



Imagem Freepik

A estratégia para além das fronteiras organizacionais

POR **KADÍGIA FACCIN E LEONARDO A. V. GOMES**

Raramente, uma empresa desenvolve e comercializa uma inovação de forma isolada. Inovações complexas como automóveis, smartphones ou aviões requerem a orquestração de uma rede heterogênea de fornecedores (que oferecem componentes) e complementares (que provêm serviços e produtos que permitem que os clientes se beneficiem do potencial da inovação). A necessidade de orquestrar e alinhar essa rede sublinha o fato de que **a estratégia ultrapassa as fronteiras organizacionais, passando a englobar essa rede interdependente de atores – o que chamamos de ecossistemas.**

Essa perspectiva de **criação conjunta de valor** ressalta que o alinhamento entre parceiros de negócios é um fator crítico para o sucesso da proposta de valor de tais inovações complexas. Mais do que isso, a competição passa a ser entre ecossistemas, ou seja, a ca-

pacidade de um ecossistema em criar mais valor em torno de uma inovação complexa em relação aos seus rivais.

Em muitas indústrias, a competição está mudando de patamar: de produtos (ou serviços ou a combinação de ambos) para um ecossistema de ofertas, com propostas de valor expansivas e amplas. Isso vem ocorrendo na indústria de videogames, com a Microsoft organizando um catálogo de jogos via um ecossistema complexo de desenvolvedoras de jogos. Ou a Cielo no Brasil, que está organizando uma plataforma de aplicativos para gestão de varejo, conciliando com a máquina de meios de pagamento.

Neste contexto, os limites da indústria e da competição foram modificados e, em muitos casos, apagados. Essa nova forma de competição requer uma nova lente, mudando de requisitos de produtos e serviços para **atores, atividades, fluxo e links necessários para materialização de uma proposta de valor**. Essa nova lente pede também uma mudança na forma que compreendemos a estratégia: a estratégia do ecossistema e a estratégia da firma em um dado ecossistema.

O primeiro tipo de estratégia, **estratégia baseada no ecossistema**, é determinado pela forma como uma empresa se posiciona em relação aos parceiros em um dado ecossistema em termos de atividades desempenhadas e a sua busca em garantir o seu papel em tal ecossistema competitivo. Elaborar uma estratégia baseada em ecossistemas depende de uma compreensão clara de quais são as peças relevantes que compõem o ecossistema, onde estão os limites de dependência e interdependência entre parceiros, bem como demanda um entendimento da coevolução (isto é, como múltiplos fatores evoluem de forma inter-relacionada). Já a **estratégia do ecossistema** leva em consideração como um conjunto de atividades desempenhadas pela empresa focal e seus parceiros gera uma proposta de valor superior em relação a ecossistemas rivais. Esse tipo de estratégia considera um novo lócus de competição: ecossistema *versus* ecossistema. **Esse tipo de estratégia de ecossistema pode ser pensado como aquela que considera o modelo de negócios das empresas parceiras tão crítico quanto o da empresa focal**. Mas, para conceber estratégias efetivas em ecossistemas, o primeiro e fundamental passo é saber o que é um ecossistema.

MAS O QUE É, AFINAL, UM ECOSSISTEMA? Ecossistema de negócios, ou mais recentemente reconhecido como ecossistema de inovação, é uma “estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros que precisa interagir **para que uma proposta de valor focal**

se materialize” (ADNER, 2017). Indo um pouco além, um ecossistema consiste em um conjunto de atores independentes, mas interdependentes, que combinam seus recursos e ofertas para entregar valor para os clientes (GOMES et al., 2021).

