






*Pós-graduação em Transição e Transformação Digital das Organizações*

**Processos para a transição e transformação digital**



# Processos para a transição e transformação digital

- Baseado nos domínios de atuação e na estratégia para a transformação digital, identificam-se os **seguintes processos**:

| Domínios  | Temas Estratégicos                        | Conceitos-Chave  |
|---|---|--|
| <br>CLIENTES   | Explore as redes de clientes              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reinvenção do funil de marketing</li> <li>• jornada de compra</li> <li>• principais comportamentos das redes de clientes</li> </ul>                     |
| <br>COMPETIÇÃO | Construa plataformas, não apenas produtos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelos de negócio de plataforma</li> <li>• efeitos de rede (in)diretos</li> <li>• (des)intermediação</li> <li>• Trens de Valor Competitivos</li> </ul> |
| <br>DADOS      | Converta dados em ativos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• padrões de valor dos dados</li> <li>• drivers para o <i>big data</i></li> <li>• tomada de decisão baseada em dados</li> </ul>                           |
| <br>INOVAÇÃO  | Inove por experimentação rápida           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• experimentação divergente</li> <li>• experimentação convergente</li> <li>• MVP (produto mínimo viável)</li> <li>• caminhos para escalar</li> </ul>      |
| <br>VALOR    | Adapte a sua proposta de valor            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• conceitos de valor de mercado</li> <li>• caminhos de saída de um mercado em declínio</li> <li>• passos para a evolução da proposta de valor</li> </ul>  |

