócios tradicionais e criam mercados totalmente novos. Os grandes avanços em tecnológicos transformam as possibilidades de negócios, onde as empresas existentes farão a reinvenção dos mercados do futuro (DENNING, 2014). Os modelos de negócios podem ser considerados uma forma de pensar a visão e analisar a lógica das organizações frente a esses fenômenos de mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Dependendo da inovação ou do ambiente em que a organização está inserida, diferentes modelos de negócios podem ser aplicados como estratégia para adequar à nova inovação ou ao novo mercado.

No caso dos modelos de negócios para inovações disruptivas, estes só são possíveis porque são iniciados em mercados que os operadores negligenciam. Isso abre espaço para um disruptor fornecer um produto com características diferentes para o mercado e/ou criam um mercado onde não existe (CHRISTENSEN *et al.*, 2015). A fonte de inovação de modelo de negócios disruptivo é o design de um modelo que diferencia do modelo antigo. Isso abre espaço para a proposta inicial da disrupção com produtos que podem ser mais baratos, mais simples, menores, mais convenientes, mais acessíveis e com funções diferentes dos existentes no mercado (CHRISTENSEN, 1997). As oportunidades de mercado existentes permitem que participantes disruptivos introduzam proposições de valor diferenciadas e normalmente surgem em mercados maduros e com concorrência crítica (RAD, 2017).

A disrupção cria valor interconectando o desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócios disruptivos. Porém, quanto mais radical for a inovação, maiores serão as mudanças nos modelos de negócios tradicionais. Por conseguinte, mudar o modelo de negócios de uma empresa envolve mudar todo o paradigma pelo qual a empresa foi criada (TEECE, 2010). Assim, os modelos de negócios desenham a perspectiva de inserção de uma disrupção na criação de um novo mercado (HABTAY, 2012; PETZOLD *et al.*, 2019). Dessa

forma, as disrupções em tecnologias e modelos de negócios estão afetando não apenas as empresas individuais, mas indústrias e mercados inteiros.

Como resultado de uma disrupção proveniente de novas tecnologias, produtos ou serviços que são direcionados a um público diferente do tradicional, novos clientes e novos mercados estão sendo criados (MARKIDES, 2006). Como essas inovações irão transformar as indústrias e mercados, ou até criar novas indústrias e mercados, será determinado pelas estratégias, modelos de negócios e adaptação contínua da inovação à quebra de padrões existentes enquanto constrói os novos parâmetros e padrões de um novo mercado (CLARKE, 2019). As inovações disruptivas podem então ser as principais forças de renovação, que é onde um produto que surge no mercado e, com frequência, constrói um caminho para deslocar o produto mainstream mercado atual ou criar um novo mercado (GANGULY *et al.*, 2017).

Nesse sentido, muitas tecnologias se tornam defasadas em relação aos mercados, consumidores, sendo necessária uma atualização para acompanhar o mercado ou para saltar a novos mercados (PETZOLD *et al.*, 2019). Essa perspectiva de mudança de trajetória inovativa sugere condições de explorar as circunstâncias em que uma disrupção possa ocorrer. Christensen (2006) fornece alguns exemplos de como o modelo de disrupção poderia ser utilizado para que empresas possam prever *ex ante* a chegada e os impactos de uma disrupção no mercado. Em todos os casos, o modelo preditivo visa contribuir para que a empresa, frente a uma disrupção, possa assumir uma postura de concorrente ou até mesmo de líder do mercado.

A implantação das ações estratégicas requerem uma detecção contínua de desenvolvimentos tecnológicos, mercados complementares, demandas de clientes, percepções e expectativas de titulares e outros atores, identificação de novas oportunidades e ameaças, de forma possa reconfigurar o modelo de negócios e alcançar a oportunidade da disrupção (PETZOLD *et al.*, 2019). De fato, para romper mercados dominantes, é necessário introduzir tecnologias mais avançadas com potencial de quebrar os vínculos estabelecidos (OZALP *et al.*, 2018). Estas perspectivas permitem explorar a complexidade das disrupções que não podem ser totalmente previstas ou entendidas.

O desenvolvimento estratégico do mercado disruptivo por parte dos atores envolvidos é uma saída sustentável para os operadores e para a disrupção. Os vencedores no mercado global têm sido empresas que podem demonstrar capacidade de resposta oportuna e inovação rápida e flexível. Algumas empresas não conseguem entender a dinâmica não linear das inovações, assim este contexto institucional se torna uma ameaça a sua sobrevivência. O

problema dessas organizações está em lidar ou iniciar mudanças revolucionárias em seus mercados ou lidar com inovações disruptivas (RAD, 2017).

