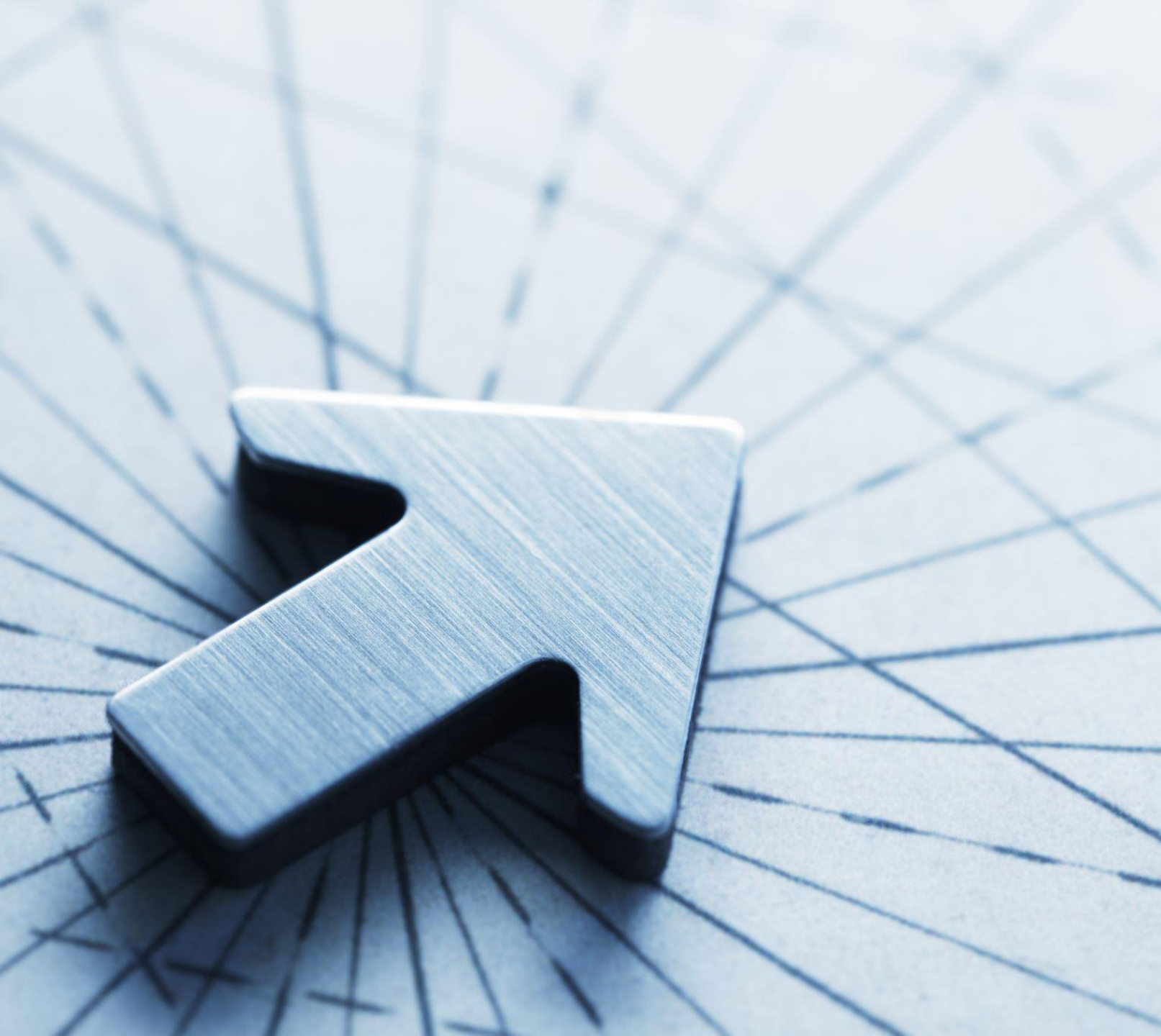


An abstract graphic on the left side of the slide. It features a dark purple background with various colorful geometric shapes, including circles, ovals, and elongated rectangles in shades of orange, red, green, blue, and yellow. These shapes are arranged in a dynamic, overlapping pattern that suggests movement and complexity.

