

TENDÊNCIAS

REVOLUÇÃO DIGITAL

PARTE 2

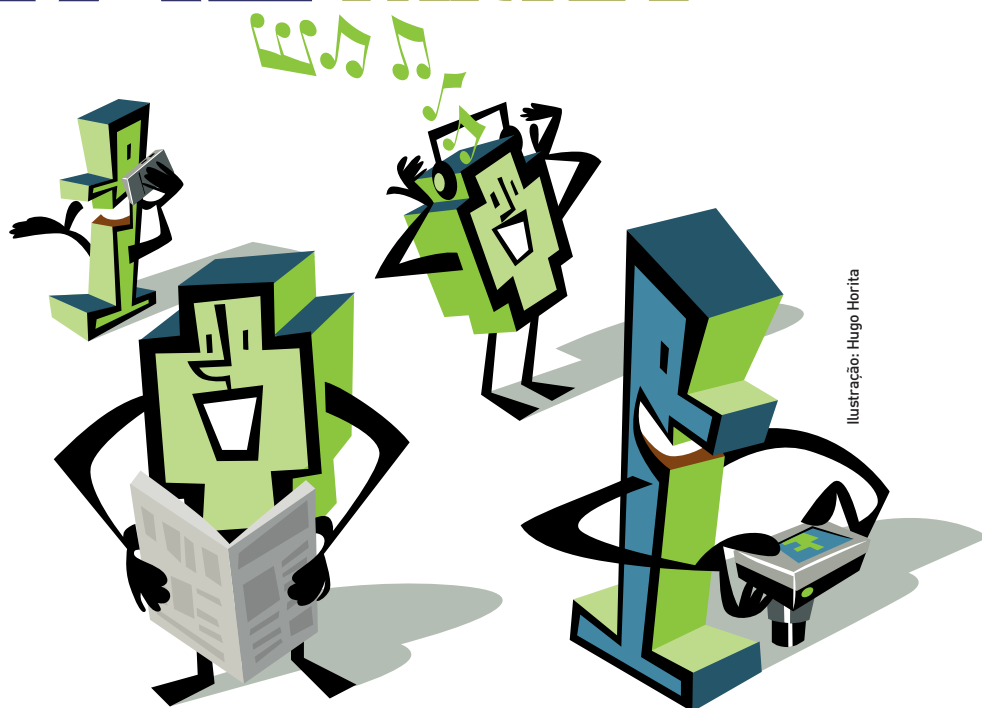
OS ESPECIALISTAS EM ESTRATÉGIA JAMIE ANDERSON E GIANVITO LANZOLLA DISCUTEM A NOVA REALIDADE DE EMPRESAS QUE OFERECEM PRODUTOS DIGITAIS SOBREPSTOS

Houve um tempo em que, se você soubesse o setor de atividade de uma empresa, já conseguiria definir as tecnologias que seriam utilizadas ali. Editoras estavam relacionadas com papel e tecnologia de impressão; gravadoras, com discos de vinil ou fitas magnéticas. Fabricantes de máquinas fotográficas remetiam a química e física. Esse tempo acabou, todos sabem. E o que pode ser aprendido com as empresas que alcançaram o sucesso no novo tempo da convergência intersectorial?

1. ESQUEÇA A CONVERGÊNCIA

Nossas pesquisas mostram que as aptidões necessárias para as três facetas do mundo dos produtos digitais são inerentemente diferentes e divergentes:

- produção de conteúdo, que inclui gerenciamento dos artistas, criatividade, busca de novas ideias e marketing de conteúdo;
- gerenciamento da rede de telecomunicações, que abrange cobertura, qualidade, confiabilidade da rede e atendimento ao cliente;
- desenvolvimento de tecnologia da



informação e de bens eletrônicos de consumo, envolvendo pesquisa e desenvolvimento, teste de novas tecnologias, design industrial e do processo de manufatura.

Apesar de cada vez mais a estrutura de tecnologia básica ser comum a vários setores, não se conhece nenhuma empresa que se tenha destacado nas três áreas.

Na indústria de mídia, por exemplo, as tecnologias digitais afetam a estrutura tecnológica dos conteúdos e as maneiras como esse conteúdo pode ser produzido, distribuído e desfrutado, mas não afetam o conteúdo bruto em si. Daí ser difícil para as empresas de software

produzir somente conteúdo, como um programa de notícias ou de entretenimento para a televisão.

Criam-se barreiras que impedem uma convergência intersectorial que seja sustentável de ponta a ponta. A recente venda da Endemol (empresa de produção de conteúdo) pela Telefonica (empresa de

Jamie Anderson é membro do Centre for Management Development da London Business School, de Londres, além de sócio da firma de consultoria Globalpraxis. **Gianvito Lanzolla** é professor de estratégia da Cass Business School, também de Londres.

telecomunicações) e o anúncio da venda de parte da AOL (serviços de internet) pelo grupo Time Warner (mídia) fornecem provas concretas para sustentar essa conclusão.

