

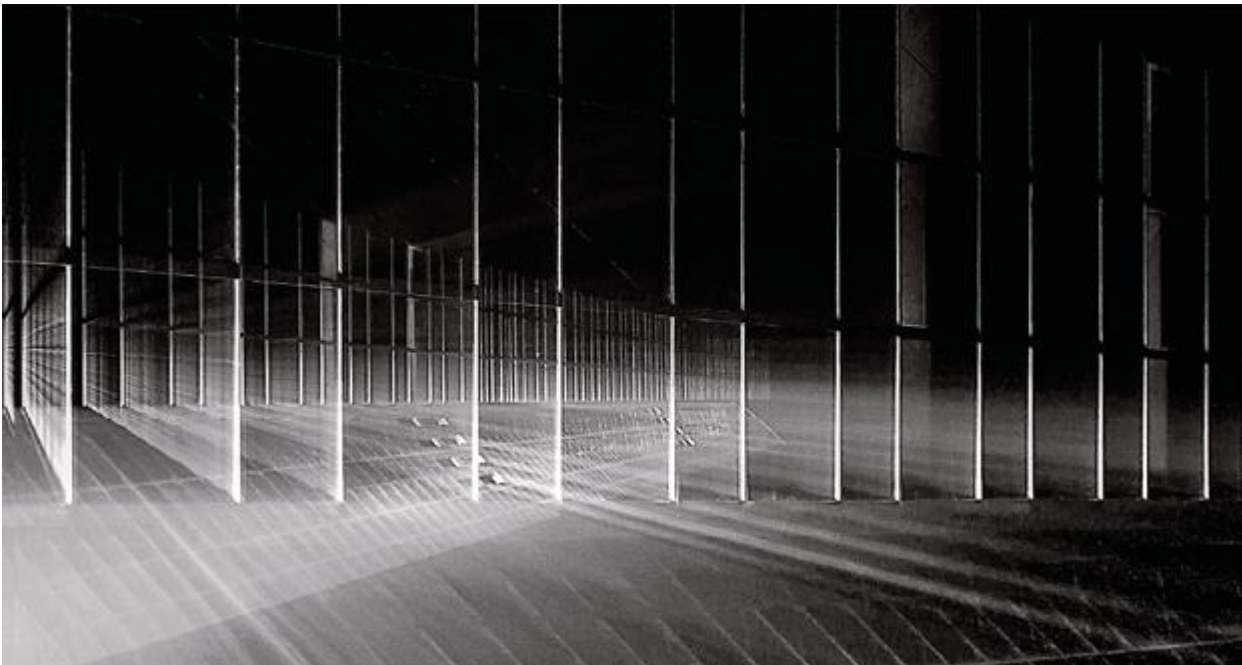
Fonte: <https://hbrbr.uol.com.br/pipelines-plataformas-e-novas-regras-de-estrategia/>

ESTRATÉGIA

Pipelines, plataformas e novas regras de estratégia

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

4 de abril de 2016



A escala está vencendo a diferenciação.

Em 2007, as cinco maiores fabricantes de telefones celulares — Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson e LG —, juntas, controlavam 90% dos lucros globais do setor. Naquele ano, a Apple apresentou o iPhone e começou a devorar uma parte do mercado.

Por volta de 2015, o iPhone sozinho gerou 92% dos lucros globais, enquanto todas as outras marcas, exceto uma, não obtiveram lucro nenhum.

Como explicar o rápido predomínio do iPhone no setor? E como explicar a queda livre de seus concorrentes? A Nokia e as outras empresas dispunham de vantagens estratégicas clássicas e poderiam tê-las protegido: forte diferenciação do produto, uma marca confiável, sistemas de operação de última geração, logística excelente, normas de proteção, gordos orçamentos de P&D e escala massiva de produção. Na grande maioria, essas empresas pareciam estáveis, lucrativas e bem posicionadas no mercado.

Obviamente, o iPhone tinha um design inovador e novas funcionalidades. Mas em 2007, a Apple era um personagem fraco, que não chegava a ameaçar, rodeado por gorilas de 400 quilogramas. Sua participação no mercado era de 4% em sistemas operacionais para desktops e absolutamente nada em aparelhos celulares.

