

# Índice

Empresas <i>pipeline</i> , plataformas e as novas regras de estratégia <i>Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker</i> <i>e Sangeet Paul Choudary</i> . . . . .	9
Estratégias para mercados bilaterais <i>Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker</i> <i>e Marshall W. Van Alstyne</i> . . . . .	27
Encontrar a plataforma no seu produto <i>Andrei Hagiu e Elizabeth J. Altman</i> . . . . .	55
Qual é a sua estratégia para o Google? <i>Andrei Hagiu e David B. Yoffie</i> . . . . .	69
Na economia de ecossistema, qual é a sua estratégia? <i>Michael G. Jacobides</i> . . . . .	87
Tecnologia certa, altura errada <i>Ron Adner e Rahul Kapoor</i> . . . . .	103
Gerir a nossa economia de <i>hub</i> <i>Marco Iansiti e Karim R. Lakhani</i> . . . . .	121
Algumas plataformas prosperam... e outras não. Porquê? <i>Feng Zhu e Marco Iansiti</i> . . . . .	141
Desregulamentação espontânea <i>Benjamin Edelman e Damien Geradin</i> . . . . .	155

A Alibaba e o futuro dos negócios	
<i>Ming Zeng</i> . . . . .	179
Corrigir a discriminação em mercados online	
<i>Ray Fisman e Michael Luca</i> . . . . .	195
Sobre os autores . . . . .	209
Índice remissivo . . . . .	213

# Empresas *pipeline*, plataformas e as novas regras de estratégia

Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker  
e Sangeet Paul Choudary

**EM 2007**, os cinco principais fabricantes de telemóveis, Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson e LG, controlavam em conjunto 90% dos lucros globais do sector. Nesse ano, o *iPhone* da Apple entrou em cena e começou a devorar quota de mercado.

Em 2015, o *iPhone* gerou *sozinho* 92% do lucro global, enquanto todos os antigos incumbentes, exceto um, não obtiveram qualquer lucro.

Como podemos explicar o rápido domínio do *iPhone* sobre o seu mercado? E como podemos explicar a queda súbita dos seus concorrentes? A Nokia e as outras marcas possuíam vantagens estratégicas clássicas que as deveriam ter protegido: forte diferenciação de produtos, marcas fidedignas, sistemas operativos líderes, excelente logística, regulamentação de proteção, orçamentos de I&D colossais e em enorme escala. Na sua maioria, essas empresas pareciam estáveis, rentáveis e bem-enraizadas.

Certamente o *iPhone* tinha um design inovador e capacidades inovadoras. Mas, em 2007, a Apple era um interveniente despiendo

e que não suscitava ameaça, cercada por pesos pesados da indústria. Tinha menos de 4% da quota de mercado nos sistemas operativos de computador e 0% no caso dos telemóveis.

Como explicaremos, a Apple (juntamente com o concorrente sistema Android da Google) ultrapassou os incumbentes, explorando a influência das plataformas e aproveitando as novas regras de estratégia a que deram origem. As empresas de plataforma reúnem produtores e consumidores em intercâmbios de elevado valor. Os seus principais ativos são a informação e as interações que, em conjunto, são também a fonte do valor que criam e a sua vantagem competitiva.

Compreendendo isso, a Apple concebeu o *iPhone* e o seu sistema operativo como mais do que um produto ou um canal de serviços. Imaginou-os como uma forma de ligar participantes em mercados bilaterais, programadores de aplicações de um lado e utilizadores de aplicações do outro, criando valor para ambos os grupos. À medida que o número de participantes de cada lado cresceu, esse valor aumentou: um fenómeno chamado «efeitos de rede», que é central para a estratégia de plataforma. Em janeiro de 2015, a App Store da empresa disponibilizava 1,4 milhões de aplicações e tinha gerado cumulativamente 25 mil milhões de dólares para os programadores.

O sucesso da Apple na construção de um negócio de plataformas dentro de uma empresa de produtos convencionais encerra lições essenciais para empresas de todos os mercados. As empresas que não conseguem criar plataformas e não aprendem as novas regras de estratégia não conseguirão competir durante muito mais tempo.