Aula: Ecosystemas

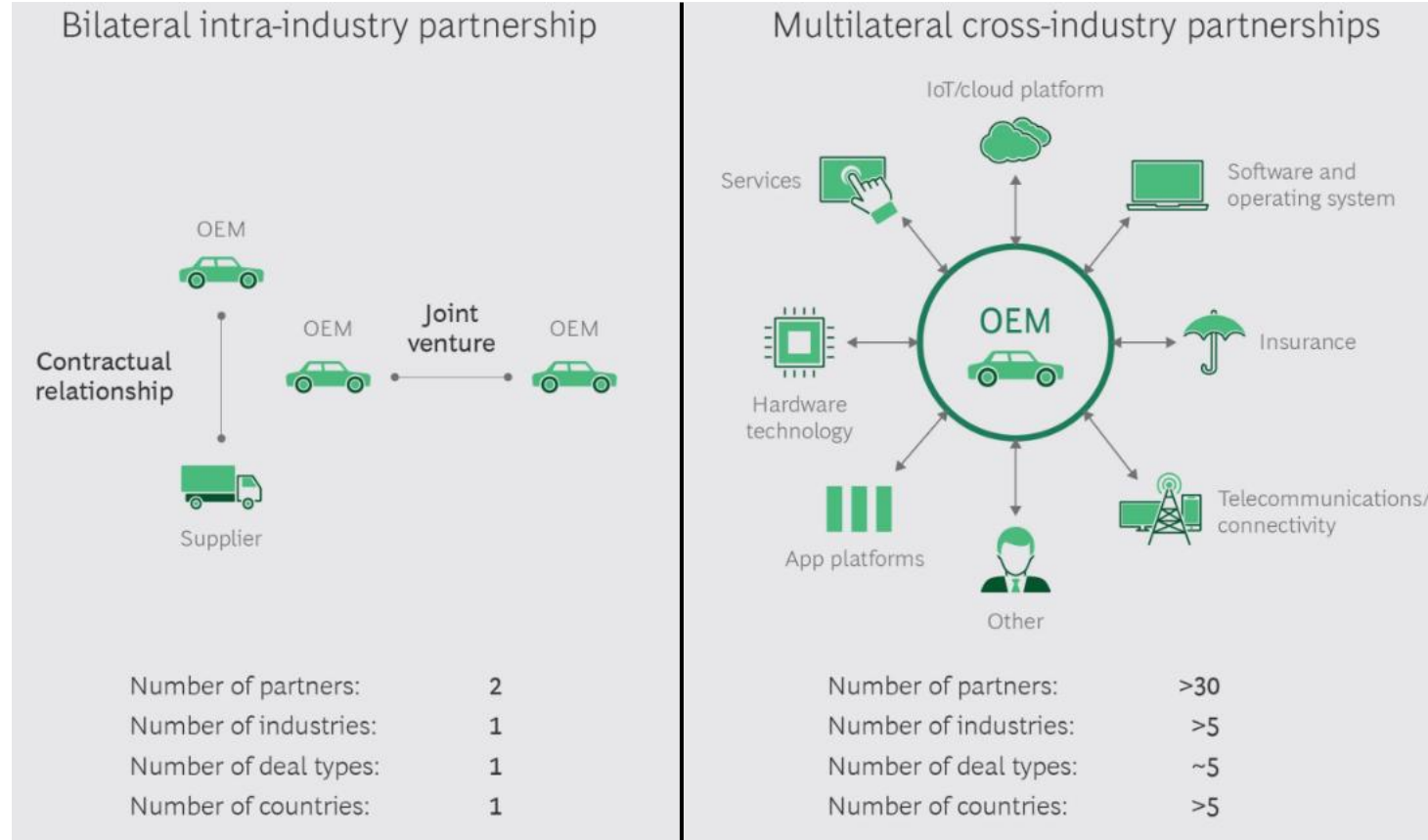
Leonardo Gomes

FEAUSP - Bridge



**Uma nova forma de
enxergar a inovação e a
competição...**

Uma nova forma de enxergar a inovação



BCG (2019)

Traditional supply chain approach: **focus on production activities**

Ecosystem approach:
focus on value creation



A revolução não começou ontem...