No centro do entendimento do que é um ecossistema está a noção de estrutura. Assim, um ecossistema como estrutura inicia na proposta de valor, para, posteriormente, considerar as atividades necessárias para sua materialização e finaliza com os atores que precisam estar alinhados para dar vida a esta proposta. Em um texto definidor do campo de pesquisa e prática em ecossistemas, Adner (2017) propôs que a estrutura de um ecossistema contém **4 elementos básicos:**

- 1. Atividades:** ações a serem realizadas para que a proposta de valor se materialize;
- 2. Atores:** são as entidades que realizam as atividades;
- 3. Posições:** que especificam onde os atores do sistema estão localizados no fluxo de atividades e caracterizam quem passa para quem.
- 4. Links:** que especificam a transferência entre atores. O conteúdo desta transferência pode variar – material, informação, influência, fundos. Criticamente, esses links não precisam ter nenhuma conexão direta com o ator focal.

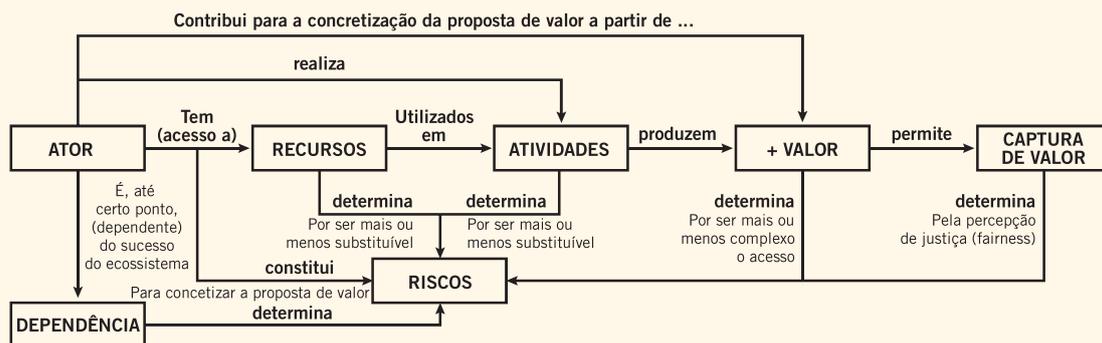
O entendimento sobre o ecossistema que materializa uma determinada proposta de valor é ainda mais importante quando se trata de uma inovação radical. Neste contexto, não é necessário apenas ter novos componentes e complementos: é preciso achar atores dispostos a cumprir tal missão. O que torna essa tarefa ainda mais complexa é o fato de que tais desenvolvimentos requerem que atores externos superem várias incertezas – às vezes, por longos períodos. Daí, o desafio de mitigar incertezas não se restringe à empresa focal – também deve ser abraçado pelos parceiros externos. A capacidade de superar tais incertezas vai ser crítica, inclusive, para definir diversos aspectos da estrutura do ecossistema.

Há um entendimento emergente de que os gestores hoje não lideram apenas empresas, mas também ecossistemas. Esse foi, inclusive, a temática de discussão de um artigo publicado na Harvard Business Review, em 2022. Neste artigo, após conversar com 105 diretores de conselhos (muitos dos quais também são CEOs) de 311 empresas norte-americanas em 11 setores diferentes, os autores destacaram algumas das novas atribuições dos gestores para a garantia da competitividade empresarial. Segundo Clayton e colegas, os líderes de hoje devem conhecer os participantes do seu ecossistema para se unir em torno de um objetivo

comum. Além disso, líderes devem se preocupar em cultivar uma mentalidade empresarial e um conjunto de **“habilidades de ecossistema”** que permitirão agir além de sua esfera de influência típica. Os autores sugerem ainda a necessidade de construir coalizões setoriais, parcerias público-privadas e outras organizações que possam conectar o ecossistema.

MODELANDO O ECOSISTEMA DA ORGANIZAÇÃO A partir do entendimento de que o Ecossistema importa, muitas organizações estão em busca de metodologias e ferramentas para apoiar na visualização do seu próprio. Há modelos mais reconhecidos como o *“job-to-be-done”*, que parte da centralidade do cliente para definição da proposta de valor e o desdobramento no desenho do ecossistema e outros menos populares entre os praticantes como o *“Ecosystem Pie Model”*. Embora diferentes em seus pontos de partida, essas ferramentas capturam como os atores em um ecossistema interagem na criação e captura de valor.

