



Capital Digital

Extraindo o poder das redes de negócios

Por Don Tapscott, David Ticoll y Alex Lowy

Um livro de Gerência resumido por **Resumido.com**

RESUMO EXECUTIVO

As Business Webs (b-webs, teias de aranha, ou redes de negócios) são uma nova plataforma para a concorrência, são as novas criadoras de valor no século XXI.

Uma b-web é uma rede de sócios de negócios, única mas flexível, com até cinco participantes-chave: Prestadores de serviço, produtores, fornecedores, empresas de infra-estrutura e clientes. Estes participantes encontram-se enlaçados mediante canais digitais - quer dizer, utilizam a Internet como seu principal meio de comunicação e transação.

As b-webs são de grande utilidade, já que representam a única forma mediante a qual o capital digital pode ter acesso, incrementar e finalmente converter-se em valor de mercado.

O capital Digital é a soma de três ativos de conhecimento:

Cap. Digital = Cap. Humano + Cap. Cliente + Cap. Estrutural

Há cinco tipos bem estabelecidos de b-webs: Ágoras, Agregados, Correntes de Valor, Alianças e Redes Distribuidoras.

Nos próximos anos, a participação em b-webs deixará de ser opcional – somente aquelas empresas que participem ativamente em uma b-web terão vantagens comparativas sustentáveis.

Criação e Resultado do Capital Digital

A velha economia industrial se baseava na escassez – tudo era construído ao redor da produção e movimento de bens físicos. A nova economia está baseada em um modelo de abundância – dado pela ampla oferta, em forma de processos baseados no conhecimento.

Prosperar nesta nova economia é muito simples – devemos dar mais valor que os demais, a um menor preço. Mas nenhuma empresa pode prover todo o necessário, com a melhor qualidade e ao menor preço. Daí que as empresas isoladas estão dando passo a esta nova entidade na qual várias empresas trabalham juntas para criar “valor agregado”.

As b-webs estão substituindo as grandes corporações da era industrial como a entidade comercial para criar valor na economia digital. As b-webs estão inventando novas propostas de valor, estão modificando as regras da concorrência em indústrias inteiras e estão combinando pessoas e recursos em

formas novas e produtivas. Ao fazê-lo, as b-web estão criando uma nova forma de capital- o Capital Digital, a moeda da nova economia e a força que apoia as valorações que o mercado de valores consigna às empresas de Internet ao redor do mundo.

As b-webs se caracterizam por:

- Usam a Internet como infra-estrutura fundamental.
- Provêem novas e inovadoras propostas de valor
- Têm várias empresas participando ,concorrendo e cooperando entre si.
- Estão enfocadas para dar valor ao cliente – não em construir e vender.
- São dirigidas por um provedor de contexto – quem administra as relações com os clientes e coordena as atividades de criação de valor.
- Têm regras e standars que todos conhecem.
- Todos os participantes trocam informação em profundidade.

As b-webs têm cinco tipos de participantes que contribuem ao valor:

- *Clientes*: principalmente obtêm o valor da b-web; contudo, também podem contribuir significativamente.
- *Provedores de contexto*: dirigem a b-web.
- *Provedores de conteúdo*: fazem os produtos e serviços.
- *Provedores de serviços*: prestam serviços habilitadores.
- *Provedores de infra-estrutura*: fornecem os recursos.

O Capital Digital agrega uma nova dimensão ao capital intelectual, que tradicionalmente inclui:

Capital Humano: A capacidade combinada que tem cada pessoa da b-web de gerar valor para o cliente.

Inclui habilidades, criatividade, conhecimentos,etc.

Capital de Cliente: Á quem você conhece, e como eles avaliam sua contribuição. Principalmente abrange as relações estabelecidas pela organização com seus fornecedores e clientes.

Capital Estrutural: Os processos de negócio e o conhecimento do mercado, que lhe permite cumprir com os requerimentos dos seus clientes.

O desafio principal das empresas na economia digital é formar e armazenar Capital Digital, extraído do poder das b-webs. Especificamente, as b-webs permitem adquirir Capital Humano sem ser o dono do mesmo, ter acesso ao Capital de

Cliente mediante relações mútuas e beneficiar-se do Capital Estrutural que outros participantes provêem.

Construir uma nova b-web é um processo de 6 passos:

Passo 1 – Descrever: Para o mercado que pensa atacar, analise e descreva a proposta do valor existente na atualidade.