Como explicaremos mais adiante, a Apple (juntamente com o sistema concorrente Android, da Google) venceu no ambiente de negócios explorando o poder das plataformas e alavancando as novas regras de estratégia que as produziram. Nos negócios, as plataformas reúnem produtores e consumidores em trocas de alto valor agregado. Seus principais ativos são informação e interações, que juntas formam também a fonte de valor que gera a vantagem competitiva.

Sabendo disso, a Apple concebeu o iPhone e seu sistema operacional como algo além de um produto ou um canal de serviços. Ela o concebeu como uma forma de conectar participantes de um mercado bilateral — de um lado, desenvolvedores, e de outro, usuários de aplicativos — gerando valor para os dois grupos. À medida que o número de participantes crescia de cada lado, esse valor aumentava — um fenômeno chamado “efeito da rede”, essencial para a estratégia da plataforma. Por volta de janeiro de 2015, a Loja de Aplicativos da Apple oferecia 1,4 milhão de aplicativos e, cumulativamente, tinha gerado US\$ 25 bilhões para os desenvolvedores.

O sucesso da Apple ao construir uma plataforma de negócios dentro de uma empresa de produtos convencionais encerra lições decisivas para empresas de todos os setores. Empresas que não conseguirem criar plataformas e não aprenderem as novas regras de estratégia serão incapazes de competir por muito tempo.

Do pipeline à plataforma

As plataformas existem há anos. Shopping centers colocam consumidores e lojistas em contato. Jornais conectam assinantes a anunciantes. O que mudou neste século é que a tecnologia da informação reduziu profundamente a necessidade de ativos e infraestrutura física própria. A TI tornou a construção e evolução de plataformas extremamente mais simples e baratas, permitiu uma participação praticamente sem atritos que reforça os efeitos da rede e promoveu a capacidade de capturar, analisar e trocar enormes quantidades de dados que aumentam o valor da plataforma para todos. Você não precisa ir muito longe para ver exemplos de plataformas de negócios: com crescimento espetacular, Uber, Alibaba e Airbnb recentemente revolucionaram cada uma seu setor.

Embora tenham características diferentes, os ecossistemas de todas as plataformas têm a mesma estrutura básica, que compreende quatro tipos de protagonista: os proprietários das plataformas, que controlam sua propriedade intelectual e governança; os fornecedores, que servem como interface entre a plataforma e o usuário; os produtores, que desenvolvem os produtos; e os consumidores, que adquirem esses produtos (ver quadro “Participantes de um ecossistema de plataforma”).

Para entendermos como a ascensão de plataformas está transformando a competição, precisamos examinar como elas se diferenciam dos “pipelines” de negócios convencionais que dominaram as empresas durante décadas. Pipelines de negócios criavam valor controlando uma série linear de atividades — o modelo clássico de cadeia de valor. Inputs de um lado da cadeia (por exemplo, materiais dos fornecedores) seguem por uma série de passos que os transforma num output de mais valor: o produto acabado. O negócio de aparelhos móveis da Apple é basicamente um pipeline. Mas se você combiná-lo com a Loja de Aplicativos — o mercado que conecta desenvolvedores de aplicativos com donos de iPhones —, terá uma plataforma.

Ideia em resumo**UMA MUDANÇA PROFUNDA**

Empresas-plataforma que reúnem produtores e consumidores, como a Uber e a Airbnb, estão devorando uma parte do mercado e transformando a concorrência. Negócios tradicionais que não conseguem criar plataformas nem aprender as novas regras de estratégia terão de lutar para sobreviver.

AS NOVAS REGRAS

Numa plataforma, o ativo mais importante é a comunidade e os recursos de seus membros. O foco da estratégia já não é controlar e orquestrar recursos, mas facilitar interações externas e de aumentar o valor do cliente para maximizar o valor do ecossistema.

O DESFECHO

Nesse novo mundo, a concorrência pode surgir de setores aparentemente diferentes ou de dentro da própria plataforma. As empresas precisam fazer escolhas sensatas sobre quem pode entrar na plataforma e o que tem permissão para fazer, além de rastrear novas métricas projetadas para monitorar e impulsionar as interações da plataforma.

A Apple é um exemplo de que as empresas não precisam ser somente um pipeline ou uma plataforma: elas podem ser os dois. Apesar de muitos negócios genuinamente pipeline ainda serem altamente competitivos, quando as plataformas entram no mesmo mercado elas quase sempre vencem. É por isso que pipelines gigantes como Walmart, Nike, John Deere e GE estão se esforçando para incorporar plataformas em seus modelos.

