

---

# VENÇA

# O JOGO

# CERTO

Como REVOLUCIONAR,  
DEFENDER e ser COMPETITIVO  
em um mundo em MUTAÇÃO

---

## RON ADNER



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário

Prefácio da Série xi

**Introdução: A Ruptura do Ecosistema: Como Competir Quando os Limites Colapsam** xiii

- 1 **Vencer o Jogo Errado Significa Perder** 1
- 2 **A Defesa do Ecosistema é Coletiva** 39
- 3 **Ataque ao Ecosistema: Do Aumento da Concorrência à Mudança da Competição** 75
- 4 **O Momento Certo da Ruptura do Ecosistema: Cedo Demais Pode Ser Pior do que Tarde Demais** 113
- 5 **A Armadilha do *Ego* Sistema** 143
- 6 **Mentalidades Importam: Estabelecer Liderança É Diferente de Exercer Liderança** 169
- 7 **A Clareza Estratégica é Coletiva** 197

**Posfácio: Enfrentando a Ruptura do Ecosistema Além do Setor Privado** 207

Notas 211

Fontes e Citações 221

Índice 249

# 1

## Vencer o Jogo Errado Significa Perder

“Não é o que você não sabe que vai deixá-lo em apuros. É o que você tem certeza que não vai.”

— MARK TWAIN

Foi o funeral de um rei. Quando, em janeiro de 2012 a Kodak, um ícone norte-americano da inovação, quebrou e pediu a proteção da lei de falências, o mundo lamentou em tons sépia. A empresa havia inventado a primeira câmera digital do mundo em 1975, e, segundo a narrativa tradicional, gerentes míopes permitiram que, inchada, ela deixasse a inércia empurrá-la penhasco abaixo. A Kodak se fixou obstinadamente em seu negócio de fotografia analógica altamente lucrativa. Deixou as Sonys e as Hewlett Packards do mundo passarem à frente dela em câmeras e impressoras digitais e, por fim, sucumbiu em um esforço tardio para responder ao ataque.

A Kodak, hoje, se tornou o garoto-propaganda da incompetência em face da mudança e um aviso a todos contra a complacência: uma empresa atolada em seu legado de negócios que *não se adaptaria* ao novo cenário. É também descrita, alternativamente, como uma empresa cujos recursos, as capacidades, a força de trabalho e a cultura distanciaram-se tanto dos novos requisitos, que ela não *conseguiu se adaptar*. Ficamos nos perguntando “Como não se deram conta?” e questionando nossa própria capacidade de mudança. “É melhor abraçarmos o futuro ou acabaremos como a Kodak!” é a advertência que fazemos às nossas próprias equipes à medida que as estimulamos a agir.

A Kodak fracassou, mas não pelas razões que você talvez imagine. Sua história, que está entre as mais contadas da era digital, está também equivocada. Isso é importante, não para a Kodak, mas para todos que utilizam histórias assim como subsídio para orientar a administração em tempos turbulentos. Como veremos, as lições usuais extraídas de casos de fracasso perante a mudança — seja mais ousado, adote a inovação e arrisque mais para vencer o jogo — podem causar mais danos que benefícios. Se pudermos compreender a causa-raiz do fracasso da Kodak ter sido tão mal compreendida, abriremos as portas para uma nova abordagem, capaz de desenvolver estratégias e conduzir uma transformação de modo *eficaz*. Caso contrário, corremos o risco de seguir pela mesma e dolorosa estrada.

A verdadeira história da Kodak revela uma empresa que superou com sucesso suas lutas iniciais (muito reais) e agiu corretamente, de acordo com as antigas regras da ruptura clássica: gerenciou a mudança na tecnologia, transformou sua organização, atingiu metas e se tornou um líder na impressão digital. No entanto, dominou o negócio da impressão digital bem quando a impressão em si estava prestes a ser substituída pela visualização digital. As telas substituíram o papel fotográfico, os smartphones substituíram os álbuns de fotos, as publicações nas redes sociais substituíram as reimpressões, e o mundo da Kodak foi por água abaixo.

A questão fundamental trazida pela Kodak, e com a qual os gerentes devem lidar, não é “Como você conduz uma transformação mais rápida?”, mas, sim, “Como pode ter certeza de que sua transformação é a certa?”

O que a Kodak deixou passar em branco foram as novas regras da ruptura moderna: as relacionadas ao ecossistema. Trata-se de algo importante para qualquer um que esteja interessado em progredir. Entender a mudança de atividades econômicas distribuídas em setores para ecossistemas é essencial para o sucesso de quem está desenvolvendo um novo empreendimento, administrando uma empresa centenária, liderando um fundo de investimento, estabelecendo uma política governamental ou simplesmente está curioso sobre as mudanças no contexto dos negócios.

A ameaça de disrupção do sistema clássico, baseado na segmentação das atividades econômicas, se deu com a entrada furtiva de novos participantes “bons

o bastante” para roubar a participação de mercado em seu setor principal, garantindo para si uma fatia do bolo. Já a ameaça de ruptura do ecossistema vem de parceiros úteis se tornando “bons demais” e destruindo a base de sua criação de valor, desintegrando o próprio bolo.

A verdadeira lição da Kodak: o maior perigo está em fazer de tudo para vencer, apenas para descobrir que venceu o jogo errado. As regras tradicionais, ainda que continuem importantes, deixaram de ser guias suficientes — a estratégia bidimensional é inadequada para um mundo tridimensional. Aqueles que não expandem sua perspectiva sobre oportunidades e ameaças, rivais e parceiros, construção e momento certo da criação de valor estão fazendo um convite ao fracasso.

Neste capítulo, usaremos o caso da Kodak para apresentar uma nova abordagem de elaboração de estratégias [conhecida como *crafting strategy*]. Detalharemos a ideia de um ecossistema — o que é, o que não é; e o *ciclo do ecossistema*. Veremos como os ecossistemas se setorializam e como setores de atividade se dissolvem em ecossistemas. Em seguida, desenvolveremos um novo conceito, o de *arquitetura de valor*, que nos permitirá caracterizar nossos objetivos e nosso ambiente de uma nova maneira. Com isso bem assentado, deixaremos claros os fundamentos da ruptura do ecossistema e conseguiremos prever uma categoria inteiramente nova de dinâmica competitiva — a *inversão de valor* —, por meio da qual parceiros do ecossistema podem se tornar rivais, complementos podem se tornar substitutos e vencedores podem se tornar perdedores. Com esses elementos, estaremos munidos de um novo conjunto de perspectivas e ferramentas que desdobraremos ao longo do livro e que você deve aplicar em seus empreendimentos de agora em diante.