## **Da empresa *pipeline* à plataforma**

As plataformas existem há anos. Os centros comerciais ligam consumidores e comerciantes, os jornais ligam assinantes e anunciantes. O que mudou neste século foi a tecnologia de informação ter reduzido drasticamente a necessidade de se possuir infraestruturas

## Em resumo

### A mudança radical

As empresas de plataformas que estabelecem uma ponte entre produtores e consumidores, como a Uber e a Airbnb, estão a devorar a quota de mercado e a transformar a concorrência. As empresas tradicionais que não conseguirem criar plataformas e aprender as novas regras de estratégia têm pela frente uma luta difícil.

### As novas regras

Com uma plataforma, o ativo essencial é a comunidade e os recursos dos seus membros. O foco da estratégia desloca-se do controlo para a orquestração

de recursos, da otimização de processos internos para facilitar interações externas e do aumento do valor do cliente para maximizar o valor do ecossistema.

### A conclusão

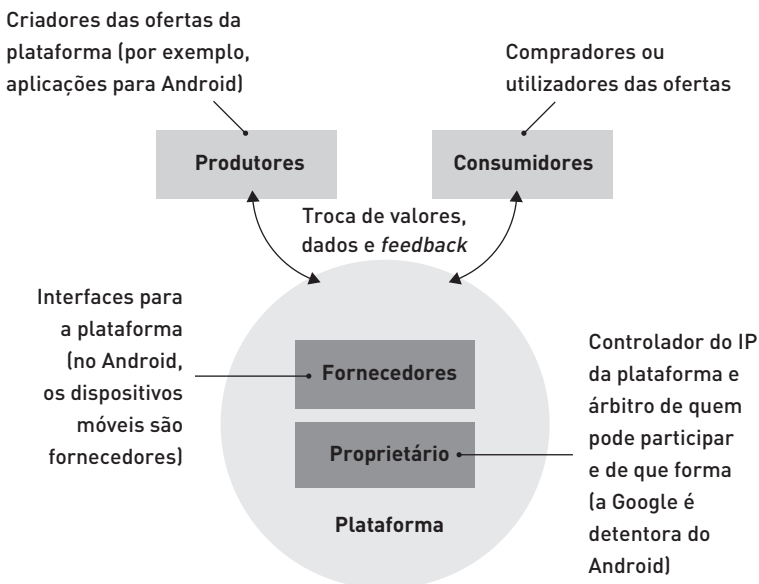
Neste novo mundo, a concorrência pode emergir de sectores aparentemente não relacionados ou de dentro da própria plataforma. As empresas devem fazer escolhas inteligentes sobre quem deixam entrar nas plataformas e o que aí lhes é permitido fazer. Devem ainda seguir novas métricas concebidas para monitorizar e impulsionar as interações com a plataforma.

físicas e ativos. As TI tornam a construção e ampliação de plataformas significativamente mais simples e económica, permitem uma participação praticamente sem resistência que reforça os efeitos de rede e potenciam a capacidade de receber, analisar e transferir enormes quantidades de dados que aumentam o valor da plataforma para todos. Não é necessário procurar muito para encontrar exemplos de empresas baseadas em plataformas, desde a Uber à Alibaba e até à Airbnb, cujo espetacular crescimento impulsionou repentinamente as suas indústrias.

Apesar de existirem de todos os géneros, todas as plataformas possuem um ecossistema com a mesma estrutura básica, composto por quatro tipos de intervenientes. Os *proprietários* das plataformas controlam a sua propriedade intelectual e gestão. Os *fornecedores*

## Os intervenientes num ecossistema de plataformas

Uma plataforma disponibiliza as infraestruturas e as regras para um mercado que reúne produtores e consumidores. Os intervenientes do ecossistema desempenham quatro papéis principais, mas podem mudar rapidamente de um papel para outro. Compreender as relações dentro e fora do ecossistema é fundamental para a estratégia de plataforma.



servem como interface das plataformas com os utilizadores. Os *produtores* criam as suas ofertas e os *consumidores* utilizam essas ofertas. (Consulte a tabela «Os intervenientes num ecossistema de plataforma».)