Passar de pipeline para plataforma envolve três mudanças decisivas:

1. De controle de recursos para orquestração de recursos. A visão de concorrência baseada em recursos pressupõe que as empresas ganhem vantagem competitiva controlando poucos ativos de alto valor — idealmente, inimitáveis. No mundo pipeline estão incluídos ativos tangíveis, como minas e imóveis, e ativos intangíveis, como a propriedade intelectual. Nas plataformas, os ativos, que são difíceis de copiar, são a comunidade e os recursos que seus membros possuem e disponibilizam, sejam eles salas ou carros ou ideias e informação. Em outras palavras, a rede de produtores e consumidores é o principal ativo.

Quando uma plataforma entra no mercado de um negócio genuinamente pipeline, a plataforma quase sempre vence.

2. De otimização interna para interação externa. As empresas pipeline organizam seu trabalho e recursos internos para criar valor otimizando uma cadeia completa de atividades do produto, de pesquisa de materiais a vendas e serviços. As plataformas criam valor facilitando as interações entre produtores e consumidores externos. Devido a essa orientação para fora, elas, muitas vezes, eliminam até custos variáveis de produção. A ênfase não está mais em impor processos, mas em persuadir participantes, e a governança do ecossistema torna-se uma habilidade essencial.

3. De foco no valor do consumidor para foco no valor do ecossistema. Os pipelines procuram maximizar o valor do tempo de vida de consumidores individuais de produtos e serviços, que, na verdade, se encontram na ponta final do processo linear. Já as plataformas procuram maximizar o valor total de um ecossistema em expansão num processo circular, iterativo, orientado por feedback. Às vezes, isso implica subsidiar um tipo de consumidor para atrair outro.

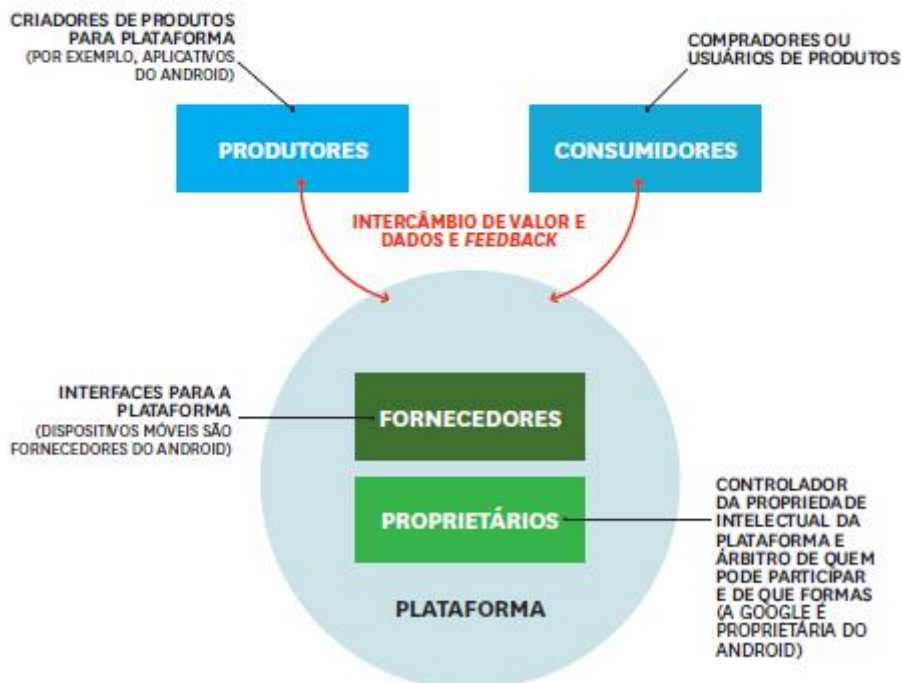
Essas três mudanças mostram claramente que a concorrência no mundo da plataforma é mais complexa e dinâmica. As forças competitivas descritas por Michael Porter (a ameaça de novos ingressantes e produtos e serviços substitutos; o

poder de negociação dos clientes e fornecedores; e a intensidade da rivalidade competitiva) ainda se aplicam. Mas nas plataformas essas forças se comportam de formas diferentes, e novos fatores entram em jogo. Para administrá-las os executivos precisam prestar muita atenção nas interações na plataforma, no acesso dos participantes e nas novas métricas de desempenho.