Passo 2 – Desagregar: Observe aqueles negócios que atualmente criam valor e cumprem com tal proposta de valor. Quais são as suas fortalezas e debilidades? Como se comparam com sua b-web?

Passo 3 – Visualizar: Determine a nova proposta de valor que oferecerá sua b-web. Em outras palavras, identifique como pode aplicar tecnologias digitais para melhorar a proposta de valor existente.

Passo 4 – Reagregar: Que processos, contribuições, aplicações e tecnologias precisa para cumprir com a nova proposta de valor? Como consequência, determine quem deve participar.

Passo 5 – Fazer Mapa de valor: Desenhe um mapa visual que mostre todos os intercâmbios de valor dentro

da web. Represente todos os fluxos de bens, serviços, dinheiro, conhecimento, marcas, lealdade ao cliente etc.

Passo 6 – Afinar sua b-web: Selecione um dos modelos de b-web, e adapte-o para que cumpra com seus requerimentos. É importante manter a flexibilidade que lhe permita modificar o modelo no caminho.

Modelo de b-web # 1 - Ágoras

Um Ágora é um mercado aberto onde compradores e vendedores se reúnem para descobrir coletivamente o preço de mercado de qualquer bem ou serviço. A Internet torna viáveis mercados eficientes com preços dinâmicos para qualquer coisa.

Cada Ágora utiliza um ou mais dos seguintes mecanismos para descobrir os preços:

- 1) *Negociação 1 a 1 entre compradores e vendedores.* Funciona bem para bens únicos e negociações comerciais. Ex. Monster.com.
- 2) *Leilões do lado do vendedor.* É o vendedor quem estabelece a oferta mínima, o tempo e o preço de reserva. Ex. eBay.
- 3) *Leilões do lado do comprador.* Cada comprador potencial entrega uma oferta fechada. Ex. FreeMarkets.
- 4) *Bolsas (exchanges),* como as de valores ou matéria prima (commodities), nas quais vários leilões ocorrem simultaneamente utilizando mecanismos de oferta e demanda. Ex. Nasdaq, Optimark.

Pode-se argumentar que as Bolsas bem disciplinadas e robustas são a forma mais sofisticada e poderosa de fixar preços. Contudo, o modelo de leilão utilizado por eBay tem captado muitíssima atenção e dinheiro.

Na b-web de eBay, o comprador e o vendedor fazem todo o trabalho, incorrem em gastos e correm com todo o risco. Enquanto isto, eBay: não tem inventário, não gasta em marketing dos produtos, não gasta na distribuição, não é

responsável pelo que ali se vende, não tem que criar conteúdo, seu custo de crescimento marginal é zero, e cobra por transação, por adiantado (eliminando o risco de cobrança).

Em resumo, eBay usa seu modelo de negócios para criar capital digital a partir do seu capital estrutural e de relações, que não se pode replicar fora da Internet.

As oportunidades para uma Ágora digital existem sempre que:

- Tenha um mercado que funcione ineficientemente.
- Exista frustração pelo mecanismo de fixação de preços.
- Crie-se um novo mercado de alto perfil para bens e serviços baseados na Internet.
- Abram-se novos mercados como consequência de intervenções reguladoras.

Os fatores críticos de êxito para uma b-web Agora são:

- Desenvolver uma forma de melhorar o processo de fixação do preço, utilizando as características únicas da Internet.
- Construir uma massa crítica rapidamente, já que a liquidez gera valor mediante um efeito de rede.
- Continuar desenvolvendo e melhorando a b-web segundo a preferência dos seus usuários.
- Criar regras que façam o processo justo para todos.
- Criar um modelo de auditoria para todos os participantes. Deve poder revisar a história e os perfis dos participantes, de maneira que possa fazer cumprir as regras.
- Permitir a participação de agentes e intermediários - estes podem criar interessantes oportunidades no futuro.
- Pôr muita atenção aos fatores que impactam na credibilidade – confiança, privacidade, assuntos legais, etc.

Modelo de b-web # 2 - Agregaciones

Agregados (aggregations) são intermediários em linha. Organizam e coordenam a seleção, preços e entrega de bens, serviços e informações. Os agregados geram ingressos ao capturar ou reter uma parte do valor agregado que acrescentam ao mercado.