Para compreender como a ascensão das plataformas está a transformar a concorrência, precisamos de analisar como as plataformas diferem das convencionais empresas *pipeline* que durante décadas dominaram o mercado. As empresas *pipeline* criam valor controlando uma série de atividades lineares, o modelo clássico da cadeia

de valor. As entradas num dos extremos da cadeia (por exemplo, materiais de fornecedores) passam por uma série de etapas que as transformam num resultado que vale mais: o produto acabado. O negócio de telemóveis da Apple é essencialmente uma *pipeline*. Mas quando combinado com a App Store, com o mercado que liga os programadores de aplicações e os detentores de *iPhones*, obtemos uma plataforma.

Como demonstra a Apple, as empresas não precisam de ser apenas uma *pipeline* ou uma plataforma; podem ser ambos. Embora muitas empresas puramente *pipeline* ainda sejam altamente competitivas, quando as plataformas entram no mesmo mercado, ganham praticamente sempre. É por isso que *pipelines* gigantes, como a Walmart, a Nike, a John Deere e a GE, se estão a esforçar para incorporar plataformas nos seus modelos.

A passagem de *pipeline* para plataforma envolve três mudanças principais:

**1. Do controlo de recursos à orquestração de recursos.** A visão da competição baseada em recursos sustenta que as empresas obtêm vantagens através do controlo de ativos escassos e valiosos, idealmente inimitáveis. Num mundo de *pipelines*, estas incluem ativos tangíveis (tais como minas e bens imobiliários) e ativos intangíveis (como a propriedade intelectual). No caso das plataformas, os ativos difíceis de copiar são a comunidade e os recursos que os seus membros possuem e com os quais contribuem, sejam salas ou carros ou sejam ideias e informação. Por outras palavras, a rede de produtores e consumidores é o principal ativo.

**2. Da otimização interna à interação externa.** As empresas *pipeline* organizam o seu trabalho e recursos internos para criar valor, otimizando toda uma cadeia de atividades de produtos, desde a aquisição de materiais até às vendas e serviços. As plataformas criam valor facilitando interações entre produtores externos e consumidores. Devido a esta orientação externa, muitas vezes eliminam mesmo os custos variáveis de produção. O destaque deixa de estar no ditar de

processos e passa a estar na persuasão dos participantes, e a gestão dos ecossistemas torna-se uma competência essencial.

### **3. Do foco no valor do cliente ao foco no valor do ecossistema.**

As *pipelines* procuram maximizar o valor de vida útil dos clientes individuais de produtos e serviços que, de facto, se situam no final de um processo linear. Por outro lado, as plataformas procuram maximizar o valor total de um ecossistema em expansão num processo circular, iterativo e orientado para o *feedback*. Às vezes isso requer favorecer um tipo de consumidor com o intuito de atrair outro.

Estas três mudanças tornam claro que a concorrência é mais complicada e dinâmica num mundo de plataformas. As forças competitivas descritas por Michael Porter (a ameaça de novos operadores e produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação de clientes e fornecedores e a tendência de rivalidade competitiva) ainda se aplicam. Mas, nas plataformas, estas forças comportam-se de forma diferente e novos fatores entram em jogo. Para os gerir, os executivos devem prestar muita atenção às interações nas plataformas, ao acesso dos participantes e às novas métricas de desempenho.

Vamos examinar um de cada vez, mas, primeiro, vamos olhar mais de perto para os efeitos de rede, a força motriz por detrás de cada plataforma bem-sucedida.

## **O poder dos efeitos de rede**

O motor da economia industrial era, e continua a ser, a economia de escala do lado da oferta. Custos fixos massivos e custos marginais baixos significam que as empresas que atingem um volume de vendas maior do que os seus concorrentes conseguem como resultado um custo médio mais baixo no seu negócio. Isso permite-lhes reduzir os preços, o que aumenta ainda mais o volume, o que permite mais cortes de preços: um círculo vicioso de *feedback* que produz monopólios. A economia da oferta deu-nos a Carnegie Steel, a Edison Electric (mais tarde, GE), a Standard Oil, de Rockefeller, e muitos outros gigantes da era industrial.



Nas economias pelo lado da oferta, as empresas conseguem o domínio de mercado através do controlo de recursos, aumentando a eficiência de forma implacável e enfrentando quaisquer das cinco forças. O objetivo da estratégia neste mundo é construir um fosso em torno do negócio que o proteja da concorrência e canalize a concorrência para outras empresas.