Antes de examinar cada uma delas, é preciso analisar melhor os efeitos da rede — a força motriz de toda plataforma bem-sucedida.

PARTICIPANTES DE UM ECOSISTEMA DE PLATAFORMA

A plataforma fornece a infraestrutura e as regras para um mercado que conecta produtores e consumidores. Os protagonistas do ecossistema desempenham quatro papéis principais, mas podem mudar rapidamente de um papel para outro. Entender os relacionamentos dentro e fora do ecossistema é fundamental para a estratégia da plataforma.



O poder dos efeitos da rede

O motor da economia industrial foi, e continua sendo, a economia de escala do lado da oferta. Custos fixos massivos e baixos custos marginais significam que as empresas que atingem volumes de vendas maiores que seus concorrentes têm um custo médio do negócio mais baixo. Isso lhes permite reduzir os preços, o que aumenta ainda mais o volume, e com isso é possível reduzir ainda mais os preços — um círculo virtuoso de feedback que gera monopólios. A economia de oferta nos deu a Carnegie Steel, Edison Electric (que se tornou a GE), a Rockefeller Standard Oil e várias outras gigantes da era industrial.

Nas economias do lado da oferta, as empresas atingem força de mercado controlando recursos, aumentando brutalmente a eficiência e evitando desafios de qualquer uma das cinco forças. A meta estratégica dessas economias é construir um fosso em volta do negócio para protegê-lo da concorrência e canalizar a concorrência na direção de outras empresas.

Por outro lado, a força motriz que sustenta a economia da internet é uma economia de escala do lado da demanda, também conhecida como efeitos da rede. Esses efeitos são intensificados por tecnologias que criam competências em redes sociais, agregação de demanda, desenvolvimento de aplicativos e outros fenômenos que ajudam as redes a se expandir. Na economia da internet, as empresas que conseguem atingir “volumes” mais altos que os concorrentes (isto é, atrair mais participantes para a plataforma) oferecem valor médio mais alto por transação. Isso porque quanto maior a rede, melhor a correspondência entre oferta e demanda e mais valiosos os dados que podem ser usados para obter essa correspondência. Escala maior gera mais valor, que por sua vez atrai mais participantes, que então criam mais valor — outro círculo virtuoso de feedback que gera monopólios. Os efeitos da rede criaram a Alibaba, responsável por mais de 75% das transações de comércio eletrônico chinês; a Google, que detém 84% dos sistemas operacionais móveis e 94% da busca móvel; e a Facebook, a maior plataforma social do planeta.

O modelo das cinco forças não leva em conta os efeitos da rede e o valor que criam. De acordo com o modelo, as forças externas são “depletivas”, isto é, extraem valor da empresa, e por isso é preciso construir barreiras contra elas. Em economias do lado da demanda, no entanto, as forças externas podem ser “acretivas”, isto é, podem adicionar valor à plataforma de negócio. Assim, o poder dos fornecedores e consumidores, que é ameaçador no mundo da oferta, pode ser visto como um ativo das plataformas. Por isso, entender quando as forças externas têm condições de adicionar ou extrair valor de um ecossistema é essencial para a estratégia da plataforma.

PIPELINES, PLATAFORMAS E NOVAS REGRAS DE ESTRATÉGIA

As redes invertem a empresa

Há muito tempo as empresas já terceirizam parte de suas funções internas, como serviços ao cliente. Mas as empresas atuais estão levando essa mudança ainda mais longe, orquestrando as redes externas, o que pode complementar ou substituir completamente atividades e funções que anteriormente eram internas.

A inversão amplia a terceirização: empresas que costumavam fornecer especificações de *design* a um fornecedor conhecido agora adotam ideias ainda impensadas de terceiros que elas nem sequer conhecem. As empresas estão sendo viradas do avesso à medida que as atividades que criam valor fogem de seu controle direto e ultrapassam os limites organizacionais.

Marketing já não significa apenas criar mensagens de saída administradas internamente. Ele agora se estende à criação e propagação de mensagens pelos próprios consumidores. Agentes de viagem convidam os consumidores a submeter vídeos de suas viagens e os promovem nas mídias sociais. A revendedora de óculos Warby Parker *online* sugere que os consumidores postem fotos em que apareçam usando óculos de diferentes estilos e pede aos amigos que os ajudem a escolher. Os consumidores adquirem os óculos mais favoráveis e a Warby Parker consegue exposição viral.