## A Miraculosa Transformação da Kodak

A invenção da câmera digital em 1975 por Steve Sasson, engenheiro da Kodak, deu origem a 25 anos de debate interno na empresa sobre se, quando e como incorporar a imagem digital nas operações comerciais da empresa. Com relação à tecnologia, demonstrando grande comprometimento e eficácia, a Kodak investiu, entre 1980 e 1990, cerca de US\$5 bilhões, ou 45% de seu orçamento de P&D, em imagem digital; fez enormes investimentos em novas fábricas e pessoal; em 2000, havia acumulado mais de mil patentes de imagem digital.

Embora forte no que se referia à tecnologia, a tomada de decisões de negócios da Kodak com respeito ao digital foi incoerente e imprecisa ao longo da década de 1990. Inúmeros artigos trataram de como a combinação de pensamento legado, política interna e pressões competitivas dificultou a transição digital da Kodak. Essas questões destacam os desafios universais do gerenciamento de mudanças e são, certamente, verdadeiras e importantes. Mas *não* foram o gatilho da quebra da Kodak em 2012. Concentrar-se neles é focar a parte errada da história.\*

A Kodak iniciou um novo capítulo digital em 2000, quando a função de CEO passou de George Fisher, um visionário, um estranho no ninho que não conseguiu mudar mentalidades internas, para Dan Carp, alguém de dentro, confiável, que aos 30 anos de idade tinha abraçado a visão digital e dispunha de legitimidade para tocar a empresa. “Hoje, estamos passando por uma mudança estrutural em nosso negócio tradicional de filme e papel em mercados desenvolvidos”, declarou Carp, que concluiu: “Para lidar com essa mudança, iniciamos uma transformação pragmática e ousada. Estamos determinados a vencer nesses novos mercados digitais e criar uma Kodak equipada para o sucesso.”

Carp daria início a uma temporada de dez anos de uma milagrosa e bem-sucedida transformação que levou a Kodak a se tornar uma campeã no mercado digital. Não havia receio de encampar competências que iam além daquelas de sua própria organização, como bem exemplifica sua compra do Ofoto.com (mais tarde Kodak Gallery) em 2001, com a finalidade de criar uma plataforma de comércio online na qual os usuários pudessem armazenar, compartilhar e imprimir fotos digitais. Sim, a Kodak administrava um negócio social em nuvem logo no início do jogo. Em 2002, esse negócio estava crescendo 12% *ao mês*. A Bloomberg apelidou a Kodak de “A Foto do Sucesso Digital”.

Em 2005, a Kodak ocupava o primeiro lugar nas vendas de câmeras digitais nos EUA (globalmente, era a número três), à frente das rivais Canon e Sony. Para se adaptar a um mundo digital, cortou na própria carne: em 2006, fechou fábricas de filmes em todo o mundo e eliminou 27 mil empregos. Dobrando a aposta no digital, a Kodak vendeu seu lucrativo negócio de filmes radiográficos

---

\* Com a proteção da lei de falências, a Kodak ressurgiu em 2013, uma sombra do que era antes. Sua jornada subsequente não é nosso foco aqui.

da área da saúde, em 2007, por US\$2,35 bilhões. O dinheiro seria empregado, nas palavras de Antonio Perez, sucessor de Carp como CEO, “para focar nossa atenção nas oportunidades significativas de crescimento digital em nossos negócios em imagens profissionais e de consumo, e comunicações gráficas”. Perez já havia dirigido o negócio de impressoras de grande porte da Hewlett Packard, e seu recrutamento e promoção na Kodak eram mais uma prova de seu compromisso com a impressão digital. “Em breve”, disse Perez, “não responderei a perguntas sobre filmes porque não saberei. Isso será muito pequeno para eu me envolver”.

A adoção da impressão digital pela Kodak foi estimulada por dois fatores críticos. Primeiro, a empresa descobriu as margens extremamente atraentes proporcionadas pela impressão doméstica. A US\$2,7 mil por galão, a tinta preta da impressora ficou em 8º lugar no ranking da BBC dos “10 Líquidos Mais Caros do Mundo em 2018”, ficando atrás do veneno de escorpião, da insulina e do Chanel N° 5. Como um ex-executivo da HP explicou em 2000: “Todos os proprietários de câmeras digitais desejarão imprimir suas fotos e páginas da web, e isso venderá muitas impressoras e tinta.” E a venda de papel fotográfico de alta rentabilidade aumentaria ainda mais o lucro da impressão digital.

O segundo fator foi que a Kodak percebeu que muitas de suas principais competências poderiam ser transferidas para o novo mundo digital: a tecnologia de processamento de imagem dos laboratórios fotográficos era valiosa em câmeras digitais, e sua maestria em processos químicos, um elemento vantajoso na questão das tintas e dos revestimentos do papel fotográfico. Até mesmo a força centenária da Kodak nas relações B2B (os onipresentes laboratórios fotográficos em supermercados e drogarias) acomodou-se sem atropelos à era digital. Em 2004, a empresa era a fornecedora líder mundial de quiosques fotográficos, com receita de US\$400 milhões. Com produtos superiores fornecidos por sua tecnologia proprietária de impressão a seco, em 2005 a Kodak expulsou sua arquirrival Fuji de 4.859 lojas Walgreens, assumindo o negócio de quiosques de impressão de fotos de alta margem do varejista. Em 2006, acrescentaria Walmart, Kmart, Target e CVS em sua presença no mercado varejista, com cada local gerando vendas de tinta e papel fotográfico de alta margem em cada clique. Um pequeno varejista relatou vender 200 mil impressões digitalizadas por ano em apenas 4 quiosques. A preços entre US\$0,39 e US\$0,49 por impressão

de tamanho padrão, tratava-se de uma grande receita proveniente de apenas alguns metros quadrados de espaço físico. Em 2007, com 90 mil quiosques de varejo literalmente imprimindo dinheiro nos EUA, a Kodak dominava o setor.

Como é possível afastar um concorrente de primeira linha como a Fuji de uma conta importante como a Walgreens? Não sendo complacente; não sendo incapaz. Você faz isso somente por meio de ótima execução, ótimas equipes, com ótimos produtos e serviços.

Os líderes da Kodak haviam captado o som da mudança e logo perceberam que o modelo de negócios da indústria cinematográfica, na qual as vendas de consumíveis geravam lucros extraordinários, transferia-se de mala e cuia para o mundo da impressão digital de fotos. Em 2010, a Kodak, ao custo de muita luta, chegara ao 4º lugar no mercado de impressoras a jato de tinta, juntando-se a empresas como Hewlett Packard, Lexmark e Canon. Em 2011, Perez afirmava aos analistas: “Vocês verão que o negócio [de impressão digital] será maravilhoso para esta empresa.” E por um breve momento, ele não estava errado.

