

# A RECONFIGURAÇÃO DO MERCADO: COMO CONSTRUIR ECOSSISTEMAS DINÂMICOS E ADAPTÁVEIS PARA O MUNDO BANI?



Mary Ballesta

Até um par de décadas atrás, era muito fácil determinar a causa-efeito da maior parte dos acontecimentos que tinham lugar nas nossas vidas. O mundo era sólido e estável. Esse mundo não é mais o atual: as mudanças demográficas, geopolíticas, econômicas e sociais aceleradas de forma significativa pela globalização e a escalada tecnológica trouxeram uma transformação das estruturas do nosso panorama mundial. Vivemos hoje em um mundo líquido e mutável.

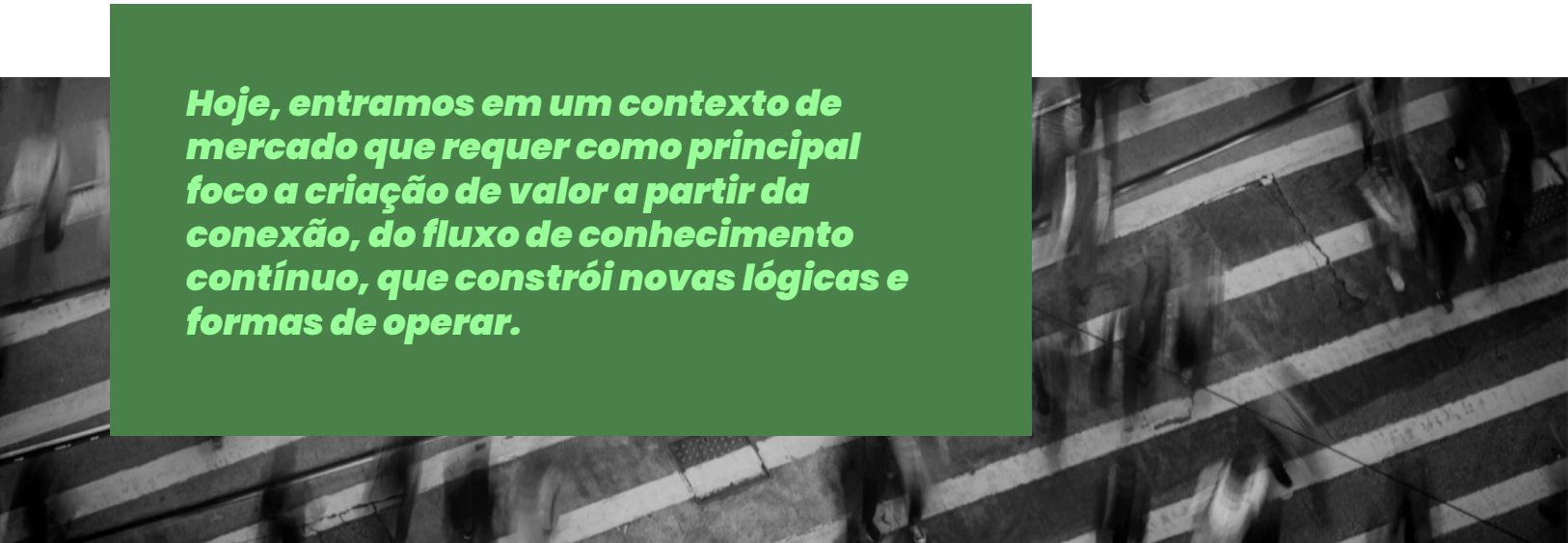
A crescente sensação de velocidade que enfrentamos e que provoca disrupção constante e alta capacidade de transformação foi denominada como a era digital inicialmente, e depois como a era do mundo VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous* — Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo). Porém, a partir da chegada da pandemia, se instalou um cenário que poucos puderam prever e que obrigou a todos a contemplar a chegada de um mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible* — Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível)<sup>1</sup>.



