

Estratégia em Negócios Digitais e Tradicionais



Adriano Freire

 **STRAT&EGOS** INSTITUTE


ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA DE
MANAGEMENT



Negócios Tradicionais e Digitais

- Há negócios cujas organizações são mais tradicionais e outros que incluem sobretudo empresas mais digitais.





Ciclo Estratégico

- Empresas em negócios tradicionais e digitais tendem a gerir o ciclo estratégico de formas bastante distintas.

	Negócios Tradicionais	Negócios Digitais
Ciclo Estratégico		
Formulação	<p>Conservadora</p> <p>Análise pouco criativa do mercado e da indústria, objetivos e estratégias incrementais ao longo do tempo</p>	<p>Disruptiva</p> <p>Pensamento estratégico original sobre o mercado e a indústria, objetivos e estratégias diferentes dos concorrentes</p>
Execução	<p>Rígida</p> <p>Separação e conflitos ocasionais entre o planeamento e a implementação, bloqueios devido à burocracia e interesses instalados</p>	<p>Ágil</p> <p>Flexibilidade e cooperação no planeamento e implementação das decisões tomadas, aprendizagem conjunta por tentativa e erro</p>
Adequação	<p>Estabilidade</p> <p>Mercados e indústrias estáveis e/ou pouco competitivos, com empresas estabelecidas e uma evolução previsível</p>	<p>Mudança</p> <p>Mercados e indústrias dinâmicos e/ou muito competitivos, com empresas estabelecidas e novas e uma evolução incerta</p>



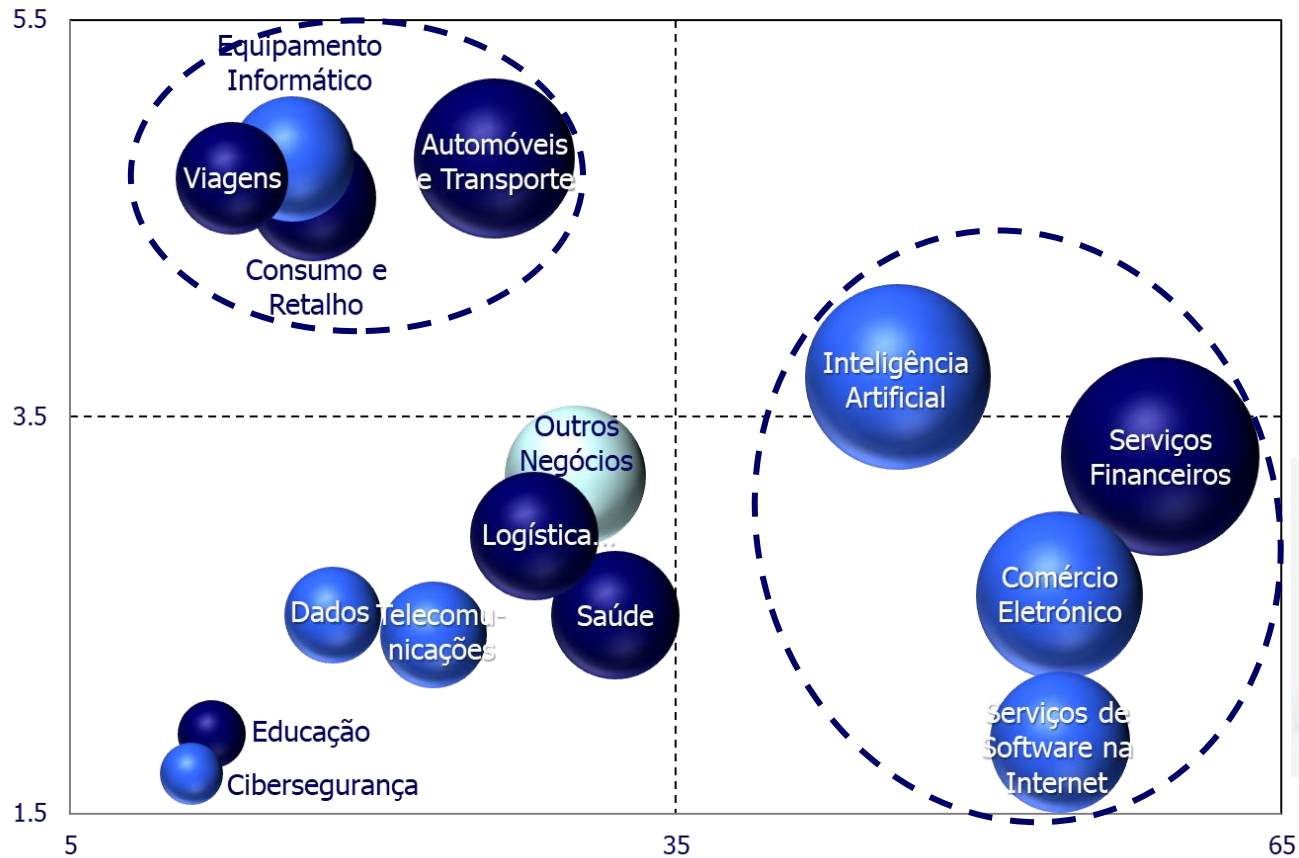


Unicórnios

- Os unicórnios a atuar nos negócios mais tradicionais estão a conseguir criar bastante mais valor que nos negócios mais digitais.