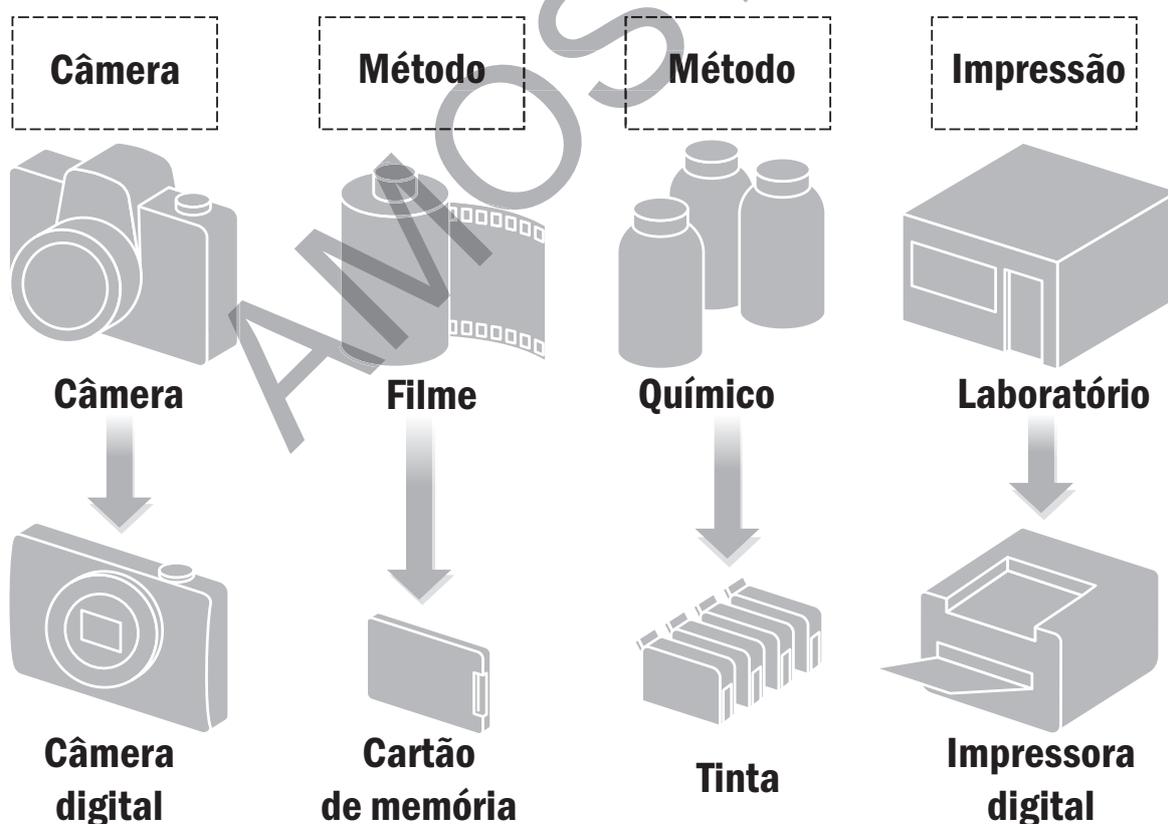


Figura 1.1

As mudanças de tecnologia por trás da transição da imagem ótica para a imagem digital.

As evidências são claras: a Kodak não “deixou passar” o digital. Quando para o mundo os saltos tecnológicos radicais da Figura 1.1 seriam impossíveis, a Kodak mostrou que o impossível poderia ser alcançado. Sua administração se incumbiu de realizar o difícil trabalho de mudar de uma base lucrativa de impressão analógica para uma base lucrativa de impressão digital. Foi bem-sucedida. E, ainda assim, fracassou.

### **Então, o que Deu Errado?**

Vencer o jogo errado é assim: a Kodak alcançou seu objetivo de se tornar um participante significativo no mercado de impressão digital. Contudo, o próprio mercado entrou em colapso à medida que o impacto digital se deu não só em como as fotos eram capturadas e impressas, mas também em como eram *consumidas*. A Kodak colapsou não por ter falhado em sua transformação para uma empresa de impressão digital, mas porque a impressão digital se tornou amplamente irrelevante com o surgimento da visualização e do compartilhamento digital. A criação de valor da Kodak foi derrubada não por um rival ou substituto direto, mas por mudanças em outras áreas de seu ecossistema. Ela foi vítima da dinâmica de inversão de valor do ecossistema.

Onde os consumidores modernos mantêm e veem suas fotos? Não em álbuns, nem em caixas de sapato ou carteiras. E como eles veem essas imagens? *Não no papel*. A impressão em papel foi substituída pela tela digital; o álbum de fotos, pelo celular no bolso e uma biblioteca na nuvem. Estes, por sua vez, redefinem a proposta de valor para o cliente, pois o outrora famoso “Momento Kodak” é agora o momento Instagram, não mais uma questão de fotos emolduradas, mas de postagens online. Em 2019, mais de 50 bilhões de fotos foram enviadas para o Instagram — sem dúvida compartilháveis, mas quase nunca impressas.

Em resumo, a Kodak venceu sua árdua batalha para se tornar uma empresa de impressão digital, mas apenas para ser esmagada pela visualização digital. Esse é um tipo diferente de disrupção.

## A Necessidade de uma Nova Abordagem

O foco da Kodak estava no gerenciamento da *disrupção tecnológica* — para dominar a transição entre os regimes de tecnologia. O que ela perdeu foi a dinâmica da *ruptura do ecossistema*, ou seja, a mudança na própria base de sua criação de valor.

A história da Kodak fascina porque ilustra de maneira perfeita onde, como e por que a estratégia clássica fracassa diante da ruptura do ecossistema. É algo que deve fazê-lo parar e pensar. Por que a liderança da Kodak errou tanto? Por que sua história foi tão fundamentalmente mal compreendida? E, mais importante ainda, o que poderia ter faltado na organização?

Em retrospectiva, tudo é óbvio. Porém, em termos práticos, aplicado à sua empresa, é realista esperar que você e seus gerentes elaborem uma estratégia *voltada para o futuro* que leve em conta essas variáveis? É justo exigir tal elevado nível de vislumbre? É razoável, dadas todas as outras demandas e desafios que precisam ser gerenciados?

Sim. Sim. E sim. É realista, justo e razoável, desde que você esteja preparado. Elaborar uma estratégia de ecossistema requer um ponto de vista diferente, novos conceitos e novas ferramentas que permitam entender a dinâmica quando os limites tradicionais são superados e novas propostas de valor são criadas.

Vamos começar.