Viver nesse cenário e conseguir se adaptar com sucesso requer um olhar sob novas perspectivas:

- Ante a fragilidade precisamos atuar com conhecimento, que deve ser reciclado e renovado frequentemente, além de usar a resiliência como capacidade de reagir frente ao novo.
- Para acalmar a ansiedade que gera a circunstância, precisamos nos conectar uns com os outros, a partir da empatia real e da mente aberta para entender novas lógicas.
- A não linearidade demanda uma alta capacidade para ler os sinais do contexto e criar experimentos que nos permitam fazer adaptações iterativas.
- E a nossa incapacidade de compreender com clareza o que vemos pode despertar nos indivíduos, nas organizações e, inclusive, na sociedade, uma grande inclinação ao uso da intuição e a abertura que permite cocriar, cossuportar a sociedade, suas estruturas e necessidades.

Esse novo olhar deixa para trás o que antes considerávamos uma vantagem estratégica: dedicar a energia da sociedade em extrair, acumular e proteger valor de sistemas especializados (sociedades ou organizações).

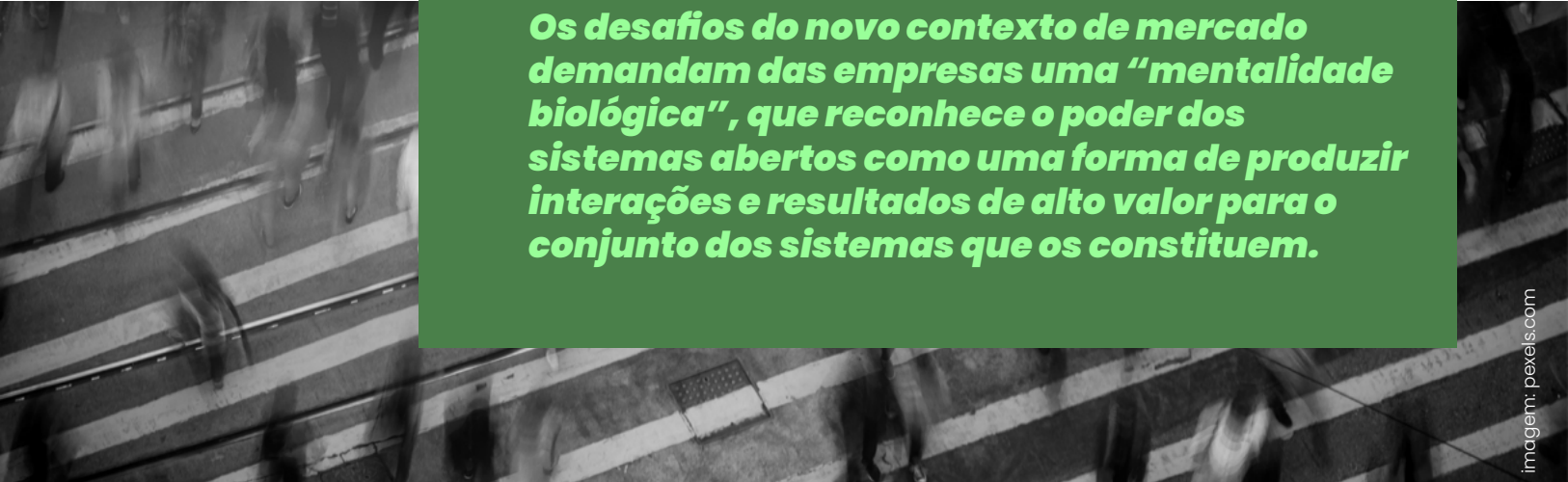


***Hoje, entramos em um contexto de mercado que requer como principal foco a criação de valor a partir da conexão, do fluxo de conhecimento contínuo, que constrói novas lógicas e formas de operar.***

A atuação em rede, aproveitando a configuração em ecossistemas, começa a ganhar cada vez mais relevância em um mercado que requer essa vantagem competitiva de sinergia e capacidades estendidas. De forma geral, todos esses fatores do mundo BANI estão juntos impulsionando a transformação do ambiente de negócios. Mudanças sociais e culturais ocorrem em todos os lugares, fortalecidas por mais que apenas uma geração de “nativos digitais”, mas de humanos virtualizados, empreendedores e orientados para o resultado.