As b-web de Agregados oferecem a seus clientes uma combinação individualizada e otimizada dos seguintes elementos:

- 1.- *Seleção:* A Internet dá o poder ao consumidor de pesquisar por si mesmo. Os Agregados, para prestar um melhor serviço, cruzam as barreiras tradicionais de produto, indústria e geografia para organizar a informação segundo as necessidades do usuário.
- 2.- *Organização:* Os Agregados físicos (como os super-mercados) organizam os produtos em forma lógica e conveniente. Os Agregados digitais fazem coisas semelhantes ao prover hiper-links aos produtos ou fazer seguimento das preferências do usuário para fazer recomendações à medida.

3.- *Preço*: Além de oferecer melhores preços, graças aos menores custos de transação, os Agregados em linha podem fazer coisas inovadoras, como oferecer melhores preços a clientes leais, combinar produtos e serviços em pacotes, ou desenvolver sistemas de publicidade do tipo pagamento- por- resultados.

4.- *Conveniência*: Além de permitir fazer negócios onde queira e quando queira, podem prestar serviços tais como, lembrar-lhe comprar quando tem o inventário baixo.

5.- *Matching*: Historicamente, os agregados somente se beneficiavam quando o cliente comprava produtos que tivessem no inventário. As b-web têm a capacidade de estruturar outros tipos de transações, incluindo a possibilidade de gerar ingressos de qualquer participante na transação.

6.- *Fulfillment* (execução de ordens ou pedidos) : Os agregados observam todo o processo de fulfillment. Isso lhes permite beneficiar-se de compras em quantidades, prever a demanda futura e designar prioridades no processo.

Os fatores críticos de êxito para uma b-web de agregados são:

- *Personalização*: Permitir ao cliente desenhar uma forma de fazer negócios que se adapte a suas preferências e comportamento.

- *Usar informação sobre produtos* para criar eficiências de custos e melhorar a atenção ao cliente. Cada cliente deve ser tratado como um provedor de informação.

- *Incrementar as opções de controle*. O conteúdo digital deve estar adaptado ao comportamento de compras de cada usuário.

- *Construir comunidades de usuários*. Permite aos usuários ajudar-se entre si, criando assim uma alta lealdade.

- *Enfocar-se intensivamente no processo de fulfillment*. Certificar-se de que o processo de envio seja pelo menos da mesma qualidade que a experiência em linha.

- *Encontrar formas efetivas de envolver ativamente aos consumidores*. Oferecer serviços que lhes simplifiquem a vida, como por exemplo sugerir produtos que outros clientes com um perfil similar tenham adquirido.

- *Dar poder ao consumidor*. Dar-lhe ferramentas digitais sofisticadas e úteis, que previamente só estiveram ao alcance de especialistas.

- *Estar atento às ineficiências de custos* que existam no mundo físico que possam ser substituídas por equivalentes digitais eficientes.

Modelo de b-web # 3 – Correntes de Valor

As correntes de valor costumavam ser dominadas pelos fornecedores – os consumidores somente podiam comprar o que os fornecedores queriam produzir. Os integradores da Corrente de Valor invertem a situação para elaborar aqueles produtos que o cliente deseja – em forma individualizada e com melhor serviço.

As formas mediante as quais estas b-webs criam valor são:

- Identificam e definem necessidades específicas do consumidor.
- Desenham produtos e serviços que fornecem soluções.
- Fazendo a entrega de tais produtos e serviços.

Os integradores da corrente de valor usualmente centram-se naquelas atividades dentro da corrente que agregam mais valor que as demais (usualmente as áreas de desenho e condução das relações).

Há quatro perguntas chaves que um criador de uma b-web de corrente de valor deve responder para criar apoio:

- 1) Qual é a essência da proposta de valor que se oferece ao usuário final ? Geralmente, o ponto no qual há maior diferenciação entre os participantes, é a melhor parte da corrente.
- 2) Qual contribuição assume a liderança, ao acrescentar mais à proposta de valor ? Se certifica-se que o seu negócio seja o líder, poderá maximizar a quantidade de capital digital que possui, fazendo uso do capital estrutural dos outros.
- 3) Como pode-se desenhar uma b-web em forma de rede de logística–tudo focado ao usuário final ? As b-webs inteligentes integram-se com o cliente, permitindo-lhe efetivamente criar seu próprio valor ao ordenar produtos e serviços individualizados.
- 4) Como se pode trabalhar com os fornecedores para desenvolver associações ganhador-ganhador, ao mesmo tempo que se melhora a qualidade e eficiência ? Ao enlaçar todos os fornecedores mediante um sistema de informação comum, tudo fica melhor alinhado. Isto permite, no futuro, oferecer melhores oportunidades ao cliente. Compartilhar o conhecimento entre os associados incrementa o capital estrutural.