## Romper os Limites da Economia Setorializada

### Rompe a Estratégia Associada a Ela

A Kodak não foi derrotada por outros fabricantes de impressoras, mas pelo surgimento das telas. A Nokia não foi derrotada pelos fabricantes tradicionais de aparelhos portáteis, mas pelo surgimento dos aplicativos de software móveis. E as frotas de táxis não foram derrotadas por outros “medalhões”, mas pelo surgimento de plataformas de compartilhamento de viagens. A natureza da competição e dos concorrentes está mudando.

A análise clássica da economia setorializada define as organizações produtivas participantes conforme sua posição ao longo de uma cadeia de valor, uma sequência de insumo/produto que vai dos fornecedores às empresas focais e

daí aos compradores. Pense em produtores de artefatos de silício (por exemplo, Sumco) para fabricantes focais de semicondutores (por exemplo, Intel) cujos produtos, por sua vez, são adquiridos por montadoras de computador (por exemplo, Lenovo). Esse fluxo tem uma direção clara e limites bem definidos entre as funções. Se você mudar o ponto de foco, a sequência também mudará: mova uma etapa para a direita para considerar os fabricantes de semicondutores, daí para as montadoras de computadores, e então, para os distribuidores (por exemplo, Best Buy). Nessa conceitualização, a estratégia de negócios tem por foco competir dentro de cada caixa dessa indústria, e a estratégia corporativa está focada em escolher em quais caixas estar. As empresas competem dentro dessas caixas buscando vantagens por meio de diferentes combinações de custo e qualidade: Ford luta contra General Motors para ganhar mais compradores de automóveis; Kellogg's luta contra General Mills para ganhar mais consumidores de cereais matinais; a rede de televisão ABC enfrenta a NBC para ganhar mais telespectadores do noticiário noturno. A capacidade delas de capturar valor é determinada pela capacidade que têm de gerenciar sua rivalidade, negociar com compradores e fornecedores, enfrentar ameaças substitutas e encarar novos concorrentes, conforme caracterizado pela famosa estrutura das Cinco Forças de Michael Porter.<sup>1</sup>

A reviravolta da tradicional “ruptura clássica” — o poderoso modelo de análise de ataque de baixo para cima de Clayton Christensen — levou a questão para além dos rivais encarando-se para focar as ameaças apresentadas por participantes usuários de uma tecnologia diferente, capaz de abocanhar participação de mercado baseando-se em custos e preços mais baixos: companhias aéreas com desconto, como a Southwest, atacando as operadoras de serviço completo; usinas semi-integradas [*mini-mills*], como a Nucor, colapsando siderúrgicas integradas; e unidades de disco rígido de 3½ polegadas de menor capacidade da Conner substituindo a geração de tecnologia de 5¼ polegadas de maior capacidade. De início, limitações de tecnologia restringiam esses participantes a servir apenas a segmentos de compradores de baixa atratividade, mas à medida que sua tecnologia se aprimorava e suas ofertas se tornavam “boas o suficiente”, eles foram conquistando uma participação crescente, desagregando o mercado até então predominante.

Esses disruptores clássicos mudaram a forma como o jogo era jogado, mas não mudaram o jogo em si. Apesar de utilizarem métodos de produção diferentes, suas ofertas e seus objetivos se encaixavam perfeitamente nos limites do setor: a Southwest ainda vendia passagens aéreas, a Nucor ainda vendia aço, e a Conner ainda vendia unidades de disco. Ao adotarem novas tecnologias, elas desagregaram os que controlavam aqueles ramos de atividade, mas jogaram o mesmo jogo pelo mesmo prêmio. A caixa do setor era a mesma.

Um problema fundamental com a análise do setor de atividade é que ela presume o que constitui um “setor de atividade”. Tal noção acaba sendo incrivelmente imprecisa. Fica dependendo de algum senso comum entre os participantes sobre onde as atividades começam e terminam, um entendimento comum de quais clientes rivais estão competindo e como esses clientes estão segmentados e uma visão consistente do que é central e do que é periférico.

No passado, era possível ignorar essa imprecisão porque os participantes relevantes agiam de modo relativamente consistente: CVS, Walgreens e o farmacêutico local variavam em termos de organização, escala e estratégia, mas todos baseavam seu sucesso na venda de produtos e na distribuição de medicamentos. Poderíamos simplesmente presumir uma “indústria de varejo farmacêutico” e ir em frente com uma estratégia de concorrência. Mas o CVS de hoje, rebatizado como CVS Health, inclui não apenas um varejista (o qual, como parte de sua transformação em 2014 centrada na saúde, escolheu proativamente encerrar a venda de todos os produtos derivados do tabaco, perdendo voluntariamente US\$2 bilhões de seu faturamento anual), mas também de Clínicas Minuto (ambulatórios que oferecem serviços básicos de saúde no varejo), Caremark (maior gestora de benefícios farmacêuticos dos EUA, que gerencia os planos de reembolso de medicamentos para 94 milhões de pacientes segurados) e Aetna (uma das maiores companhias de seguro-saúde do país, com 37,9 milhões de segurados). Ao entrelaçar atividades e ofertas, a CVS Health está tentando ir além da mera diversificação para redefinir o jogo. A noção de uma “indústria de varejo farmacêutico” bem definida decorre de uma mudança: do preenchimento de receitas para o gerenciamento de saúde e bem-estar. O CEO Larry Merlo chamou isso de “varejo de saúde”. A CVS Health está tentando redefinir não somente a proposta de valor para o cliente final, mas também a forma subjacente pela qual o valor para o cliente é gerado. Ao fazer isso, ela

realocou seus esforços, passando da competição em setores separados para a criação de um novo ecossistema.

Este é um mundo diferente. A orientação de “assumir um segmento econômico e tocar adiante” funcionou quando os limites do mercado eram claros, as metas dos rivais eram consistentes, o padrão de interação entre os participantes era bem estabelecido e incontestado. No entanto, essa orientação torna-se ineficaz em decorrência da mudança estrutural e das propostas de valor multifacetadas.

Se observarmos do ponto de vista de um setor de atividade, podemos ver as trajetórias de melhoria ocorrendo dentro de uma caixa e podemos ver a ameaça de concorrentes diretos que procuram nos substituir dentro da caixa. Esse ângulo de visão, entretanto, não nos permite dar conta das forças que impactam a relevância de nosso valor vindas de fora da caixa tradicional. Dentro da caixa do setor, limitados pelo que podemos ver, os telefones convencionais podem ser aprimorados e substituídos por smartphones, mas os telefones nunca podem se tornar substitutos das impressoras (errado: foi exatamente isso que derrubou a Kodak); melhores tratores só podem beneficiar as indústrias de sementes e fertilizantes (errado: os tratores inteligentes de hoje reduzem a demanda por volume de sementes e fertilizantes mediante o plantio de alta precisão capaz de fazer com que cada semente conte, eliminando o desperdício); e opções de entrega mais eficientes e fáceis são melhores para os donos de restaurantes (errado: serviços como Uber Eats e DoorDash assumiram o relacionamento com os clientes, tornando os restaurantes mais intercambiáveis entre si).