O mundo dos fornecedores

Empresas que desenvolvem componentes dos produtos da Apple



Faço a gestão por meio de **contratos**

Caso do iPhone e do iOS

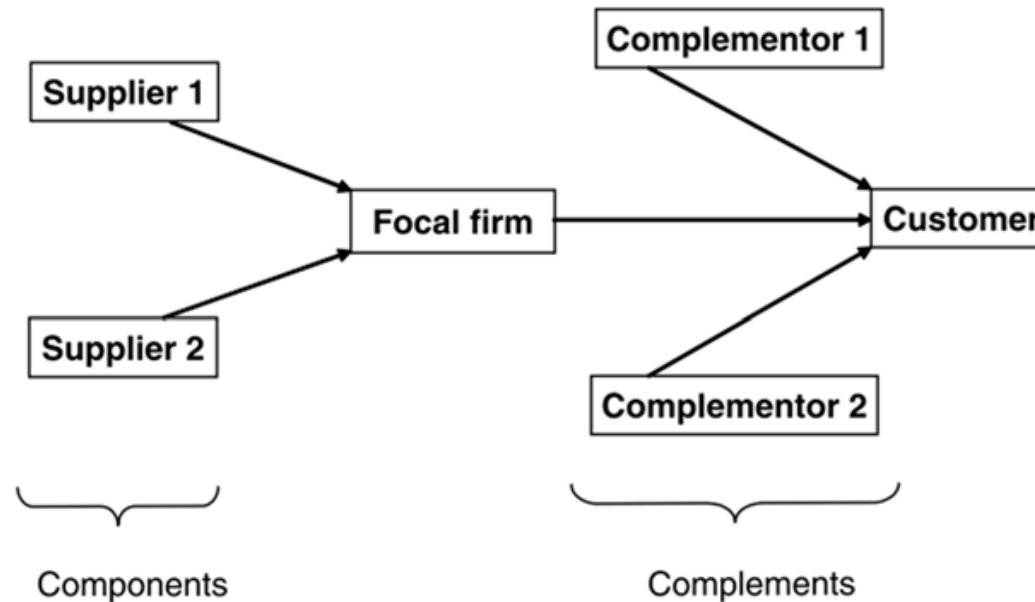


O mundo dos fornecedores

Empresas que desenvolvem componentes dos produtos da Apple

O mundo dos complementares

Empresas que desenvolvem inovações que complementam a proposta de valor da Apple



Definição: conjunto de atores **independentes**, mas **interdependentes** que criam coletivamente valor para um **determinado cliente**.

(Thomas e Autio, 2020; Gomes et al., 2018)

Por que precisamos criar um ecossistema?



A colaboração e coordenação **não** são aspectos que simplesmente emergem

- Proposta de valor demanda componentes e complementos complementos;
- Habilitar e gerenciar a coordenação entre atores externos: atores alinhados para desenvolver as inovações que complementam uma inovação sistêmica
- Gerenciar a interdependência tecnológica e econômica (ex: softwares serem compatíveis);
- Gerenciar a colaboração entre os atores (ex: Google e parceiros co-desenvolvem tecnologias e sistemas que apresentam grande interoperabilidade);
- Gerenciar o conhecimento entre atores externos e a empresa focal;
- Gerenciar iniciativas de inovação;
- Gerenciar os gargalos;
- Gerenciar as incertezas entre os atores externos;

Características do ecossistema de inovação

Interdependência

Dependências mútuas entre diferentes membros do ecossistema



Tende a ser mais fraca em ecossistemas do que em cadeias de suprimento

Complementariedade

Benefícios únicos que existem quando dois ou mais atores estão no mesmo ecossistema



Não surgem naturalmente

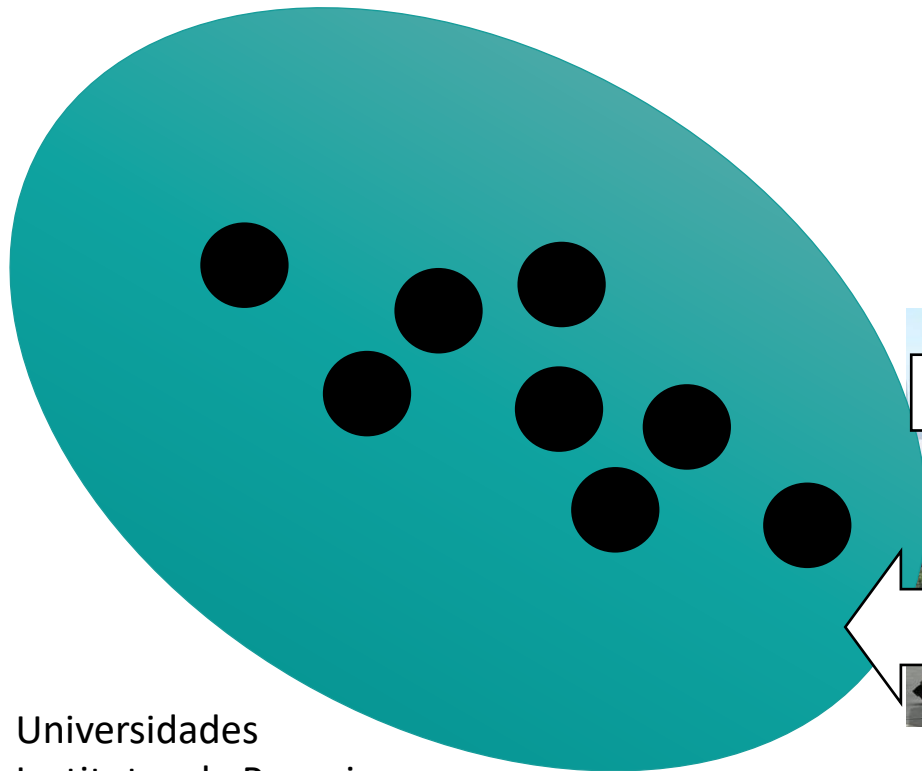
Generatividade

Capacidade de atores gerarem soluções que complementam a proposta de valor da empresa focal