Nesse sentido, o surgimento de uma inovação disruptiva coloca em confronto o mercado existente e o mercado desenvolvido com base na disrupção. A disrupção pode oferecer oportunidades para novos negócios e para novos mercados. Dessa forma, a disrupção desempenha um papel crítico na reformulação dos mercados, o que cabe às organizações responder com modelos de negócios que possam desenvolver o conceito dentro dos novos mercados que estão sendo criados. No momento em que o ambiente de negócios em rápida mudança é impulsionado pela inovação disruptiva, os atores não podem negligenciar o poder das forças que constroem o novo mercado. Invariavelmente, essa inovação disruptiva irá afetar todo o mercado.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como muitas teorias da administração, a teoria da inovação disruptiva começou com uma observação de anomalias no mercado (CHRISTENSEN, 1997). A observação gerou o desenvolvimento de uma questão de pesquisa, uma estrutura explicativa, e um programa de pesquisa para capturar o fenômeno, que procurou explicar as lutas das empresas líderes frente a mudanças tecnológicas (CHRISTENSEN *et al.*, 2018). Com o crescimento e desenvolvimento da teoria de inovações disruptivas, tanto em nível acadêmico como gerencial, a mesma se tornou uma das teorias mais influentes sobre como empresas e indústrias respondem à mudança tecnológica (OZALP *et al.*, 2018).

Portanto, este ensaio teórico apresentou uma pequena recapitulação da teoria das inovações disruptivas, seus diferentes conceitos presentes na literatura, sua não conformidade com os modelos, padrões e mercados vigentes e seu potencial de afetar estruturas de mercado existente e criar novos mercados. No intuito de melhor compreender a formação de mercados frente às disrupções, este ensaio buscou rever o conceito de inovação disruptiva, apresentado na literatura e apresentar uma perspectiva acadêmica da disrupção e criação de novos mercados.

Com base nos diferentes conceitos de inovação disruptiva apresentados, fica claro que o termo evoluiu para englobar maiores características do fenômeno inovativo e da amplitude de seu impacto. Pode-se inferir que as especificidades necessárias para que a disrupção ocorra

são: a tecnologia, necessária para alterar o padrão instrumental existente na indústria; o modelo de negócios, para apresentar as ligações necessárias entre tecnologias e atores; e uma arquitetura e uma proposta de valor para converter esse novo padrão em um paradigma inovador. Propõe-se aqui que as definições de inovação disruptiva englobem mais estes conceitos, o que poderia trazer um norte mais específico a seu desenvolvimento futuro.

Essas particularidades podem inferir em mercados existentes, em busca de substituir a tecnologia *mainstream*, ou na busca por novos mercados, o que também irá convergir na visão de tecnologia dominante (ANSARI *et al.*, 2016; CHRISTENSEN *et al.*, 2018; KUMARASWAMY *et al.*, 2018; PALMIÉ *et al.*, 2019; PETZOLD *et al.*, 2019). Esse é outro conceito que poderia estar mais explícito nas definições da teoria. Porém, apesar de muito pesquisada na literatura, a faculdade de criar novos mercados deve ser mais fortemente difundida como impacto de uma disrupção. Esse fenômeno é uma especificidade da teoria e que, como apresentado, ainda não forneceu uma imagem clara do impacto da inovação disruptiva em novos mercados (CHRISTENSEN *et al.*, 2018; PALMIÉ *et al.*, 2019).

Propomos que a definição ampliada de disrupção, como inovações que revolucionam toda uma indústria e alteram substancialmente seus padrões competitivos e de criação de valor (CHRISTENSEN *et al.*, 2015; KUMARASWAMY *et al.*, 2018; PALMIÉ *et al.*, 2019), seja mais utilizada pela literatura. Essa definição está centrada nos conceitos apresentados acima, na ideia de disrupção como alteração do padrão tecnológico e de modelos de negócios, em busca da criação de uma arquitetura de valor. A definição engloba também o abalo em indústrias, o que abrange a ideia de criação de novos mercados.

Propomos também um maior entendimento da teoria a respeito da disrupção e criação de novos mercados como pensamento estratégico. A preparação e adaptação para chegada das disrupções podem ser o fator decisivo na sobrevivência das organizações. A disrupção pode oferecer oportunidades e cabe às organizações responder com modelos de negócios que possam desenvolver o conceito dentro dos novos mercados que estão sendo criados.

Este ensaio teórico buscou contribuir com o melhor entendimento do conceito de inovações disruptivas, principalmente com seu impacto no desenvolvimento de novos mercados. Este ensaio se limitou à discussão dos conceitos de inovação disruptiva e seu impacto na constituição de novos mercados. Sugere-se que novas pesquisas e revisões sejam realizadas para condensar o conceito ainda difuso. Sugere-se que a pesquisa seja aprofundada na observação das disrupções como método que possa prever *ex ante* a chegada e os impactos de uma disrupção no mercado. O surgimento de novas tecnologias é uma oportunidade para aplicação do conceito das inovações disruptivas no pensamento

estratégico preparatório das organizações para uma possível disrupção. Esse seria um exercício de aprofundamento em que a teoria poderia se desenvolver e edificar uma nova aplicação em diferentes mercados.