A *tecnologia da informação*, historicamente focada em gestão interna de

sistemas empresariais, cada vez mais se baseia em redes externas, sociais e da comunidade. A Threadless, fabricante de camisetas, coordena a comunicação não só de e para, mas também entre clientes, que colaboram para desenvolver os melhores *designs* do produto.

As funções de *recursos humanos* nas empresas aproveitam cada vez mais as informações das redes para aumentar o talento interno. A SAP, empresa gigante de *software*, liberou o acesso ao seu sistema interno, onde os desenvolvedores trocam problemas e soluções com seu ecossistema externo — para desenvolvedores de seus próprios parceiros e clientes de seus parceiros. O compartilhamento de informação por toda a rede melhorou o desenvolvimento do produto e a produtividade e reduziu os custos operacionais.

A área de *finanças*, que historicamente registrava suas atividades sobre contas internas particulares, agora registra algumas transações externamente, em documentos contábeis públicos ou “distribuídos”. Organizações como a IBM,

Intel e J.P.Morgan estão adotando tecnologias de compartilhamento de registros históricos, o que permite que a contabilidade seja acessada com segurança e examinada por qualquer pessoa autorizada. Os participantes podem inspecionar tudo, desde contas vinculadas até transações individuais. Isso possibilita às empresas cumprir princípios de contabilidade com colaboração coletiva ou procurar *input* sobre sua gestão financeira numa ampla rede externa à empresa. Liberar o acesso à contabilidade dessa forma beneficia o grande público e sinaliza credibilidade.

As áreas de *operações* e *logística* tradicionalmente enfatizavam a gestão de estoque *just-in-time*. Cada vez com mais frequência, essa área está sendo substituída pela gestão do estoque “que não é meu” — sejam salas, aplicativos ou outros ativos que pertençam aos participantes da rede. De fato, se a Marriott, Yellow Cab e NBC tivessem incorporado plataformas às suas cadeias de valor *pipeline*, a Airbnb, Uber e YouTube nunca teriam existido.

Como as plataformas mudam a estratégia

Em empresas pipeline as cinco formas são relativamente bem definidas e estáveis. Se você é fabricante de cimento ou dono de uma empresa aérea, então conhece muito bem seus clientes e a concorrência, e as fronteiras que separam seus fornecedores, clientes e competidores são razoavelmente claras. Nas empresas-plataforma, no entanto, esses limites podem mudar rapidamente, como será discutido.

Forças internas ao ecossistema. Normalmente são os participantes da plataforma — clientes, produtores, e fornecedores — que criam valor para o negócio. Mas eles podem desertar se acreditarem que suas necessidades serão mais satisfeitas

em algum outro lugar. Mais preocupante, porém, é que eles podem ativar a plataforma e competir diretamente com ela. A Zynaga começou como uma produtora de jogos eletrônicos na Facebook, mas logo procurou atrair os jogadores para sua própria plataforma. A Amazon e a Samsung, fornecedores de dispositivos para a plataforma Android, tentaram criar sua própria versão de sistema operacional e levar os consumidores com elas.

Os novos papéis que os protagonistas desempenham podem ser acretivos ou depletivos. Consumidores e produtores, por exemplo, podem trocar de papel para gerar valor para a plataforma. Os usuários da Uber podem ser passageiros hoje e motoristas amanhã. Os clientes da Airbnb podem ser hóspedes uma noite e anfitriões na noite seguinte. Já os fornecedores de plataforma podem tornar-se depletivos, principalmente se decidirem competir com o proprietário. A Netflix, provedor nas plataformas de empresas de telecomunicação, tem o controle das interações dos clientes com os conteúdos que oferece, por isso pode extrair valor dos donos da plataforma e ao mesmo tempo continuar a se apoiar em sua infraestrutura.

CONTROLANDO A REPERCUSSÃO DE EFEITOS

A repercussão de efeitos positivos além do esperado ajuda plataformas a aumentar rapidamente o volume de interações. A compra de livros numa plataforma, por exemplo, gera sugestões de livros que criam valor para outros participantes, que por sua vez acabam comprando mais livros. Essa dinâmica explora o fato de que os efeitos da rede são muitas vezes mais fortes entre interações do mesmo tipo que entre interações não relacionadas.