É precisamente quando as fronteiras setoriais são contestadas e redesenhadas que a estratégia tradicional baseada no ramo de atividade atinge seus limites e surge a necessidade de uma estratégia de ecossistema. Aplicar a estratégia tradicional nos faz correr o risco de focar a parte errada do problema, levando a situações como a Kodak vencer a batalha pelas transições tecnológicas, mas perder a guerra pela relevância. As ferramentas clássicas de estratégia não foram projetadas para esse novo terreno. E, com certeza, não são úteis aí.

Conforme as fronteiras da competição se deslocam, também deve mudar nossa abordagem para regulamentar a competição. As medidas tradicionais de poder e concentração de mercado tornam-se cada vez mais inadequadas em função das empresas que eliminam fronteiras. O potencial para superestimar

e subestimar o poder dos disruptores do ecossistema em nossa discussão sobre ataque e defesa é tratado nos Capítulos 2 e 3.

## O que É Ecossistema? E o que Não É?

Fronteiras setoriais não podem orientar a estratégia quando as próprias fronteiras estão mudando. Qual é, então, a alternativa? Para trafegar no cenário em mutação, devemos, necessariamente, começar com uma caracterização do valor a ser criado — a proposta de valor:

*Definição: Uma proposta de valor é definida pelo benefício que o consumidor final deve receber por sua atividade como tal.*

Decidir sobre sua proposta de valor é o primeiro e crucial passo para entender qualquer ecossistema. Proposta de valor é a articulação do benefício que a atuação coletiva do ecossistema gerará e, portanto, define a direção das atividades e das colaborações que se seguem. A proposta de valor da Kodak, por exemplo, foi o Momento Kodak, que podemos elaborar como “reviver e compartilhar memórias por meio de imagens”.

Além de articular o benefício, a proposta de valor também especifica o consumidor final. Em contextos com diversos parceiros e intermediários, decidir sobre o consumidor final é uma escolha estratégica própria. Para a Kodak, no mercado doméstico, foi o fotógrafo quem tanto captou quanto reviveu o momento ao folhear álbuns ou admirar a foto em uma moldura. Outros atores, como reveladores e varejistas, foram essenciais para a criação de valor, mas não eram os consumidores finais do Momento Kodak.

Uma proposta de valor atraente é o primeiro passo para o sucesso. É aqui que nos baseamos na percepção do cliente, identificamos a natureza central das “tarefas a serem realizadas” e seguimos o mantra da “obsessão pelo cliente”.

Considere sua própria proposta de valor. Você está confiante nisso? Com que clareza você a comunica? Você e sua equipe estão consistentemente articulados?

A percepção do cliente e a proposta de valor certa, entretanto, são apenas o começo. Percepções não se transformam em ações por conta própria. O que

importa é a sua entrega no final. O cerne de nossa abordagem é conectar a proposta de valor às atividades que a geram, seja dentro de sua organização, seja nas organizações parceiras: como devemos pensar sobre a construção de valor. É isso que nos leva a concentrar a atenção nos ecossistemas.

Então, o que é ecossistema? Na última década, o termo “ecossistema” tornou-se difuso nas discussões sobre estratégia, tanto acadêmica quanto aplicada. Com o uso crescente e abusivo, corre-se o risco da discussão se tornar inócua. Na maioria das conversas de negócios atuais, a palavra “ecossistema” pode ser substituída pela palavra “mistureba”, sem afetar o significado de uma frase. Seu uso excessivo é um indicador de que os gestores estão bastante sintonizados com a necessidade de incorporar outros atores em suas estratégias. Tal ambiguidade aponta para uma necessidade desesperada de esclarecimento.

Descobri uma definição muito útil para meu próprio pensamento sobre ecossistemas. É a base da abordagem conceitual que faremos neste livro:

**Definição:** *Um ecossistema é definido pela estrutura por meio da qual os parceiros interagem para entregar uma proposta de valor ao consumidor final.*

Há três aspectos-chave nessa definição:<sup>2</sup>

- Primeiro, a âncora é uma *proposta de valor*. Ao orientar o ecossistema em torno de uma meta de criação de valor, evitamos ficar presos na perspectiva de uma única empresa ou tecnologia.
- Segundo, há um conjunto identificável de *parceiros* específicos que escolhem interagir para criar a proposta de valor. Um ecossistema é multilateral, não pode ser entendido simplesmente dividindo-o em uma série de relações bilaterais comprador/fornecedor (trata-se de uma cadeia de abastecimento complexa que não requer novas ferramentas para gerenciar ou negociar dentro dela).
- Terceiro, o ecossistema tem *estrutura* — os atores estão alinhados em um arranjo colaborativo, com papéis, posições e fluxos definidos entre eles. Caso você esteja olhando apenas para listas de partes interessadas, está perdendo o papel vital da estrutura; e se a preocupação for apenas a de atrair um número crescente de afiliados para sua plataforma, você está perdendo o papel vital do *alinhamento*. O cerne

da estratégia do ecossistema é encontrar uma maneira de alinhar os parceiros no arranjo estrutural (i) em que você os deseja; e (ii) que eles desejam ocupar.

Voltaremos a essa definição ao longo do livro. Ela dará orientação especialmente quando considerarmos o que significa liderar em um ecossistema (Capítulos 5 e 6).

### O Ciclo do Ecossistema

A criação de valor é sempre uma questão de colaboração e interdependência. É a necessidade de obter alinhamento — estabelecer um padrão estável, rotineiro, de papéis e interações entre os parceiros criadores de valor — que torna a estratégia um ecossistema distinto da estratégia tradicional setorial. Antes que o alinhamento seja obtido, o foco estratégico para as empresas é estabelecer a estrutura de parcerias e colaborações que elaborarão a proposta de valor; quando isso é alcançado, o foco muda para a negociação dos termos de troca e vantagens dentro da estrutura agora estabelecida.

