

# Estratégia em Negócios Digitais e Tradicionais


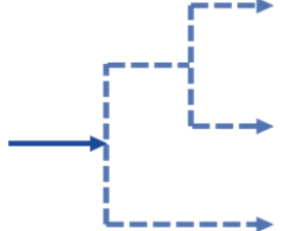
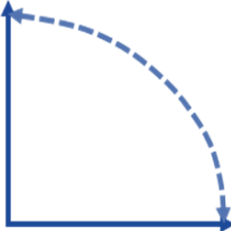



Adriano Freire



- Como é o futuro a médio prazo da Worten?



	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo sobre a Incerteza	<p>Padrão Imprevisível O futuro é desconhecido e bastante imprevisível</p> 	<p>Padrão Restrito O futuro é um conjunto restrito de direções alternativas</p> 
Elevado Controlo sobre a Incerteza	<p>Padrão Abrangente O futuro é um conjunto abrangente de direções alternativas</p> 	<p>Padrão Previsível O futuro é uma extensão previsível das tendências do passado</p> 

Presente  
  
  
 Futuro



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



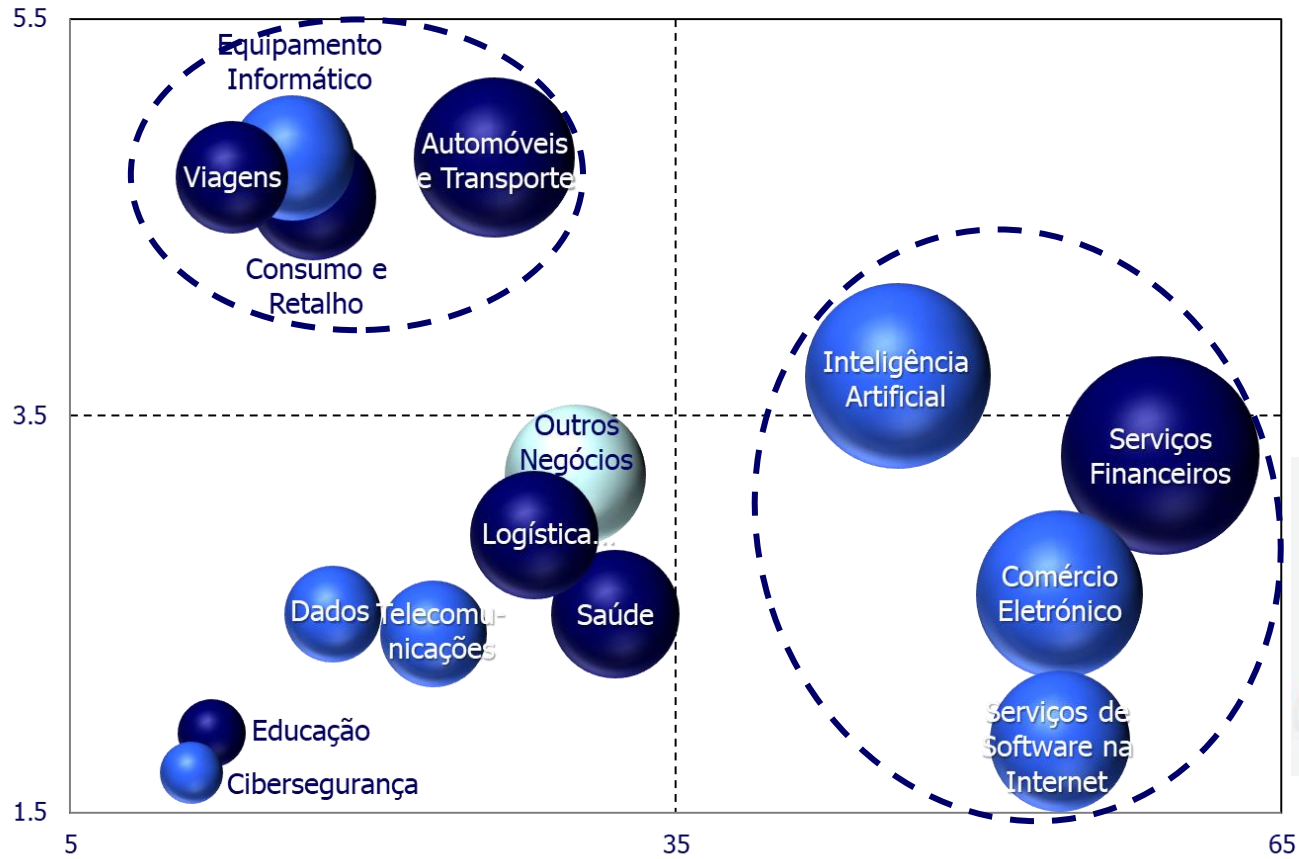


# Unicórnios

- Em média, os unicórnios a atuar nos negócios mais tradicionais estão a conseguir criar bastante mais valor do 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 tradicionais procuram integrar aspectos 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
<b>Atuação Comercial</b>		
<b>Clientes</b>	<b>Seniores Nacionais</b> Clientes de diversos países, com maior peso das gerações mais velhas (Geração X sénior, <i>Baby Boomers</i> e Geração Silenciosa)	<b>Jovens Internacionais</b> Clientes de todo o mundo, com maior peso das gerações mais jovens (Geração Z, <i>Millennials</i> /Geração Y e Geração X jovem)