## REFERÊNCIAS

- Adner, R. (2002). When are Technologies Disruptive? A Demand-based view of the Emergence of Competition. *Strategic Management Journal*, 688(December 1999), 667–688. <https://doi.org/10.1002/smj.246>
- Ansari, S. S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829–1853. <https://doi.org/10.1002/smj.2442>
- Ansari, S. S., & Krop, P. (2012). Incumbent Performance in the Face of a Radical Innovation: Towards a Framework for Incumbent Challenger Dynamics. *Research Policy*, 41(8), 1357–1374.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75–87.
- Bers, J. A., Dismukes, J. P., Mehserle, D., & Rowe, C. (2012). Extending the Stage-Gate Model to Radical Innovation - the Accelerated Radical Innovation Model. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(4), 706–734. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0131-6>
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53.
- Chan, J., & Fung, H. (2016). Rebalancing Competition Policy to Stimulate Innovation and Sustain Growth. *Asian Journal of Law and Economics* 2016, 8(1), 1–29. <https://doi.org/10.1515/ajle-2015-0029>
- Christensen, C. M. (1997). Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail. In *Harvard Business School Press*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(8), 197–21.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E., & Palmer, J. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining*



*Successful Growth* by Clayton M. Christensen and Michael E. Harvard Business School Press.  
Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(December), 44–53.

Christensen Institute. (2021). *Disruptive Innovations*. Christensen Institute. <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations/>

Clarke, T. (2019). Creative Destruction, Technology Disruption, and Growth. In *Oxford Research Encyclopedia, Economics and Finance* (Issue April, pp. 1–31). <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190625979.013.393>

Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202. <https://doi.org/10.1111/joms.12352>

Danneels, E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. *Product Innovation Management*, 21(4), 246–258.

Dedehayir, O., Ortt, J. R., & Seppänen, M. (2017). Disruptive change and the reconfiguration of innovation ecosystems. *J. Technol. Manag. Innov.*, 12(3), 9–21.

Denning, S. (2014). Navigating the phase change to the creative economy. *Strategy & Leadership*, 42(2), 3–11. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0001>

Druehl, C. T., & Schmidt, G. M. (2008). A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market. *Production and Operations Management*, 17(1), 44–60. <https://doi.org/10.3401/poms.1070.0002>

Freeman, C. (1987). The Challenge of New Technologies. In *OECD - Interdependence and Co-operation in Tomorrow's World* (p. 242). OECD.

Ganguly, A., Das, N., & Farr, J. V. (2017). The Role of Marketing Strategies in Successful Disruptive Technologies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(3), 1–20. <https://doi.org/10.1142/S021987701750016X>

Habtay, S. R. (2012). A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00628.x>

Kostoff, R. N., Boylan, R., & Simons, G. R. (2004). Disruptive technology roadmaps. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(1–2), 141–159. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00048-9)

Kumaraswamy, A., Garud, R., & Ansari, S. S. (2018). Perspectives on Disruptive Innovations. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1025–1042. <https://doi.org/10.1111/joms.12399>

Lin, C. P., Zhang, Z. G., & Yu, C. P. (2015). Measurement and empirical research on low-end and new market disruptive innovation. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18(6), 827–839. <https://doi.org/10.1080/09720502.2015.1108092>

Liu, W., Liu, R. huai, Chen, H., & Mboga, J. (2020). Perspectives on disruptive technology and innovation: Exploring conflicts, characteristics in emerging economies. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 313–331. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0172>

Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19–25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x>

Muller, E. (2020). Delimiting disruption: Why Uber is disruptive, but Airbnb is not. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 43–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.10.004>

Nicolai, I., & Faucheux, S. (2015). Business models and the diffusion of eco-innovations in the eco-mobility sector. *Society and Business Review*, 10(3), 203–222.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios*. Alta Books.

Ozalp, H., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Disruption in Platform-Based Ecosystems. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1203–1241. <https://doi.org/10.1111/joms.12351>

Palmié, M., Wincent, J., Parida, V., & Caglar, U. (2019). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting & Social Change*, 151(October), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119779>

Petzold, N., Landinez, L., & Baaken, T. (2019). Disruptive innovation from a process view: A systematic literature review. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 157–174. <https://doi.org/10.1111/caim.12313>

Rad, M. G. (2017). Disruptive innovation in media industry ecosystem and need for improving managerial cognitive capabilities in polymediation era. *Cogent Business & Management*, 23(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1352183>

Sabnis, G., & Grewal, R. (2012). Competition and its implications for marketing strategy. In V. Shankar & G. S. Carpenter (Eds.), *Handbook of Marketing Strategy* (pp. 58–77). Edward Elgar Publishing, Inc.

Salvador, E., Simon, J., Benghozi, P., Salvador, E., Simon, J., & Facing, P. B. (2019). Facing disruption: the cinema value chain in the digital age. *International Journal of Arts Management*, 22(1), 25–40.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Low, Publishers.  
Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Yaghmaie, P., & Vanhaverbeke, W. (2019). Identifying and describing constituents of

innovation ecosystems. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 283–314.  
<https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2019-0042>

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SILVA, J. P. N.; OLIVEIRA, C. C.; GRUTZMANN, A. Um Ensaio Teórico Sobre o Conceito de Disrupção e a Criação de Novos Mercados. *Rev. FSA*, Teresina, v. 20, n. 1, art. 10, p. 187-205, jan. 2023.

Contribuição dos Autores	J. P. N. Silva	C. C. Oliveira	A. Grutzmann
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X