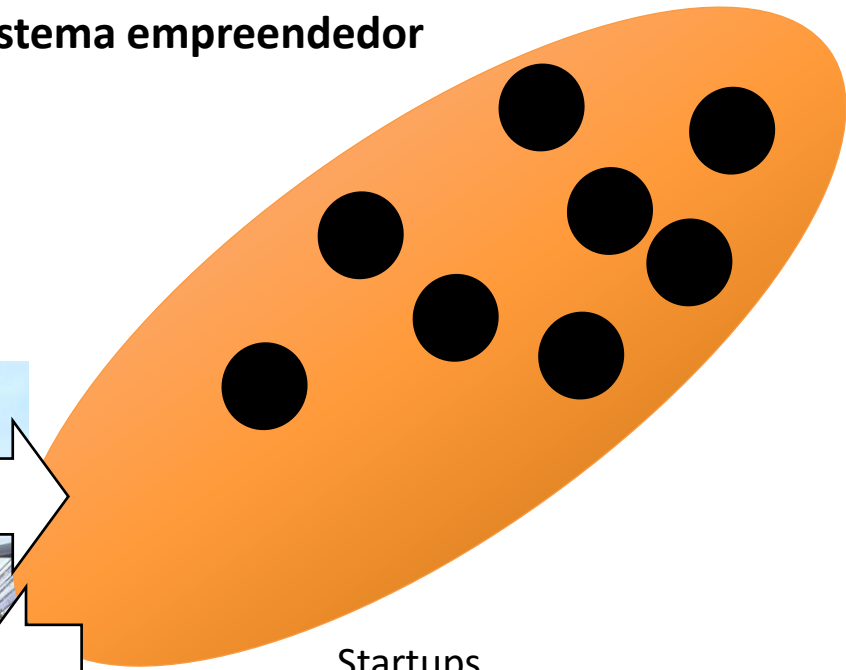


Depende de como é estimulada:
ecossistema de compartilhamento
de corridas (Uber) vs. Ecossistema
Android (Google)

Ecossistema de conhecimento



Ecossistema empreendedor



Ecossistema de inovação

Ter parceiros externos de qualidade
demanda engajar com diferentes
ecossistemas

Grandes empresas estão criando e
gerenciando ecossistemas de
inovação. Engajar com startups é
apenas parte de um jogo maior

Competição em ecossistemas seguem
outra lógica: a retenção, não do core
business

Não existe um tipo apenas de **ecossistema**, mas **vários**

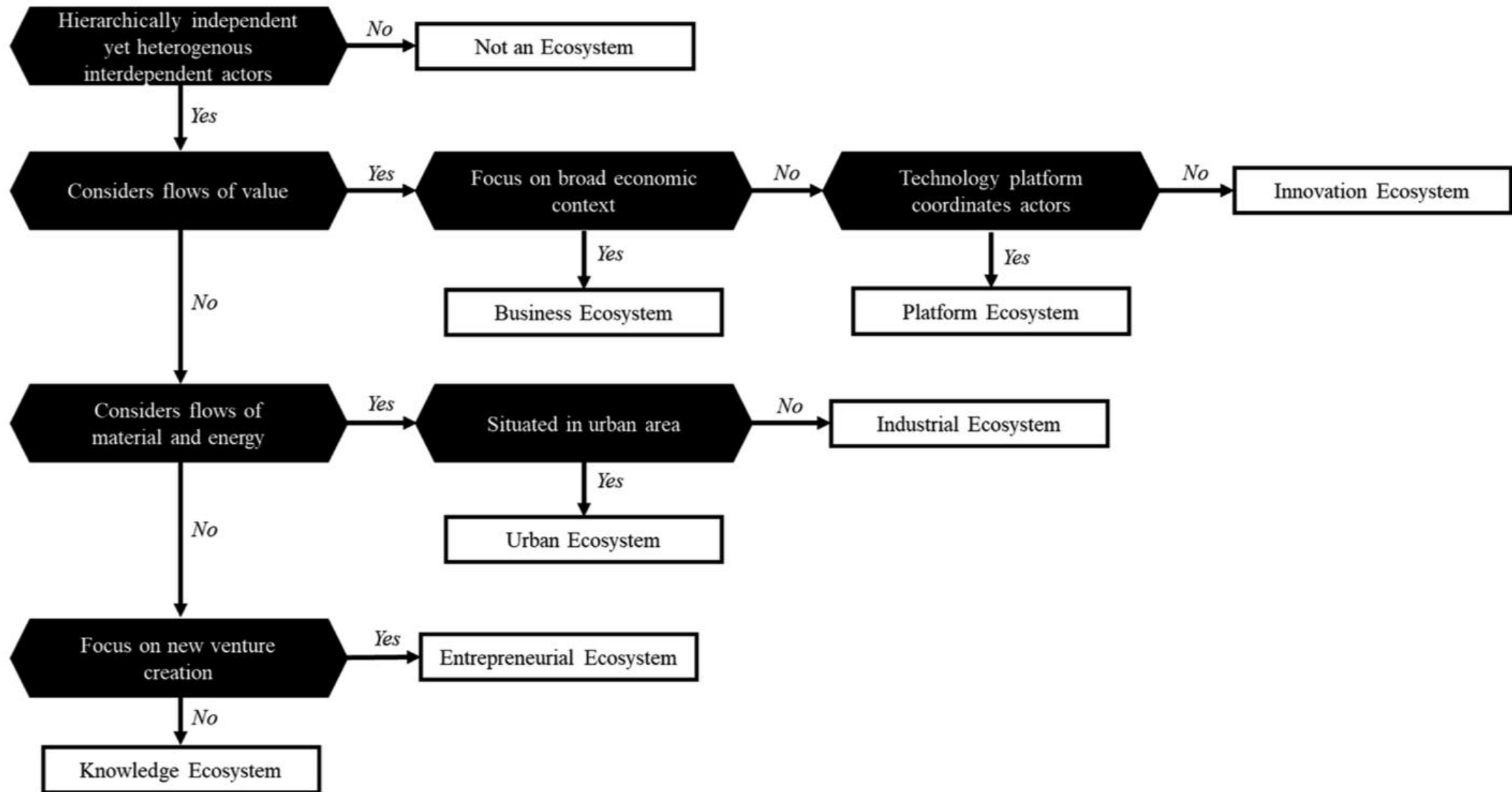
Ecossistema de inovação = ecossistema de negócios