Valorização Média
(em mil milhões de dólares)



 Setor Quaternário
 Outros Setores
 Valorização Total



Número de Empresas Unicórnio



Transformação Digital

- Dada a transformação digital em curso, cada vez mais empresas procuram integrar aspetos de ambas as abordagens.
- E até a pandemia do novo coronavírus está a reforçar a pressão para a transformação digital.



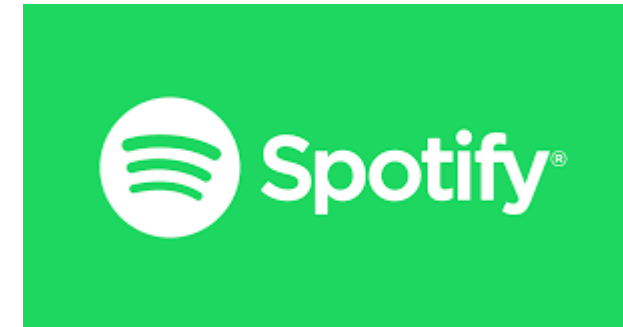
	Digitização	Digitalização	Transformação Digital
Foco	Conversão de dados	Processamento dos dados	Criação de valor
Objetivo	Mudança de formato analógico para digital	Automação da gestão da informação e dos processos	Mudança da maneira como a empresa funciona
Atividade	Conversão para um formato digital de documentos em papel, fotos, filmes, música, etc.	Criação de processos de trabalho completamente digitais	Integração das tecnologias digitais na estratégia, sistemas, processos, produtos e serviços
Ferramentas	Computadores e equipamento de conversão	Sistemas de informação e equipamento eletrónico	Novas tecnologias digitais (intel. artificial, robótica, etc.)
Dificuldade	Problemas técnicos	Investimento	Resistência à mudança



Atuação Comercial e Operacional

- A natureza distinta da atuação comercial e operacional em negócios tradicionais e digitais dificulta a conjugação das práticas de gestão.

	Negócios Tradicionais	Negócios Digitais
Atuação Comercial		
Cientes	Seniores Nacionais Clientes de diversos países, com maior peso das gerações mais velhas (Geração X sénior, <i>Baby Boomers</i> e Geração Silenciosa)	Jovens Internacionais Clientes de todo o mundo, com maior peso das gerações mais jovens (Geração Z, <i>Millennials</i> /Geração Y e Geração X jovem)
Comunicação	Multicanal Utilização geralmente separada de meios físicos (atendimento pessoal, <i>call center</i> e correio) e digitais (<i>email</i> , SMS e internet)	Omnicanal Conjugação de meios digitais (<i>email</i> , SMS, internet, redes sociais, <i>chatbot</i> , etc.) com algum apoio físico pontual (<i>call center</i>)
Conveniência	Média Localização e horário de funcionamento limitados, mas facilidade de interação com pessoas e de avaliação dos produtos	Elevada Acesso total e ininterrupto, automatização dos processos comerciais e operacionais, mas dificuldade de avaliação dos produtos



	Negócios Tradicionais	Negócios Digitais
Atuação Operacional		
Ativos	Variável Necessidade de adquirir ou alugar edifícios, máquinas, lojas, veículos, etc. de acordo com a atividade e a dimensão da empresa	Reduzidos Contratação de servidores, armazenamento e <i>software</i> na <i>cloud</i> e externalização de outros serviços (plataformas, segurança, etc.)
Escalabilidade	Variável Expansão do negócio até ao limite da capacidade existente e realização de novos investimentos para aumentar a capacidade	Elevada Contratação externa de mais capacidade de processamento, armazenamento e de outros serviços à medida das necessidades
Dados	Dispersos Disponibilidade de dados internos e externos em diferentes suportes físicos (papel, etc.) e digitais (PCs, sistemas de informação, etc.)	Integrados Agregação e análise de muitos dados internos e externos em sistemas de informação integrados





Criação de Valor no Tempo

- As estratégias digitais requerem mais investimento no curto prazo e criam mais valor a médio-longo prazo que as estratégias tradicionais.