## O ALCANCE DOS ECOSSISTEMAS

Utilizado pela primeira vez em 1935, por Arthur George Tansley, o conceito de ecossistema se refere a uma rede complexa de organismos interconectados que dependem e se alimentam entre si para proporcionar valor para toda a cadeia de atores envolvidos.



***Os desafios do novo contexto de mercado demandam das empresas uma “mentalidade biológica”, que reconhece o poder dos sistemas abertos como uma forma de produzir interações e resultados de alto valor para o conjunto dos sistemas que os constituem.***

imagem: pexels.com

## TIPOS DE ECOSSISTEMAS:

Existem três tipos diferentes de ecossistemas econômicos que estão classificados pela natureza da interação que os conforma.

1. Ecossistemas Empresariais, em que se destacam os resultados econômicos e as relações comerciais entre os atores.
2. Ecossistemas de Inovação, que se concentram nos mecanismos e políticas que fomentam a criação de novas unidades de negócio inovadoras em torno dos chamados *hubs* ou plataformas.
3. Ecossistemas de Conhecimento, que têm seu principal interesse e resultado na criação de novos conhecimentos através de trabalho conjunto de pesquisa, colaboração ou desenvolvimento da base de conhecimento.

Em 2010, a Stefanini viu uma oportunidade de diversificar a sua oferta de serviços para os clientes. Estendeu as suas capacidades para além de um mundo de serviços exclusivos de TI, passando também a atender os desafios dos clientes. Até esse momento, tínhamos formado um Ecossistema Empresarial a partir da compra de algumas empresas que tinham soluções de diversas tipologias.

Porém, foi somente a partir de 2017, quando se criou o propósito empresarial “cocriando soluções para um futuro melhor”, que esse ecossistema começou a mudar.

**Configuramos um Ecossistema de Inovação aberto que permitiu conectar não apenas empresas do Grupo Stefanini (atualmente mais de 25), mas também atores de conhecimento, startups e partners em uma cadeia de valor interindustrial que desenha e atende as necessidades em uma visão end-to-end.**

## O PODER DOS ECOSSISTEMAS

Cada vez mais, as empresas operam em ecossistemas complexos, dinâmicos e adaptáveis. Os ecossistemas, como comunidades dinâmicas e coevolutivas, se apresentam em uma ampla gama de formas, tamanhos e variedades. E capturam três características essenciais que estão geralmente presentes:

1. Primeiro, os ecossistemas permitem e incentivam a participação de uma gama diversificada de organizações (grandes e pequenas) – e, muitas vezes, indivíduos que, juntos, podem criar, escalar e servir mercados além das capacidades de qualquer organização única.
2. Os atores participantes interagem e cocriam de formas cada vez mais sofisticadas, superando as históricas dificuldades de coordenar formalmente de maneira “top-down”.
3. Os participantes – muitas vezes incluindo clientes – estão ligados por alguma combinação de interesses, objetivos e valores compartilhados que os incitam a cultivar, sustentar e proteger coletivamente o ecossistema como um “comum” compartilhado.

Em forma resumida, o grande poder dos ecossistemas radica na sua própria natureza, caracterizada por ser constituída por:

- Comunidades diversas, dinâmicas e coevolutivas: Os ecossistemas, normalmente, reúnem múltiplos atores de diferentes tipos e tamanhos a fim de criar, escalar e atender mercados de formas que estão além da capacidade de qualquer organização – ou mesmo de qualquer indústria tradicional.
- Que criam e capturam novos valores: Capacitados pela conectividade muito melhorada através de capacidades e recursos especializados e pela dramática escalada da tecnologia, os ecossistemas desenvolvem soluções novas e cocriadas que atendem às necessidades e desejos humanos fundamentais e aos crescentes desafios sociais. Os ecossistemas também aumentam a importância de descobrir novos modelos de negócios para capturar esse valor em um mundo de comoditização e “des-monetização”.