<b>Comunicação</b>	<b>Multicanal</b> Utilização geralmente separada de meios físicos (atendimento pessoal, <i>call center</i> e correio) e digitais ( <i>email</i> , SMS e internet)	<b>Omnicanal</b> Conjugação de meios digitais ( <i>email</i> , SMS, internet, redes sociais, <i>chatbot</i> , etc.) com algum apoio físico pontual ( <i>call center</i> )
<b>Conveniência</b>	<b>Média</b> Localização e horário de funcionamento limitados, mas facilidade de interação com pessoas e de avaliação dos produtos	<b>Elevada</b> Acesso total e ininterrupto, automatização dos processos comerciais e operacionais, mas dificuldade de avaliação dos produtos



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





# 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.







# Eletrónica de Consumo e Entretenimento

- A análise dos modelos de negócio nos setores da eletrónica de consumo e entretenimento 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> )	Microsoft, Sony		MTV, Disney Channel, Fox Movies	RFM, Rádio Comercial, Renascença	
	Samsung, Apple, Huawei				
Retailistas ( <i>bricks and clicks</i> )	Worten, FNAC, Media Markt				
Prestadores de Serviços <i>Pure Players</i> Digitais (diversos modelos)		Epic Games, Minecraft	Disney+, HBO Go	Bloggers, vloggers e sites sobre música, filmes, séries, fotos, etc.	
Intermediários Digitais (plataforma)	Amazon, Dott	Spotify, YouTube	Netflix, Hulu, Amazon Prime		
Infomediários Digitais (diversos modelos)	Kuanto Kusta			CustoJusto, KuantoKusta	
Comunidades Digitais (plataforma)	eBay	TikTok		Instagram	