Pense no compartilhamento de transporte individual. Uma corrida da Uber contém um alto valor intrínseco para o passageiro e para o motorista — uma interação central desejável. À medida que aumenta o número de participantes de uma plataforma, seu valor também aumenta. A Uber atende aos dois lados do mercado. É mais fácil para o consumidor solicitar corridas e para os motoristas definir preços. A repercussão desses efeitos além do esperado aumenta ainda mais o valor da empresa para os participantes: dados de interações entre passageiros e motoristas — avaliações de motoristas e passageiros — melhoram o valor da plataforma para outros usuários. Da mesma forma, dados sobre até que ponto determinada corrida satisfaz as necessidades do cliente ajudam a determinar a precificação ideal em toda a plataforma.

Como consequência, as plataformas precisam encorajar constantemente atividades acretivas em seus ecossistemas e ao mesmo tempo monitorar a atividade dos participantes, que pode se mostrar depletiva. Essa é uma questão delicada de governança que discutiremos em detalhes mais adiante.

Forças exercidas pelos ecossistemas. Gestores de empresas pipeline podem ser malsucedidos ao prever a competição de setores aparentemente não relacionados à plataforma. No entanto, as plataformas de negócios tendem a mudar agressivamente e sem aviso prévio para outras áreas e para o que costumava ser considerado um segmento separado. A Google migrou de mecanismo de busca na web para mapeamento, sistemas operacionais móveis, automação doméstica, carros sem motorista e reconhecimento de voz. Como resultado dessa mudança de formato, a plataforma pode, de repente, transformar os encarregados do negócio num conjunto de competidores. A Swatch sabe como competir com a Timex em relógios, mas agora precisa competir também com a Apple. A Siemens sabe como competir com a Honeywell em termostatos, mas agora está sendo desafiada pela Nest, da Google.

As ameaças competitivas tendem a seguir um de três padrões. Primeiro, as ameaças podem vir de uma plataforma sólida com excelentes efeitos da rede que utiliza seus próprios relacionamentos com clientes para entrar no seu mercado. Os produtos têm características, as plataformas têm comunidades, e essas comunidades podem ser alavancadas. Considerando o relacionamento da Google com os clientes, o valor que sua rede lhe proporciona, e o interesse pela internet das coisas, a Siemens devia ter previsto a entrada da gigante da tecnologia no mercado de automação doméstica (embora, não necessariamente, em termostatos). Segundo, um concorrente pode ter como alvo uma base comum de clientes com novos produtos diferentes que alavanquem os efeitos da rede. Os desafios da Airbnb e da Uber em relação ao setor de hotelaria e ao de transporte urbano individual estão nessa categoria. O padrão final — plataformas que coletam o mesmo tipo de dados que sua empresa e de repente começam a perseguir seu mercado — ainda está surgindo. Quando um conjunto de dados está disponível, mas lados diferentes controlam diferentes partes dele, pode surgir concorrência entre campos improváveis. Isso está acontecendo no segmento de assistência médica, no qual fornecedores tradicionais, produtores de equipamentos portáteis como a Fitbit e drogarias como a Walgreens, estão lançando plataformas baseadas em seus próprios dados de clínicos. É provável que estejam competindo pelo controle de um conjunto mais amplo de dados — e pelos relacionamentos com clientes que advier deles.

Foco. Gestores de pipelines focam no crescimento das vendas. Para eles, mercadorias e serviços entregues (e a receita e lucros decorrentes) são as unidades de análise. Nas plataformas, o foco visa às interações — trocas de valor entre produtores e consumidores. A unidade de troca (por exemplo, assistir a um vídeo ou postar um sinal de positivo) pode ser tão pequena que pouco ou nenhum dinheiro muda de mãos. No entanto, o número de interações e os efeitos da rede associados são a principal fonte de vantagem competitiva.

Nas plataformas, um objetivo estratégico crítico é o forte design inicial que atrairá os participantes desejados, permitirá as interações certas (as chamadas interações centrais) e encorajará efeitos da rede cada vez mais poderosos. Em nossa experiência, muitas vezes os gestores se atrapalham nesse ponto por focar demais no tipo errado de interação. E, talvez, o ponto contraintuitivo mais importante, dependendo da importância que damos aos efeitos da rede, é que geralmente é mais sensato garantir o valor das interações para os participantes antes de focar no volume.