As b-webs de corrente de valor são criadoras de riqueza – não só se identificam e definem as necessidades, senão que desenham as soluções às mesmas. A b-web também administra a sequência de passos mediante a qual a matéria prima se converte em bens terminados e serviços ao longo dos quais se agrega valor quando os participantes respondem às demandas únicas de cada consumidor.

Os fatores críticos de êxito para construir uma b-web de integração de corrente de valor são:

- *Enfocar-se em prover soluções individualizadas melhoradas por serviços* - o que faz a um produto verdadeiramente efetivo.
- *Conhecer e responder às necessidades do cliente*, melhor que os demais. Para isso, devemos estar conectados eletronicamente com eles.
- *Manter o enfoque*. Pôr toda atenção somente naquelas atividades que realmente agregam valor, e deixar o resto à rede de associados.
- *Desenvolver a habilidade de construir e administrar relações de negócios*. Estar preparado a investir energia e dinheiro em construir relações fortes.

- Compartilhar, não reservar o conhecimento. Fazer possível a cada associado operar em forma eficiente e rentável, maximiza a confiança que eles têm em você.

- Estar pronto para acolher a nova geração de arquiteturas de aplicações Web.

- Pensar em redes de logística para o cliente. Tudo o que faz um integrador de corrente de valor deve ir orientado para melhorar a experiência do cliente.

Modelo de b-web # 4 - Alianças

As alianças não são controladas por hierarquias. Pelo contrário, surgem e evoluem algumas regras e standards que governam o seu funcionamento. Todos os participantes da b-web de aliança são fornecedores e consumidores de produtos e serviços. Por sua vez contribuem ao conhecimento existente na aliança.

A Internet tem potencializado algumas alianças impressionantes. Ex.Linux (fonte aberta- open source), MP3

O projeto Genoma Humano e Desenvolvimento de software para Palm Pilot.

As b-web de Alianças podem capturar valor ao:

1. Enlaçar relações multi-via entre os associados, combinando capital humano, estrutural e de relação, em forma sinérgica, para criar e distribuir produtos valiosos (Ex.Aliança Windows-Intel).
2. Explorar os crescentes retornos em valor de mercado derivado do efeito rede (Ex. American Online)
3. Compreender o surgimento intencional – no qual um grupo de usuários trabalham juntos para um resultado final pré-estabelecido, em lugar de trabalhar simultaneamente em vias diferentes. (Ex.Linux)
4. Explorar um novo paradigma de desenho, no qual: os usuários são tratados como co-desenvolvedores e corretores, se fazem frequentes atualizações e melhoras e se espera que alguém, em algum lugar, o encontre útil (Ex.Java ou Netscape).
5. Promover a formação de uma economia de presentes recíprocos – onde os participantes recebem algo, em troca da obrigação moral de retribuir o presente com lucros no futuro (Ex.MP3).

O valor neste tipo de b-web pode-se extrair de várias formas. Pode-se cobrar por: 1) participar em eventos, 2) o uso de foros ou jogos em linha, 3) serviço técnico, 4) a venda de produtos tangíveis (ex. relatórios), 5) venda de software resultante da aliança.

As alianças costumam ser de um destes tipos:

- Sociais: bate-papos e foros
- De discussão: enfocados num assunto específico.
- De ajuda: aonde os usuários trocam experiências e conselhos.
- Colaboração: no desenho e desenvolvimento de produtos.
- De produção: explorar um standard técnico.
- Jogos online ou de vídeo.

A Internet é um ambiente fértil para as novas alianças. Estas podem se formar rapidamente ao redor da proposta de valor da colaboração criativa. A chave é orientar os esforços a um objetivo comum, que compense a falta de estrutura formal.