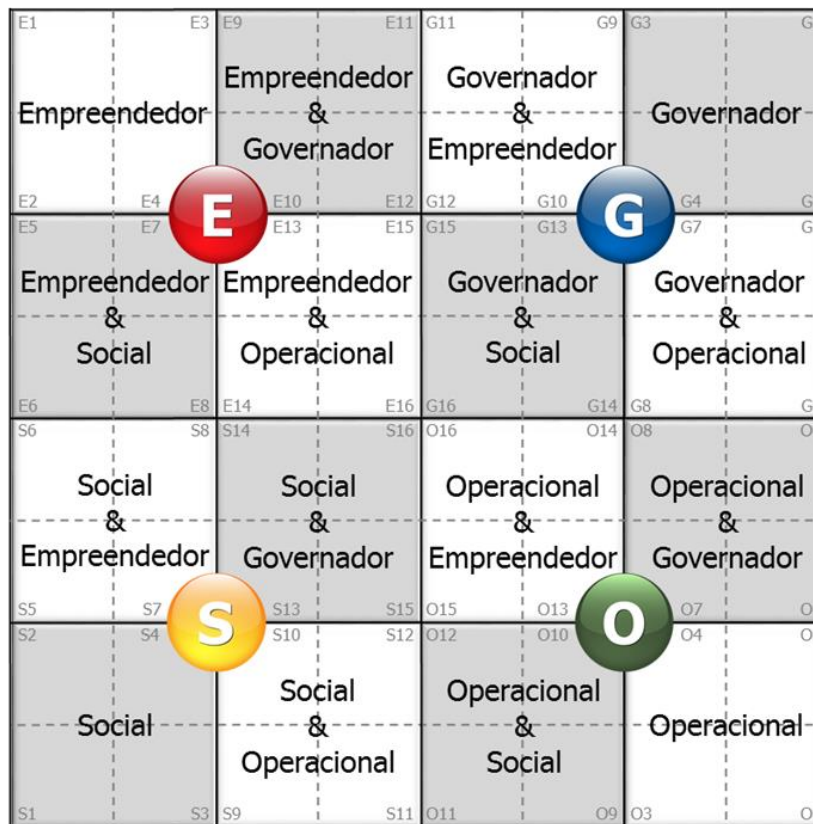
# Mapa EGOS

- Cada pessoa integra à sua própria maneira diferentes elementos dos quatro perfis EGOS, de que resulta o posicionamento no Mapa EGOS.



**Perfil Empreendedor**  
Competitivo, decidido, orientado para os objetivos, desafiador, propenso ao risco, agente de mudança

**Perfil Social**  
Inspirador, popular, orientado para as pessoas, persuasivo, comunicativo, criativo, motivador



**Perfil Governador**  
Analítico, rigoroso, orientado para o processo, lógico, avesso ao risco, ponderado, fiável

**Perfil Operacional**  
Regular, persistente, orientado para a execução, trabalha em equipa, maleável, calmo, improvisador



# EGOS e Cultura Organizacional

- Ao longo do tempo, diferentes setores de atividade tendem a consolidar culturas organizacionais distintas.