A força motriz por detrás da economia digital, pelo contrário, são as economias de escala pelo lado da procura, também conhecidas como efeitos de rede. Estas são aperfeiçoadas por tecnologias que criam eficiências em redes sociais, agregação de procura, desenvolvimento de aplicações e outros fenómenos que ajudam as redes a expandir-se. Na economia digital, as empresas que atingem um «volume» mais elevado do que a concorrência (ou seja, atraem mais participantes na plataforma) oferecem um valor médio mais elevado por transação. Isso porque quanto maior a rede, melhor a correspondência entre a oferta e a procura e mais completos os dados que podem ser usados para encontrar correspondências. Uma maior escala gera mais valor, o que atrai mais participantes, o que cria mais valor: um outro círculo vicioso de *feedback* que produz monopólios. Os efeitos de rede deram-nos a Alibaba, que representa mais de 75% das transações chinesas de comércio eletrónico; a Google, que representa 82% dos sistemas operativos móveis e 94% da pesquisa móvel; e o Facebook, a plataforma social dominante em todo o mundo.

O modelo das cinco forças não tem em conta os efeitos de rede e o valor que criam. Considera as forças externas como «esgotantes», ou como extrativas do valor de uma empresa, e, por isso, defende a construção de barreiras contra elas. No entanto, nas economias pelo lado da procura, as forças externas podem ser «cumulativas», acrescentando valor ao negócio das plataformas. Assim, a influência dos fornecedores e dos clientes, que é uma ameaça numa economia pelo lado da oferta, pode ser vista como um ativo nas plataformas. Entender quando forças externas podem adicionar ou extrair valor numa estratégia de plataforma é crucial.

## Como as plataformas alteram a estratégia

Nas empresas *pipeline*, as cinco forças são relativamente definidas e estáveis. Para quem é fabricante de cimento ou para uma companhia aérea, os clientes e o conjunto competitivo são bastante bem-compreendidos e os limites que separam fornecedores, clientes e concorrentes são razoavelmente claros. Nas empresas de plataforma, essas fronteiras podem mudar rapidamente, como veremos.

### Forças no interior do ecossistema

Os participantes da plataforma (consumidores, produtores e fornecedores) geralmente criam valor para uma empresa. Mas podem desertar se acreditarem que as suas necessidades podem ser mais bem-atendidas noutro lado. Mais preocupante ainda, podem virar-se contra a plataforma e competir diretamente com ela. A Zynga começou como produtora de jogos no Facebook, mas posteriormente procurou migrar os jogadores para a sua própria plataforma. A Amazon e a Samsung, fornecedores de dispositivos para a plataforma Android, tentaram criar as suas próprias versões do sistema operativo e migrar consigo os consumidores.

Os novos papéis que os intervenientes assumem podem ser cumulativos ou depletivos. Por exemplo, consumidores e produtores podem trocar papéis de forma a gerar valor para a plataforma. Os utilizadores podem num dia viajar como clientes na Uber e no dia seguinte serem motoristas para a mesma empresa; os viajantes podem passar uma noite como clientes da Airbnb e futuramente servirem como anfitriões para outros clientes. Em contraste, os fornecedores numa plataforma podem tornar-se depletivos, especialmente se decidirem competir com o proprietário. A Netflix, fornecedor de plataformas de empresas de telecomunicações, detém o controlo das interações dos consumidores através do conteúdo que oferece, de forma a poder extrair valor dos proprietários das plataformas, enquanto continua dependente da infraestrutura.

Como consequência, as empresas de plataformas devem encorajar constantemente a atividade cumulativa no interior dos seus

ecossistemas, enquanto monitorizam a atividade dos participantes que pode revelar-se depletiva. Este é um desafio de gestão delicado que abordaremos mais adiante.

### **Forças exercidas pelos ecossistemas**

Os gestores de empresas *pipeline* podem não conseguir antecipar a concorrência de plataformas de sectores aparentemente não relacionados. No entanto, as empresas de plataformas bem-sucedidas tendem a mover-se energeticamente e com grande celeridade para novos terrenos e para sectores outrora considerados separados.