- Em uma atuação que combina colaboração e concorrência: A competição, embora ainda essencial, certamente não é o único motor do sucesso no mercado. O pensamento dos ecossistemas proporciona uma nova mentalidade que capta uma profunda mudança na economia e no cenário empresarial principalmente orientada a formar um conjunto de capacidades que conseguem resolver não apenas ofertas, se não grandes problemas sociais que nenhuma organização individual é capaz ou incitada a resolver.
- Promovendo conhecimento, inteligência e a inovação, para servir à comunidade: As pessoas querem pertencer, compreender e ser compreendidas, alcançar competência reconhecida em sua arena escolhida e fazer uma diferença positiva em seu mundo. A tecnologia transformou as formas e os níveis em que essa premissa pode acontecer e muitos ecossistemas estão agora se beneficiando desta mudança vital. Os exemplos são os muitos ecossistemas empresariais que foram projetados especificamente para nos permitir encontrar e nos conectarmos com nossas próprias “tribos”, aquelas que cercam negócios como Facebook, Twitter, TikTok e a mais recente inclusive Club House .

## PLATFORM-DRIVEN: OS ECOSSISTEMAS NA “SHARING ECONOMY”

***Uma “plataforma” é um tipo poderoso de ecossistema, normalmente de propriedade de uma única empresa ou entidade, mas deliberadamente projetada para atrair a participação ativa de um grande número de outros atores. Trata-se de um grande orquestrador e integrador de ecossistemas.***

Em certo sentido, as plataformas não são nada de novo. Mas têm atraído uma atenção sem precedentes na era digital e no mundo BANI. Elas permitem as abordagens “baseadas em puxar” que há muito são vistas como o futuro de servir os clientes e mercados de forma lucrativa e sustentável.

A “*sharing economy*” ou economia do compartilhamento refere-se a mercados em crescimento, geralmente possibilitados por plataformas tecnológicas, que agregam recursos subutilizados e, de outra forma, invisíveis para outros “emprestarem”, geralmente por uma taxa. No Brasil, a crescente escalada das plataformas levou a que hoje constituam mais de 78% do faturamento do *e-commerce*, concentrado em pelo menos 15 plataformas de *marketplace*.




Os três tipos de plataforma mais comuns existentes hoje são:


1. Plataforma de produtos: que privilegia o rápido desenvolvimento de produtos com custo baixo a partir de componentes comuns. Exemplos: Amazon Web Services e XP Investimentos.
2. Plataforma de experiência: foca em capturar informação do usuário para propiciar o rápido desenvolvimento de novas experiências que estejam construídas para atender e priorizar os momentos críticos do cliente. Exemplo: Facebook/Whatsapp.
3. Plataforma de mercado: permite aos fornecedores de produtos e serviços interagir e transacionar com clientes que estão interessados nesse tipo de ofertas. Exemplos: Magazine Luiza, Mercado Livre e Elo7.

Um exemplo que cabe mencionar está dentro do ecossistema de inovação criado pela Stefanini, onde organizamos a configuração de toda a oferta de inovação em plataformas de produtos e serviços especializados que utilizam aceleradores tecnológicos para oferecer integração e valor de ponta a ponta. Atualmente, possuímos seis plataformas que representam toda nossa capacidade e sinergia para diversos negócios: Indústria/Manufatura, Banking e Payments, Tecnologia, Analytics e AI, Segurança e *Marketing* Digital & Experiência. A cada ano, essa configuração agrega novas *ventures* que são adicionadas ao Grupo Stefanini e que vêm complementar a jornada de soluções.