Isso significa que, à medida que se estabelecem, os ecossistemas amadurecem em padrões de troca estáveis e estruturalmente incorporados que passamos a reconhecer como segmentos econômicos. Por outro lado, quando há ruptura desses padrões, a necessidade crítica de encontrar um novo padrão de interação estruturada traz de volta tais segmentos para um modo de ecossistema. Esse é o ciclo do ecossistema. *Quando observamos sob a perspectiva do ecossistema, nos permitimos compreender os segmentos econômicos em fluxo.*<sup>3</sup>

Por essa razão, em 1905, estabelecer o ecossistema automotivo exigiu estabelecer um padrão de papéis, posições e fluxos mutuamente aceitáveis entre os produtores do “cavalo de ferro”, distribuidores de combustíveis, prestadores de serviços de manutenção, gestores de risco, e assim por diante. Foi somente depois de estabilizada essa estrutura de alinhamento que as fronteiras se tornaram identificáveis, permitindo-nos pensar em termos de segmentos econômicos: a indústria automotiva, os serviços de mecânica e manutenção, o setor de seguros de automóvel, os órgãos reguladores etc. Hoje, a ascensão do veículo autônomo aliada aos serviços de mobilidade sob demanda, como Uber e Lyft, está questionando a estrutura estabelecida, forçando os participantes a revisi-

tar os limites atuais do setor enquanto lutam para estabelecer o significado e a estrutura do “ecossistema da mobilidade”.

A noção de ecossistemas não é nova. Alinhar atividades interdependentes tem sido um desafio definidor desde o início da civilização. Os antigos tiveram que descobrir redes de estradas, aquedutos, governança e muito mais. Na última década, todavia, o que mudou drasticamente foi a frequência com que as empresas tentam criar novos ecossistemas e em quantos deles tentam (ou são forçadas) participar simultaneamente. Essa intensificação tem sido estimulada pela revolução digital. É improvável que desapareça tão cedo.

Em que a necessidade de conduzir, ou responder a, uma mudança de alinhamento afeta suas metas estratégicas? Tenha em mente esse contexto enquanto apresentamos nossa abordagem para ver e gerir a dinâmica do ecossistema.

### **Compreendendo os Ecossistemas por meio da Arquitetura de Valor**

A ruptura do ecossistema ocorre quando a mudança foge ao confinamento de um determinado setor ou caixa de tecnologia para reverberar em todo o sistema. Para entender a ruptura do ecossistema, é preciso distinguir a mudança no nível das tecnologias e setores, da mudança no nível da proposta de valor. Para tanto, gostaria de apresentar um novo conceito: a arquitetura de valor.

*Definição: Uma arquitetura de valor é definida pelos elementos que são reunidos para criar a proposta de valor.*

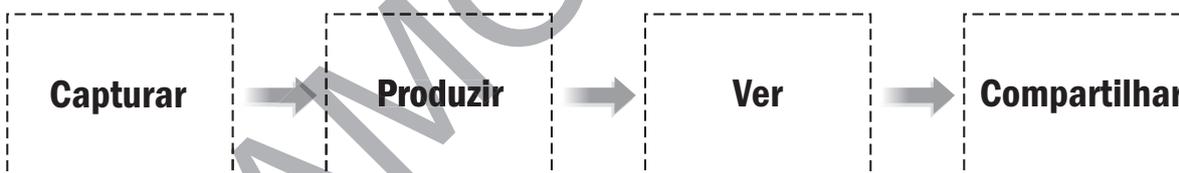
Arquitetura de valor é o esquema pelo qual representaremos e organizaremos os conceitos inerentes ao benefício que entregamos ao consumidor final: os *elementos de valor*. Esses elementos são ideias abstratas — rótulos de categoria — que usaremos como blocos de construção para pensar sobre como uma proposta de valor é montada.

A arquitetura de valor é uma maneira de a organização estruturar sua resposta a uma pergunta crítica: quais são os blocos de construção que constituem sua proposta de valor? Como veremos, ancorar nosso pensamento nos elementos de valor nos permitirá olhar além da empresa, das tecnologias e dos limites do setor em que ela atua de modo a permitir um novo tipo de análise.

Para desenvolver uma arquitetura de valor, partimos da percepção original do cliente, articulamos a noção global da proposta de valor que agrega a percepção e, em seguida, a desconstruímos nos elementos subjacentes de valor.

Por exemplo, se considerarmos a proposta de valor da Kodak de “reviver e compartilhar memórias por meio de imagens”, podemos identificar quatro elementos de valor: *Capturar* o momento; *Produzir* a imagem; *Ver* a imagem para reviver a memória; e *Compartilhar* a imagem com outras pessoas (Figura 1.2).

A arquitetura de valor não é estática, é uma escolha estratégica que pode evoluir. Veremos no Capítulo 2, por exemplo, como a varejista de artigos de decoração online Wayfair adaptou sua arquitetura de valor em resposta à entrada da Amazon em seu espaço. Foi a chave para transformar sua proposta de “vender móveis online” (na qual os elementos-chave de valor eram *Seleção*, *Comercialização* e *Entrega*) para “criar a casa que você ama” (com a adição dos novos elementos de *Descoberta* e *Deliberação*). Os elementos da arquitetura de valor da Wayfair são trazidos por meio de parceiros, atividades e tecnologias (torres de servidores, algoritmos de pesquisa, sistemas de gestão de estoque etc.). Mas são os elementos de valor, e não as tecnologias, que dão forma à sua proposta de valor.



**Figura 1.2**

Arquitetura da proposta de valor subjacente da Kodak de “reviver e compartilhar memórias por meio de imagens”.

É somente após essa arquitetura de valor ficar clara que devemos passar para o nível mais detalhado de atividades tangíveis: tarefas, componentes, tecnologias e parceiros do ecossistema que nos levam do nível conceitual para a interação com o mundo real. É nesse nível que consideramos as cadeias de valor,

cadeias de suprimentos, recursos e capacidades. Diagramas de projetos de valor do ecossistema também operam nesse nível (Figura 1.3).\*

O conceito de arquitetura de valor apresenta uma unidade e um nível de análise que são diferentes daquele a que estamos acostumados no domínio da estratégia:<sup>4</sup>

- A arquitetura de valor *não* é definida em termos de tecnologias, componentes físicos, atividades ou relacionamentos de engenharia que os vinculam.
- A arquitetura de valor *não* é um modelo de negócios. Um modelo de negócios está focado no modo como você opera para ser pago por um cliente. Uma arquitetura de valor está focada no modo como você constrói valor por trás da disposição de seus clientes de pagar por aquilo que você oferece.<sup>5</sup>
- Os elementos de valor da arquitetura *não* se constituem em etapas em uma cadeia de valor, um sistema de atividades ou um fluxo de valor. Eles não precisam trilhar o caminho dos fluxos de atividades e materiais.
- Os elementos de valor da arquitetura *não* são definidos pelos atributos e pelas preferências que os consumidores têm em mente quando avaliam produtos ou serviços. Desse modo, embora se agreguem para criar a proposta de valor, os elementos individuais não correspondem, necessariamente, ao modo de pensar dos clientes com respeito ao mundo.