Muitas plataformas são lançadas com sucesso com um único tipo de interação que gera alto valor, mesmo que, de início, tenha gerado baixo volume. Depois elas mudam para mercados adjacentes ou para tipos de interação adjacentes, aumentando tanto o valor como o volume. A Facebook, por exemplo, foi lançada com um foco muito estreito (conectar alunos da Harvard) e depois ampliou a plataforma para amigos de alunos e finalmente para o público em geral. A LinkedIn foi lançada como um site de rede de contatos profissionais, e depois entrou no mercado editorial, no de recrutamento e outros.

Acesso e governança. No mundo pipeline, as estratégias se concentram na construção de barreiras. Nas plataformas, embora a proteção contra ameaças permaneça crítica, o foco da estratégia é direcionado para a eliminação de barreiras de produção e consumo e assim maximizar a criação de valor. Nesse sentido, os executivos de empresas-plataforma precisam fazer escolhas inteligentes sobre acesso (quem permitir que entre na plataforma) e governança (ou “controle” — o que os consumidores, produtores, fornecedores e até competidores têm permissão de fazer).

As plataformas consistem em regras e arquitetura.

Em 2016, mercados de empresas de participação privada atribuíram à Uber valor superior ao da GM.

Seus proprietários precisam decidir até que ponto abrir as duas. Uma arquitetura aberta permite que os protagonistas acessem recursos da plataforma como ferramentas de desenvolvedores de aplicativos e criem novas fontes de valor. A governança aberta permite que os protagonistas, além do proprietário, moldem as regras de comercialização e recompensem o compartilhamento na plataforma. Independentemente de quem dita as regras, um sistema justo de recompensa é fundamental. Se os gestores abrirem a arquitetura, mas não partilharem as recompensas, potenciais participantes da plataforma (como desenvolvedores de aplicativos) poderão se envolver, mas sem incentivos. Se os gestores abrirem as regras e recompensas, mas mantiverem a arquitetura relativamente fechada, os potenciais participantes terão incentivos para se envolver, mas não a capacidade.

Essas escolhas não são fixas. As plataformas, muitas vezes, são lançadas com uma arquitetura e governança relativamente fechadas e depois aumentam a acessibilidade à medida que introduzem novos tipos de interação e novas fontes de valor. Mas cada plataforma precisa induzir os produtores e consumidores a interagir e partilhar suas ideias e recursos. Uma governança eficiente deve inspirar elementos externos a trazer propriedade intelectual valiosa para a plataforma, como fez a Zynga ao introduzir o jogo FarmVille no Facebook. Isso não acontecerá se possíveis parceiros temerem ser explorados.

Algumas plataformas encorajam os produtores a criar artigos de alto valor agregado estabelecendo uma política de “inovação não autorizada”. Elas permitem que os produtores inventem produtos para a plataforma sem aprovação, mas garantem que eles participarão do valor agregado. A Rovio, por exemplo, não precisou de permissão para criar o jogo Angry Birds no sistema operacional da Apple, e tinha certeza de que a Apple não roubaria sua propriedade intelectual. O resultado foi um sucesso que gerou enorme valor para todos os participantes da plataforma. No entanto, a plataforma Android da Google permitiu a criação de mais inovação ainda, por ser mais aberta no nível do fornecedor. Essa decisão foi uma das razões que fizeram o mercado de capitalização da Google superar o da Apple no início de 2016 (exatamente como a Microsoft fez nos anos 1980).

No entanto, o acesso liberado pode destruir valor criando “ruído” — mau comportamento, excesso de conteúdo ou conteúdo de baixa qualidade que inibe a interação. Uma empresa que passou por esse problema foi a ChatRoulette, que formava pares aleatórios de pessoas do mundo todo para bate-papos na web. Ela cresceu exponencialmente até que o ruído provocou seu colapso repentino. De início completamente aberta — ela simplesmente não tinha nenhuma regra de acesso —, logo deparou com o problema do “homem peludo pelado”, que é exatamente o que parece ser. Usuários vestidos debandaram da plataforma. A resposta da ChatRoulette foi reduzir sua abertura com uma série de filtros para os usuários.

A maioria das plataformas bem-sucedidas administra a abertura para maximizar também os efeitos negativos da rede. A Airbnb e a Uber classificam e certificam os hóspedes e motoristas, a Twitter e a Facebook fornecem ferramentas aos usuários para evitar que sejam seguidos e a Loja de Aplicativos da Apple e a loja Google Play filtram aplicativos de baixa qualidade.