## A REDEFINIÇÃO DAS LÓGICAS DE NEGÓCIO



***Neste artigo, temos evidenciado que os ecossistemas vieram de forma definitiva para fazer repensar e redefinir todos os modelos e lógicas do negócio que conhecíamos no mercado. Não podemos mais falar de automóvel, mas sim de um ecossistema de mobilidade; seguros ou financiamento de imóveis estão dentro de um ecossistema de housing; conteúdos e games emergem dentro do ecossistema de conteúdos, e assim por diante. Todos os setores, hoje, têm o potencial de se agrupar sob novas regras e cujo denominador é a geração de sinergias multisetoriais.***



Mas o mais relevante da influência dos ecossistemas na nossa dinâmica social é que seus efeitos são orientados em um espectro muito maior que apenas ao econômico. De forma resumida, os principais impactos que podem ser observados estão focados em:

**Expansão para novos domínios:** As fronteiras tradicionais entre as indústrias estão desaparecendo, sinalizando uma grande fusão de indústrias outrora díspares e, conseqüentemente, transcendendo de entidades isoladas para se tornarem membros de ecossistemas de longo alcance.

**Novas fronteiras produtor-consumidor:** Ainda hoje, muitas empresas se declaram “centradas no cliente”, mas ainda se estrategizam em torno de “cadeias de valor” que relegam os consumidores ao extremo de arranjos de produção cada vez mais complexos. A cocriação é a nova dinâmica de construção de uma cadeia de valor real, que atenda às necessidades de clientes, mas que, ao mesmo tempo, gere resultados de negócio tangíveis e operáveis. Um exemplo é a proliferação de métodos de design colaborativos que, orientados a *lean UX design* ou *design thinking*, empoderam os atores-chave do mercado na busca proativa de soluções.

A Stefanini, por exemplo, passou de ser uma empresa fornecedora de TI para uma empresa orientada ao entendimento profundo das necessidades do cliente (pessoas), do negócio (resultados) e da tecnologia e processos para, a partir desses *insights*, propor novas formas de atuação para as empresas que sejam mais resilientes e capazes de responder aos desafios do mercado.

**Reputação estendida:** O impacto das marcas nesse novo contexto de ecossistemas consegue ir além dos limites tradicionais. As empresas devem ampliar seu escopo, desamarrando suas marcas dos setores tradicionais, desmaterializando, inclusive, e reconstruindo-as, de uma forma que mostre que elas representam algo em todas as indústrias, redefinindo quem são sem construções convencionais.

## RECONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Os ecossistemas têm criado novas formas que permitem alcançar patamares de liderança dentro do processo produtivo e logístico. O avanço das tecnologias de informação e comunicação reduziu drasticamente os custos de transação para lidar com entidades externas, de modo que, em curto prazo, muitos ativos que faziam sentido possuir e as atividades tradicionalmente realizadas internamente eram agora, muitas vezes, mais bem obtidos de fornecedores externos.

Tendo ajudado a transformar os modelos operacionais, muitas cadeias de fornecimento estão agora desempenhando um papel estratégico ainda mais central. Elas estão ajudando a conduzir seus negócios para o mundo mais proativo, hiperconectado e colaborativo. Ao fazer isso, estão liderando sistemas mais complexos, caracterizados como redes de valor.

***Dentro das redes de valor, tratar os dados como o novo “dote” é uma maneira de atrair outros para participar de um ecossistema. Em muitos casos, isto significa combinar informações com novas capacidades.***

Um exemplo claro é o case da Rappi, uma superplataforma que contempla 8 linhas de negócio (banking, delivery, seguros, viagens, etc.) que, ainda que diferentes umas das outras, confluem para um modelo único suportado por *capabilities* tecnológicos e de logística compartilhados. Agora tentem imaginar uma empresa tradicional tendo que administrar toda essa diversidade de estratégias! O desafio não seria menor.

O principal desafio ao que se enfrentam as empresas e seus líderes está orientado a ver o mundo digital como uma oportunidade estratégica real. A transformação começa por abrir horizontes e redesenhar fronteiras e barreiras anteriores para expandir a atuação. Não se atua mais apenas em uma geografia; a escala é everywhere, seja no âmbito de distribuição ou apenas de operação. A pandemia conquistou para sempre essa possibilidade.