---

\* A *arquitetura de valor* como uma composição de elementos de valor que vincula uma proposta de valor às atividades está sendo apresentada aqui pela primeira vez, como conceito e definição. Em um livro anterior, *The Wide Lens: What Success Innovators See That Other Miss* (sem publicação no Brasil), apresentei o conceito e a metodologia de um *projeto de valor* — um diagrama do ecossistema que especifica a estrutura da interdependência entre os atores e identifica os locais de adoção e desafios de inovação conjunta que geram pontos cegos da estratégia. Na Figura 1.3, o projeto de valor faz parte do kit de ferramentas no nível das “atividades”.

### Percepção do Cliente

O ponto de partida de sua jornada de inovação.

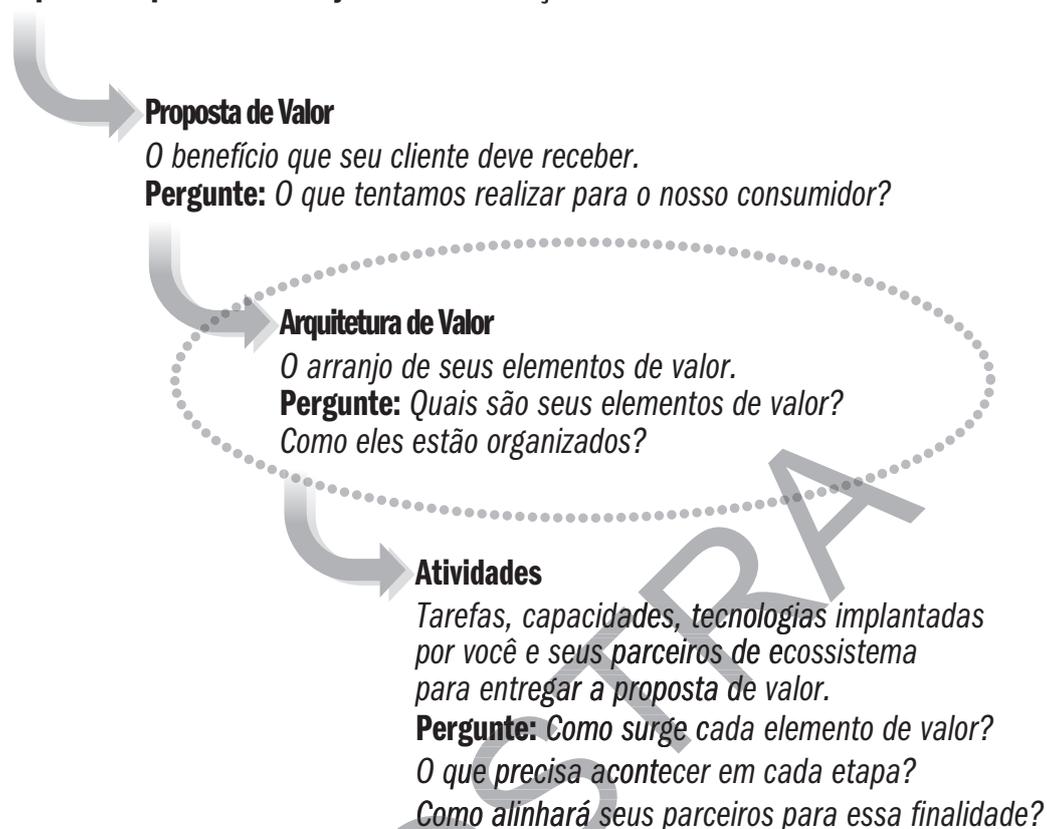


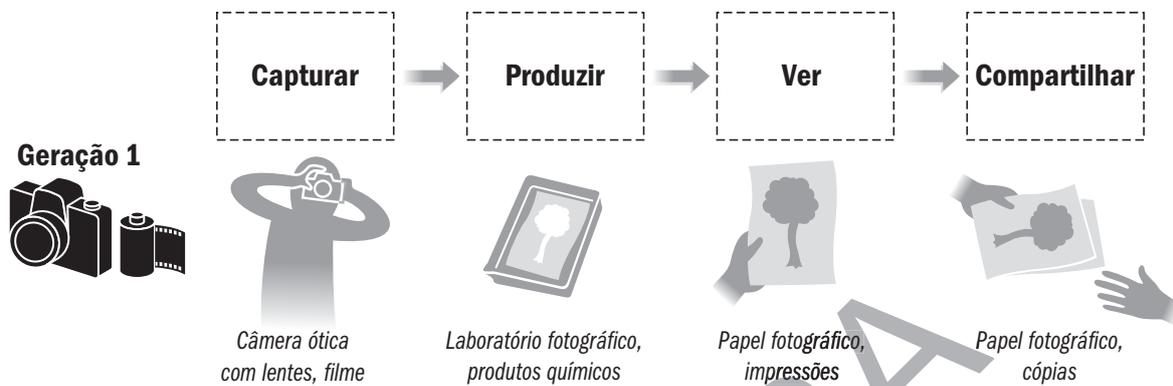
Figura 1.3

O relacionamento existente entre os principais construtos da percepção do cliente, proposta de valor, arquitetura de valor e atividades, destacando a arquitetura de valor como um novo nível de análise.

Colocar o foco na arquitetura de valor nos libera de ancorar nossa análise em artefatos tecnológicos (lado da oferta) e nos permite conceituar em termos dos elementos de criação de valor (lado da demanda). Com isso, podemos distinguir as mudanças que ocorrem dentro das caixas tradicionais de elementos específicos (o modo como as atividades ocorrem) e as mudanças cujo impacto se faz sentir nos elementos de valor (o modo como as atividades contribuem para a proposta de valor).

Você e sua organização têm uma linguagem sistemática para discutir o que está por trás da proposta de valor? Alguma versão de uma abordagem de arquitetura de valor? A maioria das organizações não tem. Em vez disso, ao pensar sobre a criação de valor, elas — tal como a literatura de estratégia —, articulam

uma proposta de valor e só então assumem o pensamento em termos de suas atividades, opções de tecnologia e de sua estrutura organizacional. Contudo, ao fazer isso, elas limitam sua capacidade de gerenciar mudanças: atividades, tecnologias e estruturas organizacionais delas definem seus pontos cegos.