Métricas. Líderes de empreendimentos pipeline, há muito tempo, focam num conjunto reduzido de métricas que monitoram a saúde de seus negócios. As empresas pipeline crescem otimizando processos e desobstruindo gargalos. Uma métrica padrão, o inventário da rotatividade de estoque, acompanha o fluxo de mercadorias e serviços. Se você mantiver um bom fluxo de mercadorias e margens de lucro suficientemente altas, terá uma taxa de retorno razoável.

À medida que pipelines se encaminham para plataformas, no entanto, os números a observar mudam. Monitorar e promover o desempenho de interações centrais é um ponto crítico. Sugerimos aqui algumas métricas que devem ser monitoradas:

Plataformas requerem novas abordagens estratégicas e novos estilos de liderança.

Falha na interação. Se um viajante abre o aplicativo Lyft e vê que “não há carros disponíveis”, a plataforma falhou em associar uma intenção de consumo a um fornecedor. Falhas como esta reduzem diretamente os efeitos da rede. Passageiros que virem esta mensagem com muita frequência desistirão de usar a Lyft. Como resultado, os motoristas ficarão ociosos por mais tempo, o que pode levá-los a sair da empresa e acarretar uma oferta de corridas ainda mais reduzida. Loops de feedback podem fortalecer ou enfraquecer a plataforma.

Envolvimento. Plataformas saudáveis rastreiam a participação de membros do ecossistema que aumentam os efeitos da rede — atividades como compartilhamento de conteúdos e visitas repetidas. A Facebook, por exemplo, analisa a proporção entre o número de usuários diários e mensais para medir a eficácia de seus esforços para aumentar o envolvimento.

Qualidade de correspondências. Uma correspondência pobre entre as necessidades dos usuários e os produtores enfraquece os efeitos da rede. A Google monitora continuamente o mercado editorial, o de recrutamento e outros para analisar se os resultados das buscas atendem as solicitações.

Efeitos negativos da rede. Plataformas mal administradas geralmente estão sujeitas a outros tipos de problema que criam loops de feedback negativos e reduzem o valor. O congestionamento causado pelo crescimento desenfreado da rede pode desencorajar a participação. Os maus comportamentos também, como no caso da ChatRoulette. Os gestores precisam observar efeitos negativos da rede e usar ferramentas de governança para impedi-los, como restringir privilégios e banir os encrenqueiros.

Finalmente, as plataformas precisam entender o valor financeiro de suas comunidades e seus efeitos de rede. Observe que em 2016 mercados de empresas de participação privada atribuíram à Uber, empresa de economia de demanda fundada em 2009, um valor superior ao da GM, uma economia de oferta fundada em 1908. Obviamente, os investidores da Uber estavam olhando além das métricas e das finanças tradicionais quando calcularam o valor e o potencial da empresa. Essa é uma indicação clara de que as regras mudaram.

DA MESMA FORMA que as plataformas requerem novas abordagens estratégicas, elas demandam novos estilos de liderança. As habilidades necessárias para controlar firmemente recursos internos simplesmente não se aplicam à tarefa de alimentar ecossistemas externos.

Enquanto empresas genuinamente plataforma são naturalmente lançadas com uma orientação externa, as empresas pipeline tradicionais precisam desenvolver novas competências centrais — e uma nova mentalidade — para design e comando e expandir as plataformas com agilidade até o topo de seus negócios. A incapacidade de dar esse salto explica por que alguns líderes tradicionais com uma quantidade impressionante de registros históricos vacilam nas plataformas. O magnata da mídia Rupert Murdoch comprou a rede social Myspace e passou a administrá-la da forma como costumava gerir jornal — de cima para baixo, burocraticamente e mais focado em controlar operações internas que em impulsionar

o ecossistema e criar valor para os participantes. Com o tempo, a comunidade Myspace se dispersou e a plataforma definhou até morrer.

O fracasso em fazer a transição para uma nova abordagem explica a situação precária em que negócios tradicionais — como ofertas de hospitalidade, suprimentos de saúde e transporte individual — se encontram. Para as empresas pipeline, o diagnóstico está feito: aprender as novas regras de estratégia para um mundo de plataforma ou começar a planejar sua saída.