‘Um conjunto de atores interdependentes que combinam as suas ofertas para materializar uma proposta de valor do ecossistema.’

Ecossistema de plataforma = ecossistema de inovação/negócios + plataforma digital

Ecossistema de startups = ecossistema empreendedor

‘Um conjunto de atores interdependentes que combinam as suas ofertas para gerar novas startups.’





Considerações estratégicas para lidar com o ecossistema de inovação

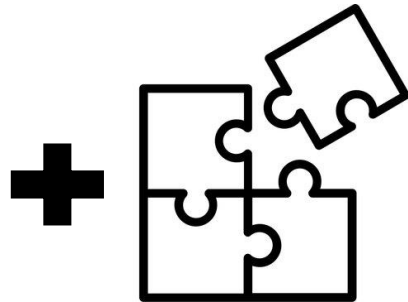
- ❖ Inovações e seus complementos para uma da audiência
- ❖ Os complementos nem sempre são fáceis de serem identificados
- ❖ Lidar com tensões de coopetição e coevolução
- ❖ **Mecanismos de engajamento:** governança tecnológica e econômica

Comunidade



Empresa focal
Fornecedores de componentes
Complementares
Clientes

Interdependência



Interdependência tecnológica
Interdependência econômica
Interdependência cognitiva

Saídas (output)



Inovações em produto, serviço e regulação

O que não fazer:

1. Acreditar que o ecossistema simplesmente emerge
2. Ignorar a interdependência
3. Tratar o ecossistema como seu



Considerações estratégicas para lidar com o ecossistema de conhecimento

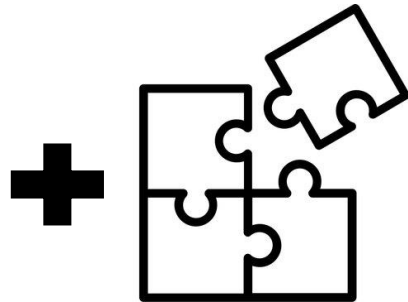
- ❖ Tecnologias e conhecimentos que alimentam inovações profundas em componentes, complementos e na inovação focal
- ❖ Pessoas com profunda expertise tecnológica
- ❖ Pesquisadores são orientados para desenvolvimento, não aplicação
- ❖ Aconselhamento estratégico para problemas novos
- ❖ **Mecanismos de engajamento:** joint-labs, projetos e alianças

Comunidade



Pesquisadores
Professores
Pós-doutores
Doutorandos e mestrandos
Institutos de Pesquisa

Interdependência



Método científico
Integridade
Ética em pesquisa
Complementariedade entre campos científicos

Saídas (output)



Conhecimento
Tecnologia
Pessoas

O que não fazer:

1. Buscar fornecedores
2. Soluções de prateleira
3. Ignorar conflitos de interesse, integridade e orientações estratégicas