**Figura 1.4**  
Arquitetura de valor para a Geração 1 da Kodak.

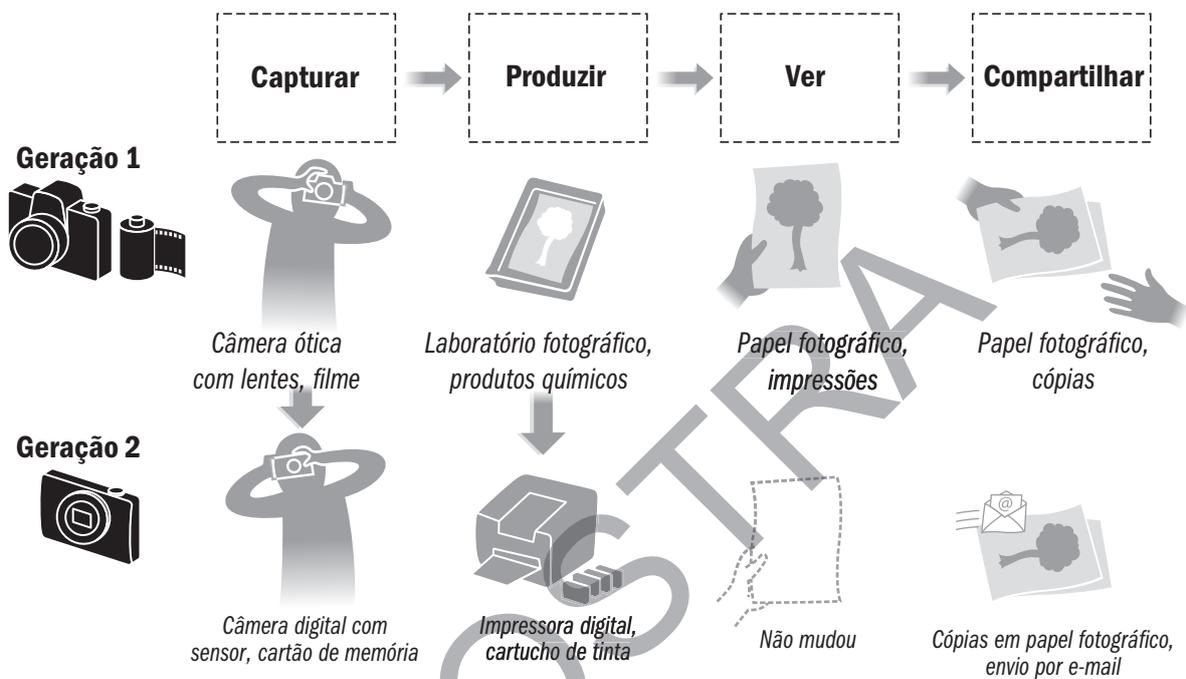
Revisitemos o caso da Kodak para ver como a aplicação de uma perspectiva de arquitetura de valor ocasiona uma abordagem sistemática para compreender o processo de ruptura do ecossistema.

### Arquitetura de Valor da Kodak: Uma Imagem mais Clara

Para avaliar a dinâmica da ruptura do ecossistema usando uma arquitetura de valor, partimos dos elementos de valor e, em seguida, consideramos como as mudanças nas atividades dentro de qualquer elemento de valor podem impactar outros elementos. Em nossa versão da arquitetura de valor da Kodak, podemos ver como no velho mundo da fotografia química (chamada de Geração 1), a parte *Capturar* era realizada com câmeras óticas e filme; *Produzir*, com revelações em laboratórios fotográficos e produtos químicos; *Ver*, com a impressão em papel de alta qualidade apreciado pelos usuários; e *Compartilhar*, com as cópias apresentadas a amigos e familiares (Figura 1.4).

A transição inicial para a fotografia digital (Geração 2) implicou mudanças em *Capturar* e *Produzir*. Em *Capturar*, câmeras óticas com lentes e filme foram substituídas por câmeras digitais com sensores e cartões de memória sólidos. A resolução do sensor determinava a qualidade da imagem que poderia ser cap-

turada, e a capacidade do cartão de memória determinava o número de fotos que poderiam ser armazenadas. Isso significava uma mudança tecnológica radical, destruidora de competências. Em *Produzir*, laboratórios fotográficos e revelação com produtos químicos foram substituídos por impressoras digitais e cartuchos de tinta. Essas também foram mudanças radicais (Figura 1.5).



**Figura 1.5**

Transição da Geração 1 para a Geração 2 na arquitetura de valor da Kodak.

No entanto, nem todos os elementos são impactados de maneira radical. Enquanto a tecnologia de produção mudava, o *Ver* ainda era realizado por intermédio de impressões em papel de alta qualidade que podiam ser emolduradas, carregadas em carteiras ou organizadas em álbuns de família.

A transição para imagens digitais levou a uma mudança significativa no elemento *Compartilhar*, possibilitando a amigos e familiares receber fotos pela internet, em vez de cópias impressas entregues diretamente pela pessoa que tirou a foto. Note, porém, que da perspectiva de uma empresa preocupada com a impressão de fotos, essa mudança foi muito positiva: o e-mail permitiu o compartilhamento de arquivos de imagem com mais pessoas, aumentando a probabilidade de uma determinada imagem ser impressa, contribuindo para os

lucros provenientes do papel e tinta. Na verdade, facilitar o compartilhamento digital das fotos a serem impressas foi a lógica por trás da aquisição da Ofoto, com pela Kodak. Nesse sentido, o surgimento de redes sociais com uso intensivo de fotos, como o MySpace (fundado em 2003), o Facebook (2004) e o Flickr (2004), também pode ser visto como positivo em termos de compartilhamento e impressão. Como veremos, essa relação positiva foi drasticamente alterada com a introdução de monitores de vídeo superiores na Geração 4.

A ruptura clássica no nível da economia compartimentada estava ocorrendo dentro dessas caixas — *mas não entre elas*. Ainda que as transições internas sejam difíceis de gerenciar, o desafio que representam é bem compreendido. Na verdade, como vimos, foram precisamente esses desafios que a Kodak administrou tão bem.

À medida que a fotografia digital continuava a evoluir (Geração 3), *Capturar* passava por outra transição, uma vez que as melhorias tecnológicas e as reduções de custos em sensores e memória favoreciam a incorporação de câmeras nos telefones. Essa foi uma substituição clássica (Figura 1.6). Embora fossem notícias desalentadoras para a venda de câmeras autônomas, eram boas notícias para os fabricantes de telefones. Também foi uma boa notícia para todos no ecossistema: mais câmeras de acesso mais fácil, com mais memória e melhor resolução, significavam que mais fotos excelentes eram capturadas, resultando em mais impressão e compartilhamento. “Reviver e compartilhar memórias por meio de imagens” continuou sendo uma proposta de valor atraente. Nesse sentido, a decisão da Kodak de focar os consumíveis de impressão, em vez de câmeras digitais, como o núcleo de seu propulsor de lucro digital foi presciente. Na verdade, olhando corretamente para o que mostrava a bola de cristal, enquanto a Kodak continuava a vender câmeras digitais autônomas, ela transferia toda a produção de suas próprias linhas para um fabricante contratado, retirando-se da parte de capital intensivo do negócio exatamente quando os telefones com câmera estavam a ponto de dizimar o mercado de câmeras autônomas.