## **ESTRATÉGIA E LIDERANÇA – O SUCESSO DOS ECOSSISTEMAS**

***Capitalizar os benefícios de um ecossistema requer desenvolver modelos organizacionais flexíveis e dinâmicos. Um ecossistema não funciona em um entorno de planejamento, reporting e controle. Eles precisam de uma fórmula que integre a cultura, a responsabilidade, a autonomia com processos flexíveis e ágeis.***



A ascensão dos ecossistemas empresariais está alterando fundamentalmente os fatores-chave de sucesso das organizações líderes, forçando-as a pensar e agir de forma muito diferente em relação a suas estratégias, modelos empresariais, liderança, capacidades essenciais, sistemas de criação e captura de valor e modelos organizacionais.

Para liderar negócios nessa nova era, é imperativo desenvolver as denominadas quatro características do *mindset* dos líderes do século XXI



Olhar do Explorador: aquele capaz de observar com curiosidade e sem preconceitos a organização e seu entorno para, a partir desse olhar, reconhecer as chaves e oportunidades de adaptação para a sobrevivência.

Curiosidade do Aprendiz: Aceitar que o conhecimento atual é insuficiente e que devemos adotar uma atitude contínua de aprendizagem.

Atitude de pesquisador: resiliência é a chave para obter resultados em contextos em que a experimentação nem sempre consegue os resultados esperados em um primeiro momento. As decisões certas são o fruto da iteração a partir da aprendizagem do próprio sistema.

Capacidade de conexão: desenvolver relacionamentos de alto valor requer de uma visão compartilhada e de uma habilidade de manter as interações dos membros do ecossistema com alta efetividade e flexibilidade para conectar ideias, produtos e mercados.

O aprendizado é, em grande parte, uma atividade social; a inovação é frequentemente o resultado da integração e conexão entre diferentes campos de especialização e domínios de conhecimento; e ambos são, portanto, aceleradores nas comunidades fluidas, orientadas ao intercâmbio e forjadas pelos ecossistemas

O mundo está entrando em uma era na qual ideias e insights vêm de todos os lugares, e multidões, nuvens, colaboradores, competições e cocriadores podem fundamentalmente ajudar a definir nosso futuro compartilhado.

**O futuro dos ecossistemas e a chave de sucesso para que eles prosperem estarão na construção de plataformas eficientes que ofereçam valor a um amplo conjunto de partes, removam o atrito dos mercados e criem experiências de vida e de sociedade cada vez mais convenientes, personalizadas e socialmente conscientes.**





## Mary Ballesta

*Diretora Global de Inovação do Grupo Stefanini*

Mary Alessandra Ballesta é venezuelana e assumiu a diretoria Global de Inovação e Negócios Digitais do Grupo Stefanini em abril de 2020. Tendo iniciado seu trabalho na Stefanini em janeiro de 2017, já atuou na área Digital e BPO Solutions LATAM e, posteriormente, foi head de Inovação e Digital Business LATAM, no Peru.

Tem atuação em marketing e customer intelligence, com foco no planejamento estratégico, desenvolvimento de novos negócios e iniciativas comerciais. Antes, Mary construiu uma sólida experiência bancária internacional, com atuação no Banco Santander, no Brasil e na Venezuela, atuando em diversas áreas de negócios: Segmentação, Canais Web, Produtos, Planejamento Estratégico e CRM.

Entre suas especialidades estão segmentação, estratégias de varejo e marketing, planejamento de negócios, gestão de projetos e equipes, consultoria estratégica, negócios bancários, CRM, canais digitais, desenvolvimento de produtos, ciclo de vida do cliente, business intelligence, experiência do cliente e comunicação.

Mary tem MBA em Administração de Empresas, pela Fundação Instituto de Administração (FIA), mestrado e formação em Comunicação Social e Mídias Sociais, pela Universidad Católica Andrés Bello, em Caracas (Venezuela).