A Google mudou da pesquisa na web para mapeamento, sistemas operacionais móveis, automação residencial, carros sem motorista e reconhecimento de voz. Como resultado dessas mudanças de forma, uma plataforma pode transformar abruptamente o conjunto de concorrentes de um incumbente. A Swatch sabe competir com a Timex em relógios, mas agora tem também de competir com a Apple. A Siemens sabe competir com a Honeywell em termóstatos, mas está agora a ser desafiada pelo Google Nest.

As ameaças em competição tendem a seguir um de três padrões. Primeiro, podem vir de uma plataforma estabelecida com efeitos de rede superiores que utiliza as suas interações com clientes para entrar no seu sector. Os produtos têm funcionalidades; as plataformas têm comunidades e essas comunidades podem ser aproveitadas.

Dada a relação da Google com os consumidores, o valor do retorno que a sua rede oferece e o seu interesse na Internet das Coisas (IoT), a Siemens pode ter previsto a entrada do gigante da tecnologia no mercado de automação residencial (embora não necessariamente no mercado dos termóstatos). Segundo, um concorrente pode ter como alvo uma base de clientes que se sobreponha a uma nova oferta separada que tira partido dos efeitos de rede. Os desafios da Airbnb e da Uber para os sectores hoteleiro e dos táxis entram nesta categoria. O padrão final, em que plataformas que recolhem o mesmo tipo de dados que a sua empresa entram subitamente no seu mercado, continua emergente. Quando um conjunto de dados é valioso, mas as suas partes são controladas por grupos diferentes,

## As redes invertem a empresa

**HÁ MUITO QUE AS EMPRESAS PIPELINE** subcontratam determinadas funções internas, como o atendimento ao cliente. Mas atualmente as empresas levam essas mudanças muito mais longe, com o intuito de organizar redes externas que possam complementar ou substituir totalmente funções que já foram realizadas internamente.

A inversão aumenta a subcontratação: onde as empresas podem ter fornecido especificações de design a um fornecedor conhecido, podem agora explorar ideias inovadoras de terceiros totalmente desconhecidos. As empresas estão a ser viradas do avesso à medida que as atividades de criação de valor vão além do seu controlo direto e dos seus limites organizacionais.

O *marketing* já não se limita a criar para o exterior mensagens geridas internamente. Agora, atinge o nível de criação e propagação de mensagens pelos próprios consumidores. Os profissionais de *marketing* de agências de viagens convidam os consumidores a enviar vídeos das suas viagens e a promovê-los nas redes sociais. O Warby Parker, revendedor online de óculos, incentiva os consumidores a publicar fotos na Internet a experimentar óculos de estilos diferentes e a pedir aos amigos que os ajudem a escolher. Os consumidores conseguem adquirir os óculos que mais os favorecem e o Warby Parker obtém exposição viral.

A *tecnologia de informação*, historicamente centrada na gestão de sistemas empresariais internos, suporta cada vez mais redes sociais e comunitárias externas. A Threadless, fabricante de *T-shirts*, coordena a comunicação não apenas de e para os clientes, mas também entre eles, que colaboram de forma a desenvolver os melhores designs para os produtos.

---

pode haver concorrência entre campos improváveis. Isso acontece nos cuidados de saúde, onde os fornecedores tradicionais, produtores de consumíveis, como a Fitbit, e farmácias a retalho, como a Walgreens, estão a lançar plataformas, tendo por base os dados de saúde que detêm. É expectável que possam competir pelo controlo de um conjunto de dados mais extenso; e pelas relações com o consumidor que os acompanham.

---

As funções dos *recursos humanos* nas empresas aproveitam cada vez mais a sabedoria das redes para tirar partido do talento interno. A SAP, gigante de *software* empresarial, abriu o sistema interno onde os seus programadores partilham problemas e soluções para o seu ecossistema externo a programadores tanto dos próprios parceiros como dos clientes dos seus parceiros. A partilha de informações através desta rede potenciou o desenvolvimento e a produtividade dos produtos e reduziu os custos de suporte.