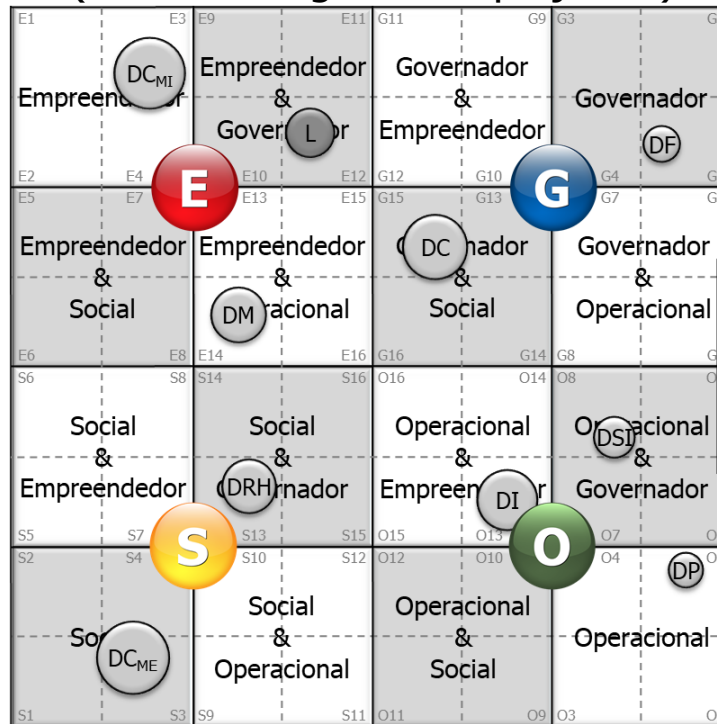


# EGOS e Liderança

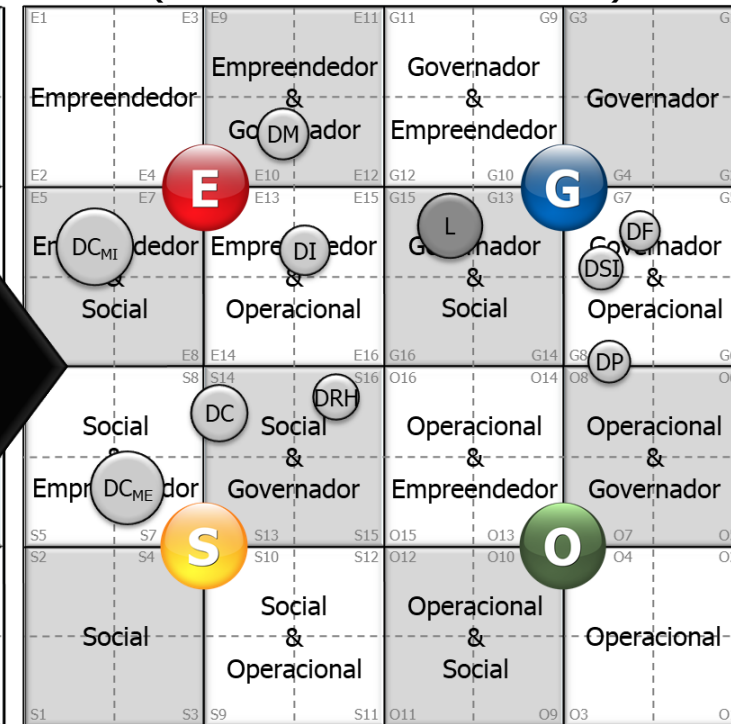
- Se a liderança não estiver alinhada com a natureza do negócio, a implementação da estratégia tende a falhar.