Considerações estratégicas para lidar com o ecossistema empreendedor

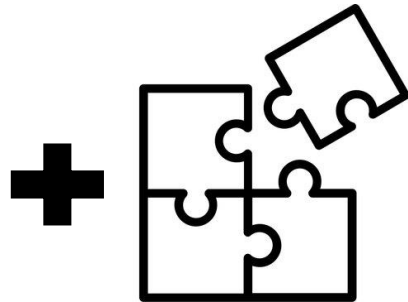
- ❖ Provedores de componentes e complementos
- ❖ Altamente fragmentado: esforços para scouting da startups
- ❖ Efeito roge startups: difícil selecionar a melhor startups
- ❖ **Mecanismos de engajamento:** aceleradoras, projetos de open innovation, corporate venture capital

Comunidade



Empreendedor@s
Investidor@s
Aceleradoras
Incubadoras
Mentor@s

Interdependência



Surgimento de startups
Crescimento de startups
Diversidade de startups

Saídas (output)

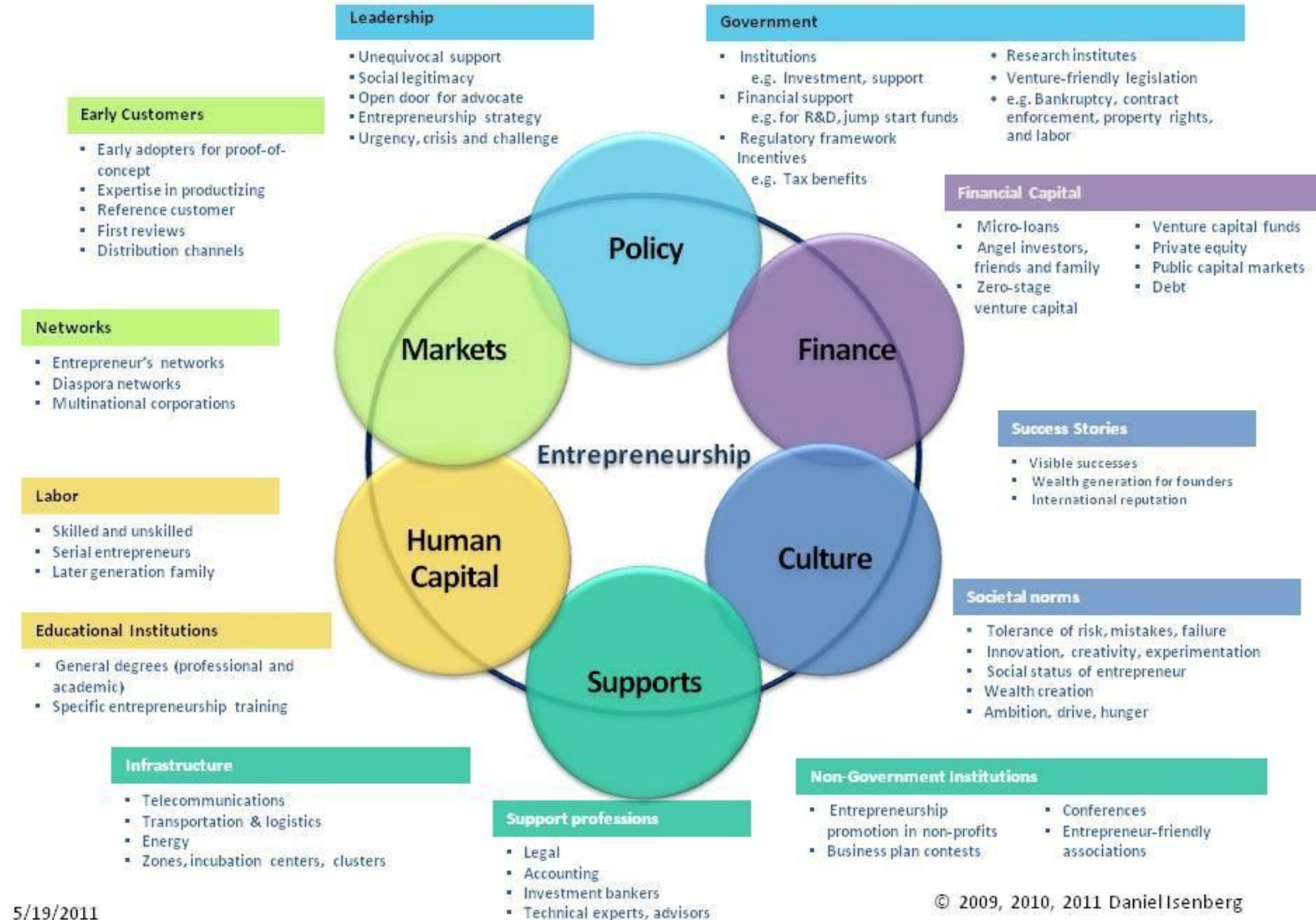


Startups

O que não fazer:

1. Achar que vai criar um unicórnio por mês
2. Tratar a startup como um a grande empresa
3. Focar nas provas de conceito e não prestar a atenção à fase de integração da solução

Domains of the Entrepreneurship Ecosystem

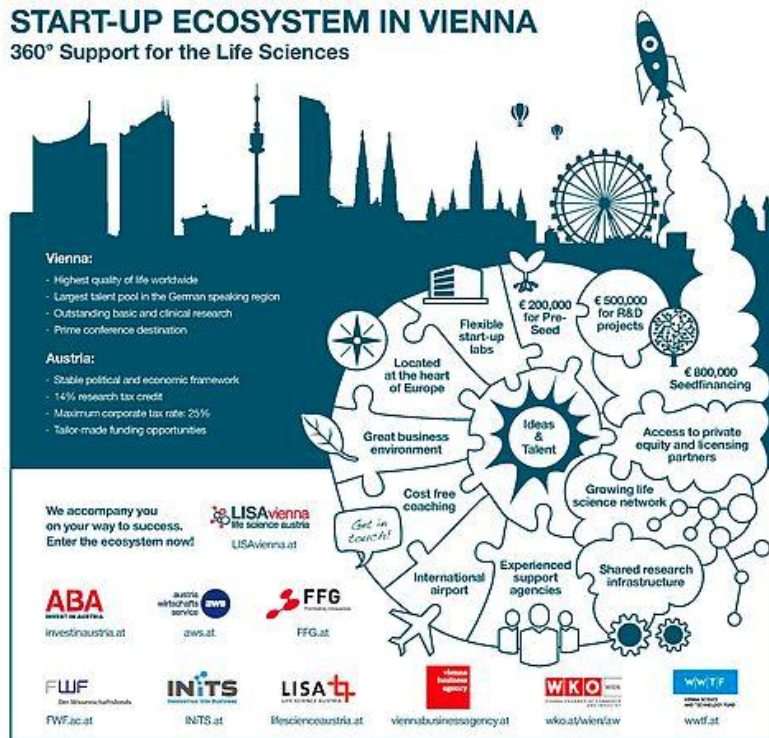


Como você avalia os aspectos que podem influenciar em sua jornada?

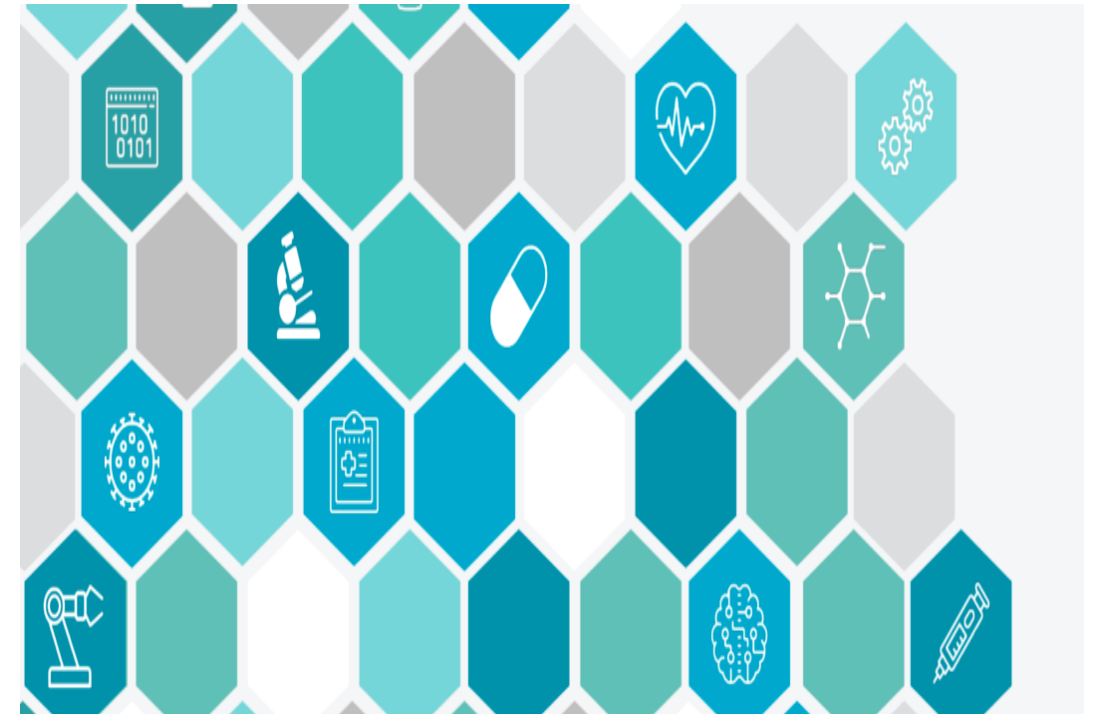
- ✓ Como criamos um negócio depende não apenas do que estamos criando, mas onde (cidade, país, indústria)