Os *departamentos financeiros*, que historicamente registam as suas atividades em contas internas privadas, registam agora algumas transações externamente em livros-razão públicos ou «distribuídos». Organizações como a IBM, a Intel e a JPMorgan estão a adotar a tecnologia *blockchain*, que permite que os livros-razão sejam partilhados e escrutinados com segurança por qualquer pessoa com autorização. Os participantes podem inspecionar tudo, desde contas agregadas a transações individuais. Isso permite às empresas, por exemplo, criar conformidade em *crowdsourcing* com os princípios contabilísticos ou procurar informações sobre a sua gestão financeira a partir de uma ampla rede exterior à empresa. Abrir os livros desta forma tira partido da sabedoria dos sistemas de *crowd* e sinaliza confiança.

As *operações e logística* tradicionalmente dão destaque à gestão do inventário «just-in-time». Cada vez mais, essa função está a ser substituída pela gestão do inventário «not even mine», seja em locais, aplicações ou outros ativos detidos pelos participantes da rede. Na verdade, se a Marriott, a Yellow Cab e a NBC tivessem adicionado plataformas às suas cadeias de valor *pipeline*, a Airbnb, a Uber e o YouTube poderiam nunca ter chegado a existir.

---

## Enfoque

Os gestores de empresas *pipeline* têm como principal objetivo o aumento das vendas. Para eles, os bens e serviços entregues (e as receitas e os lucros que deles provêm) são as unidades de análise. Para as plataformas, o enfoque transfere-se para as interações: trocas de valor entre produtores e consumidores na plataforma. A unidade de troca (que pode ser, por exemplo, a visualização de

um vídeo ou um «Gosto» numa publicação) pode ser tão diminuta que pouco ou nenhum dinheiro muda de mãos. No entanto, o número de interações e os efeitos associados da rede são a derradeira fonte da vantagem competitiva.

Com as plataformas, um objetivo estratégico essencial é uma forte conceção inicial que atrairá os participantes desejados, permitirá as interações certas (as chamadas interações centrais) e estimulará efeitos de rede cada vez mais poderosos. Segundo a nossa experiência, é aqui que muitas vezes os gestores metem os pés pelas mãos, concentrando-se demasiado no modelo inadequado de interação. E o resultado talvez contraintuitivo, dado o quanto enfatizamos a importância dos efeitos de rede, é que é normalmente sensato assegurar o valor das interações para os participantes antes de nos centrarmos no volume.

As plataformas mais bem-sucedidas são lançadas com um único modelo de interação que gera um valor elevado, mesmo que, inicialmente, o volume seja baixo. Em seguida, lançam-se em mercados adjacentes ou em modelos adjacentes de interações, aumentando tanto o valor como o volume. O Facebook, por exemplo, foi lançado com um objetivo restrito (interligar estudantes de Harvard a outros estudantes de Harvard). Seguidamente, abriu a plataforma a todos os estudantes universitários, até abrir de forma generalizada para todos os interessados. O LinkedIn foi lançado como um site de intercâmbio profissional e, mais tarde, entrou em novos mercados com ofertas de recrutamento, *publishing*, entre outras ofertas.

### **Acesso e gestão**

Num mundo *pipeline*, a estratégia gira em torno de erguer barreiras. Com as plataformas, enquanto a proteção contra ameaças se mantém essencial, o enfoque da estratégia transita para a eliminação de barreiras à produção e ao consumo, de forma a maximizar a criação de valor. Para tal, os executivos da plataforma devem fazer escolhas inteligentes sobre o acesso (a quem permitir a entrada na plataforma) e a gestão (ou o «controlo»: o que consumidores,

## Aproveitar as repercussões

**OS EFEITOS DAS REPERCUSSÕES POSITIVAS** ajudam as plataformas a aumentar rapidamente o volume de interações. As compras de livros numa plataforma, por exemplo, geram recomendações de livros que criam valor para outros participantes, que posteriormente compram mais livros. Esta dinâmica explora os efeitos de rede serem frequentemente mais fortes entre interações do mesmo tipo (por exemplo, vendas de livros) do que entre interações não relacionadas (por exemplo, entrega de encomendas e serviços de jardinagem em cidades diferentes mediadas pela plataforma de trabalhos temporários TaskRabbit).