2. CONSTRUA A PREDOMINÂNCIA

Ao analisar o mundo digital, identificamos duas esferas de capacidades: uma de tecnologia, outra de conteúdo.

- A esfera das capacidades de tecnologia é formada por seis tipos de empresas, que podem distribuir, transportar ou atuar como provedoras de acesso ao conteúdo (veja quadro ao lado).
- A esfera das capacidades de conteúdo está repleta de empresas como Disney, EMI e Fox; são as criadoras de música, shows de TV, filmes, programas esportivos, videogames, mapas ou conteúdo para web 2.0 (comunidades online customizadas, wikis, blogs e outros).

Conforme o leitor já deve ter notado, pode haver sobreposição nas categorias, como no caso da Sony, que fabrica equipamentos analógicos e digitais.

Nossas pesquisas mostram que duas estratégias podem ser utilizadas para construir tal predominância:

• **Controlar os canais de distribuição.** Por exemplo, dentro do espaço tecnológico, as empresas estão se tornando "o" portal interativo digital, numa tentativa de assumir o controle dos canais de distribuição. Os portais interativos digitais podem assumir muitas formas, por exemplo: uma rede de comunicação, um equipamento digital ou um portal de acesso à internet. Diferentes players no mercado, provenientes de indústrias de eletrônicos, empresas de TI ou de serviços de telecomunicações, também estão competindo para assumir o controle dos canais de distribuição.

• **Construir confiança.** Textos ficcionais, notícias, música, esportes ou filmes, qualquer dado digitalizado pode ser facilmente copiado e repassado. Ao mesmo tempo que o crescimento de conteúdo gerado pelos usuários é importante, serviços confiáveis que exijam a veracidade



TIPOS DE EMPRESAS

- a)** Tradicionais distribuidores de conteúdo –locadoras de DVDs como Blockbuster ou livrarias.
- b)** Fabricantes de equipamentos analógicos –empresas como Sony.
- c)** Provedores de acesso a conteúdo –empresas como Google e YouTube.
- d)** Fabricantes de equipamentos digitais –como Apple e Nokia.
- e)** Operadores de redes de telecomunicações –como Vodafone e Sky.
- f)** Desenvolvedores de tecnologias digitais –como Ericsson, Microsoft, Siemens e IBM.

do conteúdo são o sustentáculo para que as empresas ganhem e mantenham a confiança dos clientes.

3. INGRESSE EM NOVAS CADEIAS

Ainda que a convergência entre as esferas da tecnologia e do conteúdo não seja viável, nossa pesquisa mostra que há áreas em que a difusão de novas tecnologias abriu significativas oportunidades na criação de cadeias de valores que aparecem no fornecimento de serviços, que são a espinha dorsal do mundo digital. Serviços analógicos tradicionais estão destinados a se tornar digitais, e as oportunidades de negócio para o desenvolvimento de novas cadeias de valores são virtualmente ilimitadas. Dentre essas oportunidades, três merecem destaque:

- fornecimento de serviços digitais para possibilitar a publicidade online;

- fornecimento de serviços digitais para gerenciar direitos autorais;
- fornecimento de serviços digitais para transações financeiras.

Projeções indicam que o valor gasto em publicidade nos canais digitais aumentará drasticamente. O jornal *Financial Times* estima que em 2010 o mercado de publicidade online mundial alcançará a marca de US\$ 64 bilhões.

Por sua vez, a digitalização de conteúdo tornou mais difícil a proteção da propriedade intelectual e novos sistemas digitais para gerenciamento de direitos autorais (em inglês, DRM, de Digital Rights Management) se tornam necessários para auxiliar empresas nessa atividade-chave para a apropriação de valor. Sistemas DRM influenciarão de maneira decisiva o futuro modelo de negócio das empresas produtoras de conteúdo.

E, por fim, o crescimento de negócios digitais aumentou a necessidade de uma infraestrutura para pagamentos online.

4. FORNEÇA O HARDWARE, O SOFTWARE E OS SERVIÇOS

Para uma empresa de TI que tenha visão de longo prazo, também existe a oportunidade de fornecer ao mundo digital ferramentas para construí-lo. Com o projeto Android, por exemplo, o Google está visando o fornecimento de um ambiente de desenvolvimento completo, para dar aos desenvolvedores de software as ferramentas necessárias para que eles possam criar aplicativos para a internet.

Desenvolvedores de tecnologias digitais, como Cisco, Motorola e Microsoft (em parceria com o Yahoo!), também tentam estabelecer sistemas e aplicativos populares, ganhando assim o controle do mercado para essas ferramentas de desenvolvimento. Outras empresas, como IBM, HP e Ericsson, vêm criando produtos sofisticados que têm a capacidade de integrar sistemas.

HSM Management