Finance	Business Support	Policy	Markets	Human Capital	Infrastructure	R&D	Culture
Debt Access	Industry Networks	Tax Rates	Domestic Sales	Graduation Rates	Access to Telecom	Patents	Entrepreneurial Motivation
VC Access	Incubators/ Accelerator	Tax Incentives	International Sales	Quality of Education	Access to Electricity		
Access to Grants	Legal/ Accounting Services	Cost to Start Business	Target Market Size		Access to Infrastructure		
Access to Angels							
Stock Markets							

Será que criar uma startup aqui em São Paulo é o mesmo que criar em Viena?



Ou será que criar uma empresa de biotecnologia para desenvolvimento de novos medicamentos é similar à criação de uma empresa de entregas?



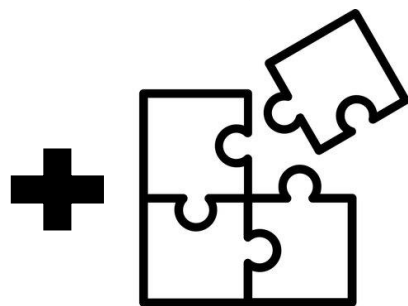


Comunidade



Empresa focal
Recicladoras
Cooperativas

Interdependência



Tecnológica
Econômica
Ambiental
Social

Saídas (output)



Ofertas circulares

Considerações estratégicas para lidar com o ecossistema circular

- ❖ Proposta de valor baseada na Economia Circular: reutilizar, remanufaturar, reciclar, restaurar e compartilhar
- ❖ Enxergar desperdícios como fontes de criação de valor
- ❖ Exige lidar com novos tipos de atores: cooperativas
- ❖ **Mecanismos de engajamento:** hubs de inovação

O que não fazer:

1. Focar apenas na reciclagem
2. Ecossistemas para mitigar problemas ambientais
3. Não conceber uma proposta de valor realmente circular

Usando ecossistemas para estruturar inovações radicais



BY



NC



ND



Uma breve visão histórica da gestão da inovação nas organizações...

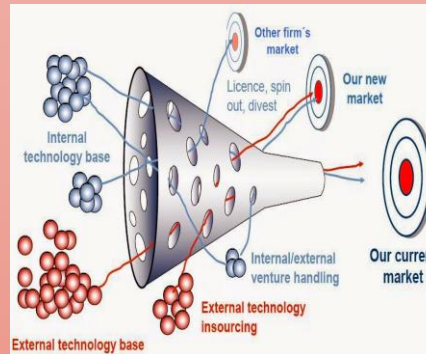


Evolução da Gestão da Inovação

P&D tradicional

Inovação aberta

Gestão de Ecosystema



Capability building

Search Absorptive capability

Orchestration/Integrative



Se a sua empresa introduz uma inovação que altera atores, atividades, links e posições em um dado ecossistema

Ecossistema do carro tradicional



vs.

Ecossistema do eVTOL



Ecossistema de serviços de entrega



vs.

Ecossistema de serviços de restauração



Ecossistema de serviços financeiros



vs.

Ecossistema do Playstation



Vamos pensar juntos: Quais mudanças são necessárias para viabilizar o ecossistema do eVTOL?

Quando a empresa introduz uma inovação que altera o ecossistema, quais considerações devem ser feitas?

Co-Innovation

Who else needs to innovate for my innovation to matter?

Execution Focus

What does it take to deliver the right innovation on time, to spec, and beat the competition?

Adoption Chain

Who else needs to adopt my innovation before the end customer can assess the full value proposition?

Como avaliar o seu projeto?

Atratividade do projeto em termos de clientes, competição, fornecedores e complementares. Avalie quais riscos serão geridos internamente e quais serão geridos pelos parceiros.

Quais projetos devem ser executados antes do seu?

Com os parceiros adequados, avalie a probabilidade dos parceiros cumprir o que foi combinado. Analise os problemas de incentivos, crises de lideranças, entre outros.

Quem deve adotar a sua solução antes que os clientes possam?

Quanto maior o número de intermediários necessários para adotar uma inovação, antes dos clientes finais, maior é a incerteza.

Onde devemos competir?

Quando as parcerias não são confiáveis, envolvendo riscos altos, mesmo se a sua firma fizer a sua parte, é possível que a inovação fracasse.

Quando devemos competir?

Mesmo que a sua firma seja pioneira em lançar um produto, nada adiantará caso as inovações complementares não estejam prontas.

Conclusão