## Caso Real

### Posições Iniciais (vendas estagnadas e prejuízos)



### Posições Revistas (vendas e lucros recorde)

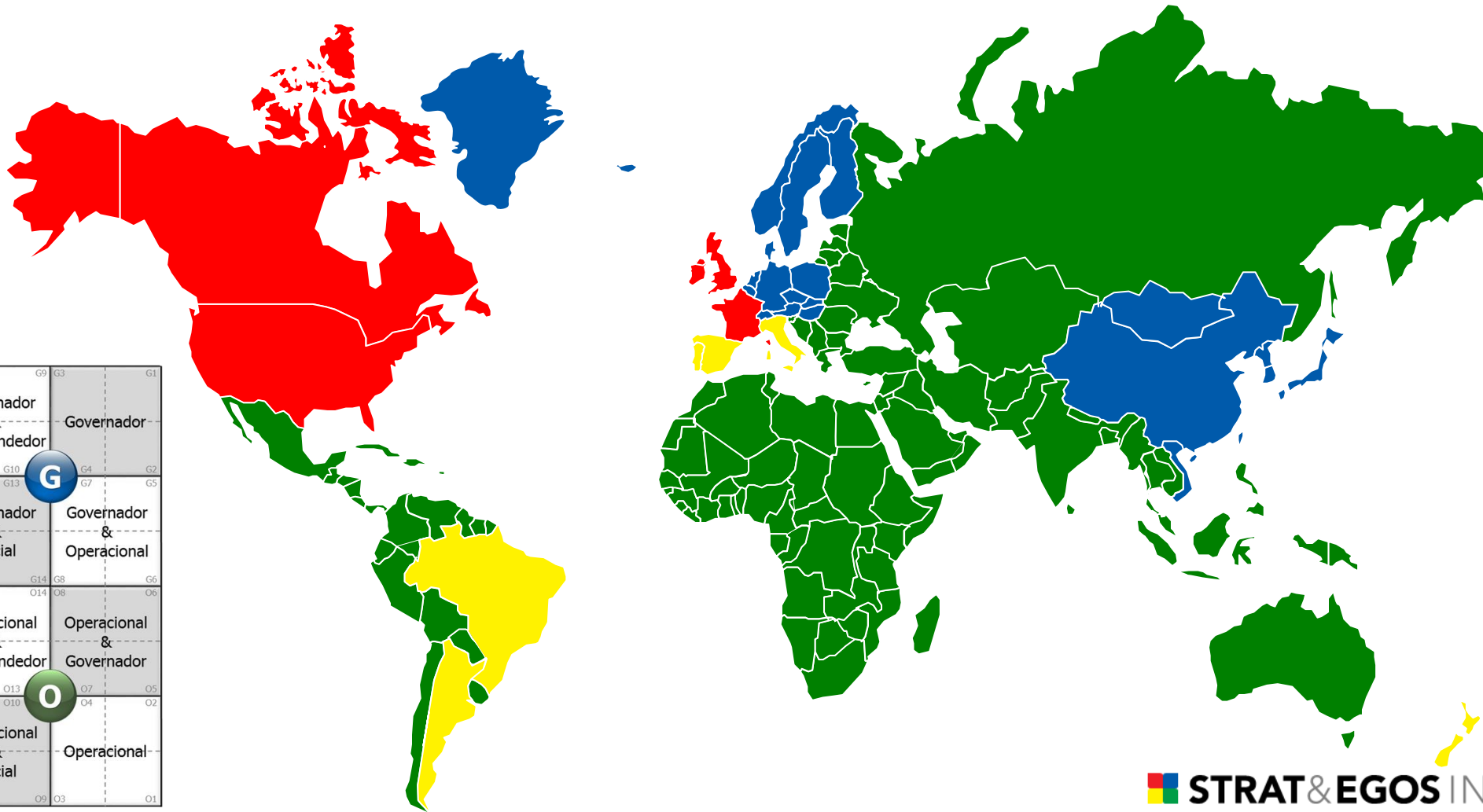


- L Líder
- DM Diretor de Marketing
- DF Diretora Financeira
- DRH Diretora de Recursos Humanos
- DP Diretor de Produção
- DC<sub>MI</sub> Diretor Comercial Mercado Interno
- DC<sub>ME</sub> Diretor Comercial Mercado Externo
- DC Diretora de Comunicação
- DSI Diretor de Sistemas de Informação
- DI Diretora de Inovação



# EGOS e Clientes

- O posicionamento das culturas nacionais no Mapa EGOS revela as principais características dos clientes locais.



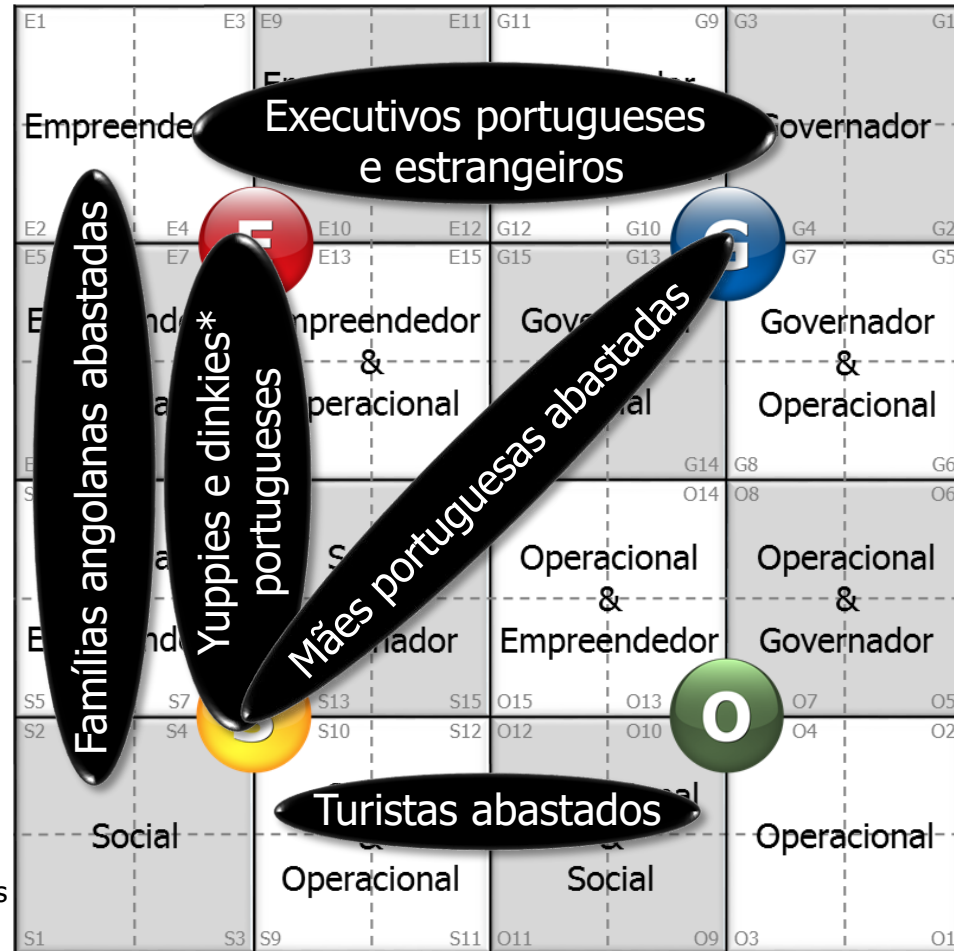
E1	E3	E9	E11	G11	G9	G3	G1
Empreendedor	Empreendedor & Governador	Governador & Empreendedor	Governador	Empreendedor & Governador	Empreendedor	Governador	Governador
E2	E4	E10	E12	G12	G10	G4	G2
Empreendedor & Social	Empreendedor & Operacional	Governador & Social	Governador & Operacional	Empreendedor & Governador	Empreendedor	Governador	Governador
E5	E7	E13	E15	G15	G13	G7	G5
Empreendedor & Social	Empreendedor & Operacional	Governador & Social	Governador & Operacional	Empreendedor & Governador	Empreendedor	Governador	Governador
E6	E8	E14	E16	G16	G14	G8	G6
Social & Empreendedor	Social & Governador	Operacional & Empreendedor	Operacional & Governador	Operacional & Empreendedor	Operacional	Operacional	Operacional
S6	S8	S14	S16	O16	O14	O8	O6
Social & Empreendedor	Social & Governador	Operacional & Empreendedor	Operacional & Governador	Operacional & Empreendedor	Operacional	Operacional	Operacional
S5	S7	S13	S15	O15	O13	O7	O5
Social	Social & Operacional	Operacional & Social	Operacional & Social	Operacional & Social	Operacional	Operacional	Operacional
S2	S4	S10	S12	O12	O10	O4	O2
Social	Social & Operacional	Operacional & Social	Operacional & Social	Operacional & Social	Operacional	Operacional	Operacional
S1	S3	S9	S11	O11	O9	O3	O1