Os fatores críticos de êxito para as b-webs de alianças são:

- Assegurar que todos participantes obtenham benefícios.
- Definir claramente se será comercial ou sem fins de lucro.
- Compartilhar a liderança entre os participantes.
- Conferir relevância aos participantes baseado em sua contribuição, não em sua posição ou cargo.
- Manter a inovação fluindo.
- Disseminar a informação completamente e a todos.
- Usar o reconhecimento público, premios materiais e maior responsabilidade para premiar contribuições excepcionais.
- Manter as regras flexíveis, abertas e democráticas.
- Assegurar que todos os participantes compreendem os mecanismos de reconhecimento e premiação.
- Desenhar o resultado da aliança em formato modular, permitindo aos participantes configurá-lo ou incluí-lo em seus outros projetos.
- Encontrar formas de capturar o efeito rede quando e onde for possível.
- Fazer grandes esforços para comunicar e fortalecer o objetivo comum da aliança.

Modelo de b-web # 5 – Redes Distribuidoras

As redes distribuidoras são a coluna vertebral da economia digital – infra-estrutura, banda larga comunicacional, serviços de entrega, serviços bancários, etc. Todas essas redes estão em processo de fluxo e mudanças constantes.

As redes distribuidoras funcionam como mediadoras ou habilitadoras que facilitam as transações digitais ou comerciais. Os fornecedores e consumidores usam a rede para fazer suas transações.

Há duas grandes forças por trás do crescimento das redes distribuidoras:

- De regulação: muitos governos tem desfeito monopólios, deixando que as forças do mercado sejam as que criem as novas redes que cubram as necessidades de infra-estrutura.
- O efeito rede: quanto maior a rede, mais valor há na incorporação de um usuário adicional.

Os exemplos mais evidentes das Redes Distribuidoras na economia digital são: 1) Telecomunicações, 2) Serviços Financeiros, 3) Distribuição e logística, 4) Viagens aéreas e 5) Energia (eletricidade).

Os construtores de redes astutos estão no processo de criar b-webs que:

- Facilitem que outras b-webs se incorporem e obtenham benefícios.
- Tornem fáceis aplicações de comércio eletrônico.
- Dotem de visibilidade, velocidade e agilidade às empresas.
- Cheguem a várias categorias de negócios.
- Capturem informação do consumidor, para encontrar formas de agregar valor no futuro.

- Inventem aplicações digitais originais.
- Operem como “investimento- mediadores” – serviços financeiros amplos que maximizem a utilização de fundos existentes e poupanças do consumidor.

Os fatores críticos de êxito nas Redes Distribuidoras são:

- Facilitar que outras b-webs as usem como suas provedoras de infra-estrutura e comércio.
- Tomar a decisão de focar-se em nichos ou mercados amplos.
- Quando haja oportunidade de arbitragem, compartilhar os lucros com os clientes.

- Aproveitar o efeito de rede, maximizando o número de pontos de presença – mais clientes, em mais lugares, agrega mais valor.
- Deixar de lado o esquema de ativos (onde a empresa é a dona da rede). Pensar em associações.

Seguir pensando em novas formas de facilitar o intercâmbio e entrega de produtos, serviços e informação. Com a expansão da Internet, nascem novas oportunidades todos os dias.

	Ágoras	Agregados	Correntes de Valor	Alianças	Redes Distribuidoras
Tema	Preços Dinâmicos	Seleção e Conveniencia	Integração de procesos	Criatividade e Flexibilidade	Colocação/Distribuição
Propostas de Valor	Liquidez	Proposta de Valor	Desenhar e entregar produtos integrados que cumpram os requerimentos do cliente	Colaboração criativa na busca de un objetivo compartilhado	Facilitar o intercâmbio e entrega de bens, serviços e informação
Rol do Consumidor	Market Player	Comprador	Value Driver	Contribuinte	Envia e Recebe
Enfoque	Tempos, inteligência de mercado	Segmentação do mercado, oferta do provedor, Fulfillment	Inovação, Administração da cadeia de valor	Comunidade, Standars, Roles, Criatividade	Otimização da Rede, Visibilidade, transparência
Processo chave	Determinação de preços	Coincidência de necessidades	Desenho de produtos, Administração da cadeia de valor	Inovação	Distribuição
Exemplos	eBay, Priceline, Nasdaq, Monster, AdAuction	Amazon ,E*trade, WebVan, Travelocity	Cisco, Dell, General Motors	America Online, Linux, MP3, Wintel, Java, Netscape, Projeto Genoma Humano	Enron, UPS, AT&T, Wells Fargo, A Internet