De uma forma geral, o desenho de um ecossistema parte do entendimento de que um ator tem (acesso a) recursos que são utilizados em atividades. Essas atividades, por sua vez, adicionam valor e oportunizam a captura de valor. Cada ator possui um grau de dependência para com o ecossistema. Os recursos e as atividades, assim como os acessos aos recursos e a dependência dos atores, determinam os riscos do ecossistema, conforme a Figura 1, proposta por Talmar et al. (2018), e adaptada pelos autores.



FONTE: ADAPTADO DE TALMAR ET AL. (2018).

Ao pensar na modelagem do seu ecossistema, a literatura acadêmica apresenta **uma série de perguntas específicas**, que podem lhe ajudar nesta atividade, bem como análise do ecossistema em relação à formulação de estratégias, incluindo:

- Qual é a proposta de valor abrangente e para quem ela é direcionada?
- Você sabe identificar quais são os agentes que compõem o seu ecossistema?
- A sua empresa enxerga como a proposta de valor é criada em conjunto com outros agentes?
- Como você vai redesenhar e reorganizar os seus recursos para aproveitar ao máximo as interações com o ecossistema?
- Quais contribuições complementares são necessárias para que essa proposta de valor seja alcançada, tanto em termos de adotantes quanto em termos de outros produtos/serviços que precisam estar disponíveis para que o nosso seja bem-sucedido?
- Quem (poderia) fornecer essas outras complementaridades?
- Como influenciar as partes externas a alinhar suas atividades para alcançar a proposta de valor abrangente que temos em mente?
- Quais os mecanismos você vai usar para engajar os *stakeholders*?
- Como redesenhar a proposta de valor abrangente para se adequar melhor a um conjunto existente de relacionamentos industriais?

MAS E COMO GERENCIAR O ECOSSISTEMA? Se é possível gerenciar um ecossistema, a pergunta-chave é quem na empresa faz esse trabalho. Pesquisas recentes mostram que muitas empresas estão criando uma função para esse trabalho. Um estudo de Gomes et al. (2021) sugere o nascimento de uma nova função organizacional: a função gestão de ecossistema. De forma mais direta, o gerenciamento de ecossistema englobaria todas as atividades necessárias para projetar e gerenciar ecossistemas visando a criação de valor distribuído (GOMES et al., 2021). Essa criação de valor distribuída é necessária para materializar uma proposta de valor complexa. Além disso, o escopo de atividades da gestão de ecossistemas inclui três categorias (GOMES et al., 2021): processos (como gerenciar um ecossistema), configuracional (a arquitetura do ecossistema) e competitiva (como os ecossistemas competem). Essas categorias ou visões oferecem pistas iniciais sobre a natureza integradora da gestão de ecossistemas em relação à inovação aberta ou gestão da inovação.

Mas a gestão de ecossistemas vai além de transformar ideias em produtos ou serviços (uma missão típica da área de gestão da inovação). **O foco da gestão de ecossistemas é, por exemplo, garantir que o ecossistema está perseguindo a proposta de valor adequada.** A gestão de ecossistemas se diferencia da inovação aberta em alguns aspectos. Enquanto a

inovação aberta geralmente foca em encontrar e absorver um dado conhecimento, **a gestão de ecossistemas foca em definir regras de governança** tecnológica para que parceiros (sem grande vínculo com a empresa focal) desenvolvam inovações que complementem os esforços da empresa focal.

Essas razões ajudam a compreender a emergência da função gestão de ecossistemas em algumas empresas (GOMES et al., 2022). O objetivo dessa função difere da dos times de inovação e inovação aberta. Por exemplo, uma preocupação central da função gestão de ecossistemas é garantir o alinhamento estrutural entre o ecossistema, a inovação sistêmica ou plataforma e organização. Para ilustrar, uma empresa decide que no ecossistema de um dado modelo de carro elétrico serão providos serviços de energia solar. No entanto, essa empresa não deseja prover tais serviços. Ela precisa então atrair, reter e gerenciar parceiros para que eles cumpram tal missão. Além disso, a empresa possivelmente precisará de times internos de marketing e vendas especializados em lidar com serviços ligados à energia solar.