Ilustrativo

Estratégia Tradicional

Ano	Previsão de Vendas	Previsão de Resultados Líquidos
0	1.000.000€	
1	1.060.000€	84.800€
2	1.113.000€	127.995€
3	1.146.390€	149.031€
4	1.169.318€	163.705€
5	1.216.091€	158.092€
Total (5)	5.704.798€	683.622€
6	1.252.573€	125.257€
7	1.283.888€	115.550€
8	1.309.565€	104.765€
9	1.329.209€	99.691€
10	1.345.159€	87.435€
Total (10)	12.225.192€	1.216.320€

Estratégia Digital

Ano	Previsão de Vendas	Previsão de Resultados Líquidos
0	1.000.000€	
1	1.070.000€	42.800€
2	1.171.650€	64.441€
3	1.288.815€	115.993€
4	1.446.695€	159.136€
5	1.609.448€	209.228€
Total (5)	6.586.608€	591.599€
6	1.826.723€	274.009€
7	2.091.598€	366.030€
8	2.415.796€	446.922€
9	2.838.560€	546.423€
10	3.384.983€	648.224€
Total (10)	19.144.270€	2.873.207€



$$\text{Valor}_{5 \text{ anos}} = 623.925$$

$$\text{Valor}_{5 \text{ anos}} = 252.080$$

$$\text{Valor}_{10 \text{ anos}} = 576.788$$

$$\text{Valor}_{10 \text{ anos}} = 702.324$$





Modelos de Negócio Tradicionais e Digitais

- O modelo de negócio é a maneira como a empresa se estrutura para criar valor.
- Os modelos de negócio tornaram-se particularmente variados graças à economia digital.





Modelos de Negócio Empresariais

- O modelo de negócio de cada empresa combina o seu papel de interveniente na cadeia de valor com a natureza da sua receita.



Modelos dos Intervenientes	Modelos de Receita				
	Total	Freemium	Subscrição	Publicidade	Afiliação
Produtores e Prestadores de Serviços (<i>bricks and clicks</i>)	Toyota, Gucci, Axa, EasyJet, Dell, Marriott	Sites de jornais, revistas, canais televisivos e podcasts			
Retalhistas (<i>bricks and clicks</i>)	Walmart, Tui, IKEA		HelloFresh	Rádios	
Prestadores de Serviços <i>Pure Players</i> Digitais (diversos modelos)	Amazon Web Services, N26, Revolut	Fortnite, WeTransfer, MailChimp	Disney+, LinkedIn Learning	Bloggers, vloggers e sites temáticos	
Intermediários Digitais (plataforma)	Amazon, Expedia	Spotify, Zoom	Zinio, FlyLine		
Infomediários Digitais (diversos modelos)			Bloomberg, Reuters	Google, WebMD, Booking, PriceGrabber, Edmunds	
Comunidades Digitais (plataforma)	eBay, Uber, OLX, Airbnb	TikTok, Tinder, LinkedIn	Skillshare	Facebook, Instagram	



Modelos de Negócio na Indústria

- A análise dos modelos de negócio num dado setor revela as abordagens distintas de diferentes concorrentes.



Modelos dos Intervenientes	Modelos de Receita				
	Total	Freemium	Subscrição	Publicidade	Afiliação
Produtores e Prestadores de Serviços (<i>bricks and clicks</i>)	Sony Music, Rock in Rio, Coachella		MTV, Disney Channel, Fox Movies	RFM, Rádio Comercial, Renascença	
Retalhistas (<i>bricks and clicks</i>)	HMV, Virgin Megastore				
Prestadores de Serviços <i>Pure Players</i> Digitais (diversos modelos)			Disney+, HBO Go	Bloggers, vloggers e sites sobre música, filmes, séries, fotos, etc.	
Intermediários Digitais (plataforma)	iTunes	Spotify, YouTube	Hulu, Amazon Prime	Popcornflix, sites ilegais	
Infomediários Digitais (diversos modelos)				IMDb, All Music, Google	
Comunidades Digitais (plataforma)		TikTok		Instagram	



Evolução para Modelos Digitais

- Naturalmente, as indústrias não transitaram ao mesmo tempo para os novos modelos de negócio digitais.

Indústrias Pioneiras

*Software, jogos, música, filmes,
livros, comunicação social*

Indústrias de Volume

*Produtos físicos, viagens,
serviços financeiros*

Indústrias Emergentes

*Serviços profissionais, saúde,
internet of things, educação*





Adriano Freire

- O Prof. Adriano Freire é:
 - Ph.D. em Gestão de Empresas (Tóquio, Japão).
 - Presidente do STRAT&EGOS Institute (www.strategosinstitute.com), especializado em consultoria e formação de gestão.
 - Líder de projetos de consultoria e formação em estratégia, inovação e desenvolvimento organizacional para multinacionais e grandes e médias empresas de muitos países.
 - Professor da Universidade Católica Portuguesa e do The Lisbon MBA, onde recebeu múltiplas vezes o prémio de Best Professor.
 - Orador convidado em conferências nacionais e internacionais.
 - Autor de vários bestsellers sobre Estratégia, Inovação e Desenvolvimento Organizacional.
 - No contexto profissional, Adriano Freire posiciona-se nos quadrantes ES e EG do Mapa EGOS.