Vejam os exemplos da partilha de transporte. Só por si, uma viagem individual na Uber é de elevado valor tanto para o cliente como para o motorista, uma interação central desejável. À medida que o número de participantes da plataforma aumenta, também aumenta o valor que a Uber oferece a ambos os lados do mercado; torna-se mais fácil para os consumidores conseguirem viagens e para os motoristas encontrarem clientes. Os efeitos das repercussões aumentam ainda mais o valor da Uber para os participantes: os dados das interações dos clientes com os motoristas (classificações de motoristas e clientes) aumentam o valor da plataforma para os outros utilizadores. Da mesma forma, os dados sobre a forma como uma determinada viagem correspondeu às necessidades de um cliente ajudam a determinar os preços ideais para toda a plataforma, outro importante efeito de repercussão.

---

produtores, fornecedores e até mesmo concorrentes têm autorização para fazer nessas mesmas plataformas).

As plataformas consistem em regras e arquitetura. Os proprietários precisam de decidir o grau de abertura que ambos devem possuir. Uma *arquitetura aberta* permite que os intervenientes acedam a recursos da plataforma, como ferramentas de desenvolvimento para aplicações, e criem novas fontes de valor. A *gestão aberta* permite que outros intervenientes além do proprietário moldem as regras de comercialização e recompensem a partilha na plataforma. Independentemente de quem define as regras, um sistema de recompensa justo é fundamental. Se os gestores abrirem a arquitetura,

mas não partilharem as recompensas, os potenciais participantes da plataforma (como os programadores de aplicações) têm a capacidade de intervir, mas sem incentivos. Se os gestores abrirem as regras e recompensas, mas mantiverem a arquitetura relativamente fechada, os potenciais participantes têm o incentivo para participar, mas não a capacidade.

Estas escolhas não são fixas. As plataformas muitas vezes são lançadas com uma arquitetura e gestão relativamente fechadas, que posteriormente vão sendo abertas à medida que introduzem novos tipos de interações e fontes de valor. Mas cada plataforma deve induzir os produtores e consumidores a interagir e a partilhar as suas ideias e recursos. Uma gestão eficaz irá inspirar os participantes externos a proporcionar valiosa propriedade intelectual para a plataforma, como fez a Zynga quando levou o Farmville para o Facebook. Isso não acontecerá se os potenciais parceiros recusarem ser explorados.

Algumas plataformas incentivam os produtores a criarem ofertas de elevado valor, estabelecendo uma política de «inovação sem concessão». Permitem que os produtores inventem aplicações para a plataforma sem aprovação, mas garantem que os produtores partilharão do valor criado. A Rovio, por exemplo, não necessitou de concessão para criar o jogo Angry Birds para o sistema operativo da Apple e tinha a garantia de que a Apple não iria roubar o seu IP. O resultado foi um sucesso que gerou enorme valor para todos os participantes na plataforma. No entanto, a plataforma Android, da Google, permitiu que maior inovação prosperasse ao manter maior abertura ao nível do fornecedor. Essa decisão é uma das razões pelas quais a capitalização de mercado da Google ultrapassou a da Apple no início de 2016 (tal como a Microsoft o tinha feito na década de 80).

No entanto, o acesso sem restrições pode destruir o valor criando «ruído»: comportamentos incorretos ou conteúdo em excesso ou de baixa qualidade que prejudicam a sua interação. Uma empresa que se deparou com este problema foi a Chatroulette, que emparelhava de forma aleatória pessoas de todo o mundo para *webchats*. Cresceu



exponencialmente até que o ruído provocou um abrupto colapso. Inicialmente totalmente aberta (não possuía qualquer regra de acesso), rapidamente foi confrontada com o problema do «homem peludo nu», no sentido literal. Os utilizadores vestidos abandonaram de imediato a plataforma. A Chatroulette respondeu reduzindo a sua abertura, introduzindo uma variedade de filtros de utilizador.

A maioria das plataformas bem-sucedidas também gere a sua abertura de forma a maximizar os efeitos positivos da rede. A Airbnb e a Uber classificam e garantem a segurança a anfitriões e motoristas, o Twitter e o Facebook fornecem aos utilizadores ferramentas para evitar o assédio e a App Store, da Apple, e a Play Store, da Google, filtram aplicações de baixa qualidade.