# EGOS e Compras de Alto Envolvimento

- As compras de baixo envolvimento são similares mas as de alto envolvimento diferem entre os perfis EGOS.

## Caso Real

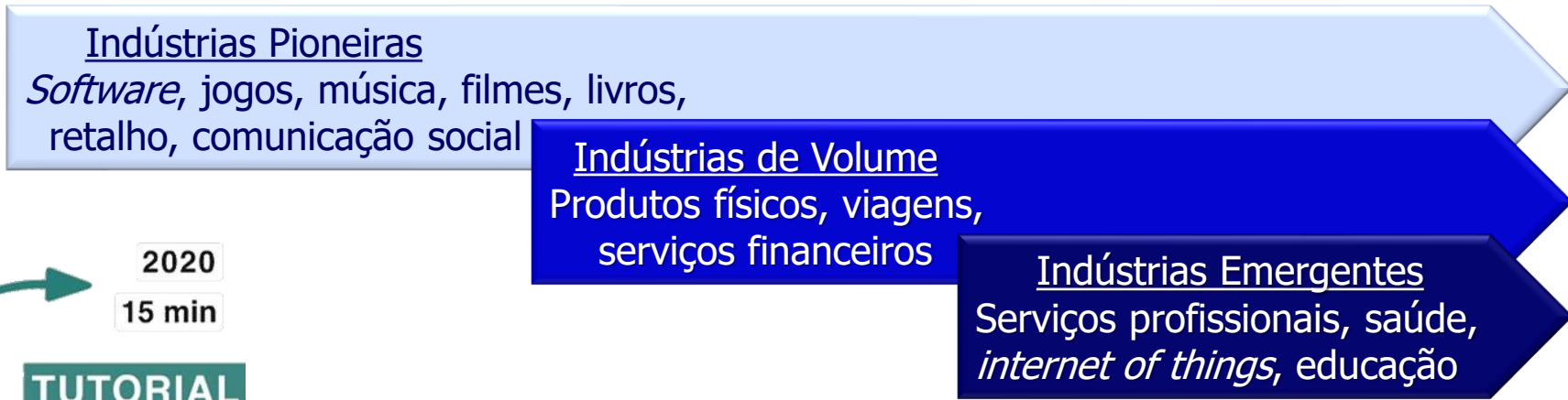


\* Yuppies: Young Urban Professionals  
Dinkies: Double Income No Kids



# Soluções Integradas para Clientes

- À medida que mais indústrias evoluem para modelos de negócio digitais, a Worten pode criar soluções integradas centradas nos diferentes clientes.



2020  
15 min  
**TUTORIAL**  
**DICAS**

escola virtual

Escolas Professores

Autarquias Pais e Alunos



**Explicações ONLINE**

► 1º ao 12º Ano  
► Exames Nacionais  
► Maiores de 23





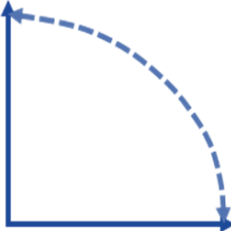



# Worten 2025



- Como é o futuro a médio prazo da Worten?



	Elevada Incerteza	Reduzida Incerteza
Reduzido Controlo sobre a Incerteza	<p>Padrão Imprevisível O futuro é desconhecido e bastante imprevisível</p> 	<p>Padrão Restrito O futuro é um conjunto restrito de direções alternativas</p> 
Elevado Controlo sobre a Incerteza	<p>Padrão Abrangente O futuro é um conjunto abrangente de direções alternativas</p> 	<p>Padrão Previsível O futuro é uma extensão previsível das tendências do passado</p> 



Presente  
  
  
 Futuro

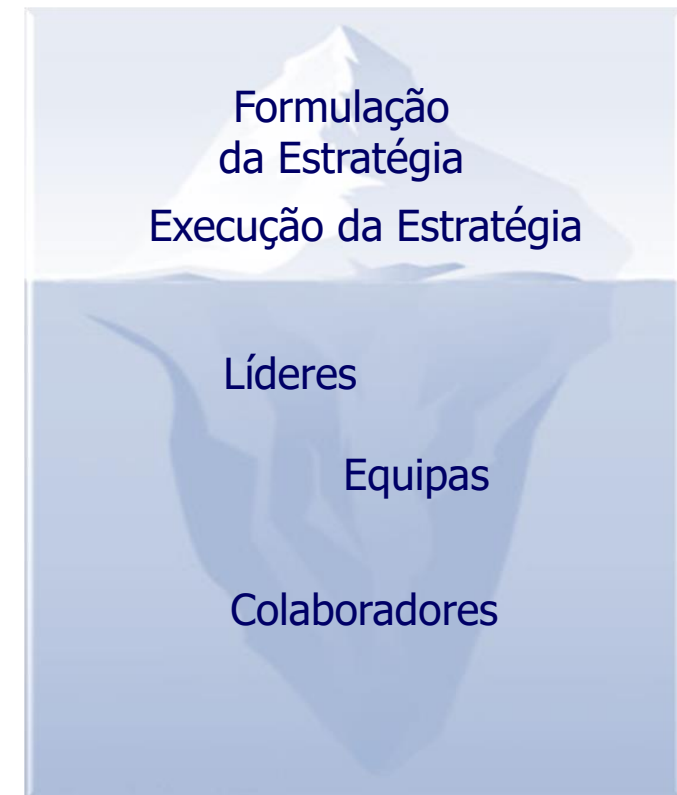




# Rumo ao Futuro

- A incerteza gera sempre novas oportunidades... para as empresas que as souberem reconhecer e aproveitar!
- A gestão da mudança da Worten é um processo dinâmico que requer uma boa integração da estratégia e das pessoas.

A melhor maneira de lidar com o futuro...  
é criá-lo!





# Adriano Freire

- O Prof. Adriano Freire é:
  - Ph.D. em Gestão de Empresas (Tóquio, Japão).
  - Presidente do STRAT&EGOS Institute ([www.strategosinstitute.com](http://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.