O escopo único da gestão de ecossistemas também altera como a empresa avalia e mede o desenvolvimento das estratégias em ecossistemas (baseada em ecossistemas ou a estratégia do ecossistema). De fato, a missão da função gestão de ecossistemas é garantir a implantação efetiva de tais estratégias.

Lidar com o ecossistema significa alterar a forma pela qual a empresa avalia e mensura o desempenho estratégico, considerando as duas estratégias. Por exemplo, Gomes et al. (2023) identificam que algumas empresas adotaram a abordagem do ‘desempenho integrativo’. Essa abordagem consiste em ter **indicadores que avaliam o desempenho da firma no ecossistema e o desempenho do ecossistema em relação a rivais**. Essa abordagem é poderosa para capturar elementos, como a coopetição (tensões relacionadas à cooperação e competição entre parceiros). Por exemplo, ao empregar essa abordagem, é possível avaliar se um dado parceiro está expandindo a sua influência em dado mercado com uma oferta que rivaliza com a da empresa focal. Outra abordagem proposta pelos autores é a desempenho interdependente. Pelo próprio nome, essa abordagem procura capturar uma característica-chave do ecossistema: a interdependência. Nessa abordagem, a empresa expande o seu sistema de avaliação e medição de desempenho ao ter indicadores iguais para diferentes parceiros. Por exemplo, ao usar o indicador satisfação, é possível medir se uma alteração ou nova estratégia que impactou positivamente um dado parceiro é também benéfica para outros.

CONCLUSÃO Construir uma estratégia de ecossistema é essencial para promover a inovação empresarial e garantir a sustentabilidade em um mundo interconectado. As empresas devem reconhecer que não estão isoladas e que seu sucesso depende da capacidade de colaborar com parceiros, aproveitar recursos externos e adaptar-se às mudanças no ambiente empresarial. Ao adotar uma abordagem de ecossistema, as organizações podem impulsionar a inovação, alcançar uma vantagem competitiva e enfrentar os desafios emergentes de forma eficaz.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ADNER, R. Ecosystem as Structure: an actionable construct for strategy. **Journal of Management**, v.43. n.1, p.39-58. 2017.

GOMES, L. A. D. V.; FLECHAS, X. A.; FACIN, A. L. F.; BORINI, F. M. (2021). Ecosystem management: Past achievements and future promises. **Technological Forecasting in Social Change**, 171, 120950.

GOMES, L. A. V.; HOURNEAUX JUNIOR F.; FACIN, A. L. F.; LEAL, L. F. (2023). Performance measurement and management systems for dealing with strategies in uncertain ecosystems. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(3), 543-577.

MARTINS, B. V.; FACCIN, K.; ESPINDULA, E.; BALESTRIN, A. **Understanding Innovation ecosystems: a biomimetic approach**. R2IE. v.11,n.2, 2019.

MOORE, J. F. Predators and Prey: A new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v.71, n.3, p.75-86. 1993

KADÍGIA FACCIN é professora da Fundação Dom Cabral. Coordenadora da Divisão Acadêmica de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE) na Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Bolsista de Produtividade em Pesquisa (CNPQ-2). Desenvolve pesquisas há mais de 10 anos na área de Relações Interorganizacionais, Inovação Colaborativa, Ecossistemas de Inovação e Educação para a Inovação.

LEONARDO A. V. GOMES é professor associado no Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Atuárias da Universidade de São Paulo. As suas pesquisas focam na gestão de ecossistemas, na gestão da inovação radical e na ação empreendedora de alto impacto. Possui livros e diversos artigos científicos em alguns dos mais importantes periódicos da área de inovação e empreendedorismo. Atualmente, é coordenador do Bridge – laboratório dedicado à gestão de ecossistemas.