## Métricas

Há muito que os líderes das empresas *pipeline* estão concentrados num conjunto restrito de métricas que avaliam a saúde dos seus negócios. Por exemplo, as *pipelines* expandem-se através da otimização de processos e da abertura de pontos de estrangulamento; uma métrica padrão, rotação de *stocks*, rastreio do fluxo de bens e serviços que passam através desses pontos. Se conseguir incentivar o envio suficiente de bens e obter margens suficientemente elevadas, o seu resultado será uma taxa de retorno razoável.

No entanto, à medida que as *pipelines* lançam plataformas, os números a ter em atenção vão mudando. A monitorização e o incentivo do desempenho das interações principais tornam-se essenciais. Estas são as novas métricas que os gestores precisam de monitorizar:

**Falha na interação.** Se um cliente abrir a aplicação Lyft e vir «sem veículos disponíveis», a plataforma não conseguiu corresponder a uma intenção de consumo com a de fornecimento. Falhas como estas diminuem de forma direta os efeitos de rede. Os clientes que virem esta mensagem com demasiada frequência deixarão de utilizar a Lyft, o que resultará em maiores tempos de paragem do motorista, o que pode fazer com que os motoristas abandonem a Lyft, resultando

numa disponibilidade de serviço ainda mais baixa. Os ciclos de *feedback* podem fortalecer ou enfraquecer uma plataforma.

**Envolvimento.** Plataformas saudáveis rastreiam a participação de membros do ecossistema que potenciam os efeitos de rede: atividades como a partilha de conteúdo e visitas repetidas. O Facebook, por exemplo, avalia a relação entre os utilizadores diários e mensais para medir a eficácia dos seus esforços para aumentar o envolvimento.

**Qualidade de correspondência.** As más correspondências entre as necessidades dos utilizadores e os produtores enfraquecem os efeitos de rede. O Google monitoriza regularmente os cliques e leituras dos utilizadores para aperfeiçoar como os seus resultados de pesquisa dão resposta às solicitações.

**Efeitos de rede negativos.** As plataformas mal geridas sofrem frequentemente de outro tipo de problemas que criam ciclos de *feedback* negativos e reduzem o valor. Por exemplo, o congestionamento causado por um crescimento sem restrições da rede pode desencorajar a participação. O mesmo pode acontecer com comportamentos incorretos, como a Chatroulette veio a concluir. Os gestores devem estar atentos aos efeitos negativos da rede e utilizar ferramentas de gestão para os travar, por exemplo, retendo privilégios ou excluindo quem provoca problemas.

Finalmente, as plataformas devem compreender o valor financeiro das suas comunidades e os seus efeitos de rede. Em 2016, os mercados de capitais privados valorizaram a Uber, uma empresa nascida da procura de mercado fundada em 2009, acima da GM, uma empresa de economia de abastecimento fundada em 1908. Nitidamente, os investidores da Uber estavam a avaliar, em termos de futuro, as finanças e as métricas tradicionais quando calcularam o valor e o potencial da empresa. Esta é uma indicação clara de que as regras foram alteradas.

---

Como as plataformas requerem novas abordagens para a estratégia, também exigem novos estilos de liderança. As competências necessárias para o controlo rigoroso dos recursos internos não são aplicáveis à tarefa de alimentar ecossistemas externos.

Embora as plataformas puras sejam naturalmente lançadas com uma orientação externa, as empresas *pipeline* tradicionais devem desenvolver novas competências essenciais, e uma nova mentalidade, para conceber, gerir e expandir as plataformas de forma ágil, além dos seus negócios existentes. A incapacidade de dar este salto explica porque alguns líderes de empresas tradicionais com registos impressionantes fracassam nas plataformas. Rupert Murdoch, o magnata dos meios de comunicação social, comprou a rede social Myspace e geriu-a da mesma forma como teria gerido um jornal: a partir do topo, de forma burocrática e mais centrado no controlo do funcionamento interno do que na promoção do ecossistema e na criação de valor para os participantes. Com o passar do tempo, a comunidade do Myspace dissipou-se e a plataforma decaiu.

A incapacidade de transição para uma nova abordagem explica a situação precária em que se encontram as empresas tradicionais, desde hotéis a prestadores de cuidados de saúde e táxis. Para as empresas *pipeline*, o destino está traçado: ou aprendem as novas regras de estratégia para o mundo das plataformas, ou é melhor começarem a planear a sua saída.

**Originalmente publicado em abril de 2016.** Reimpressão R1604C