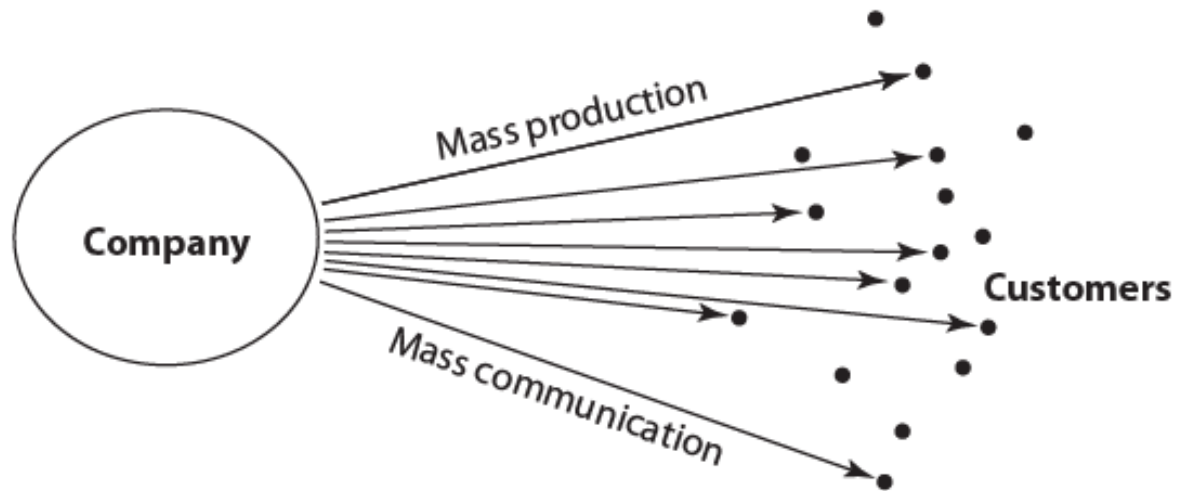
# Clientes



# Clientes



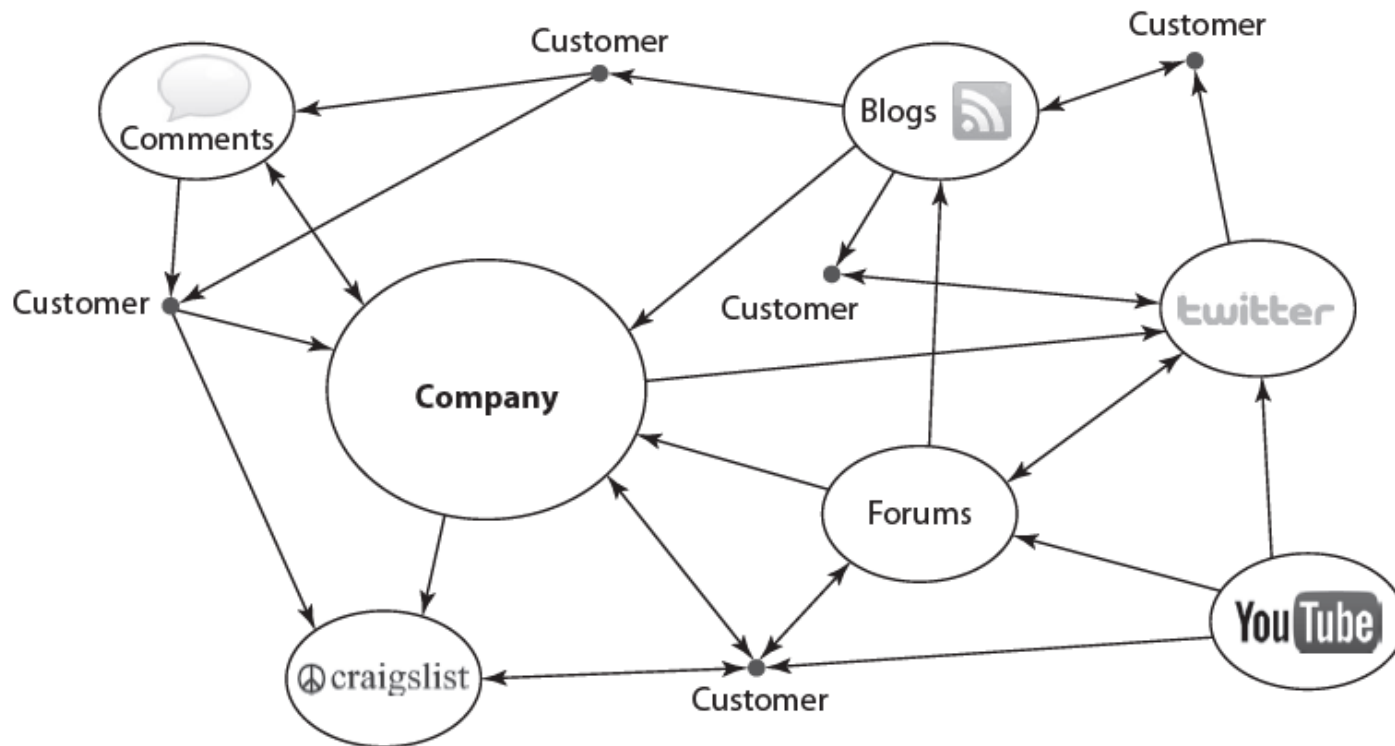
- Do modelo de **Massas** para o ...



# Cientes



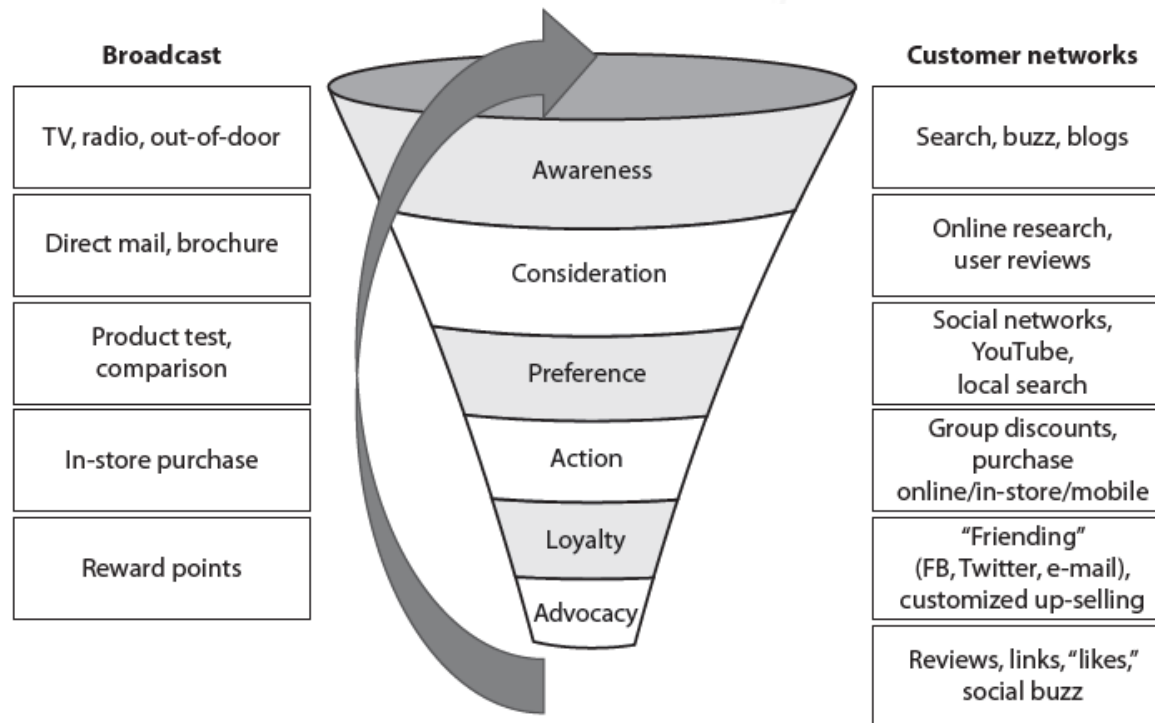
- ... para o modelo de **Rede de Clientes**



# Cientes



- É necessário repensar o **Funil de Marketing** e o **Caminho para a Compra**



# Clientes



- ***Que tipos de ofertas digitais envolvem mais profundamente os clientes nas suas vidas atuais?***
- Para responder a esta questão, e baseado em muitos estudo de casos (especialmente B2B), definiu-se um padrão recorrente de **diferentes comportamentos que impulsionam a adoção de novas experiências digitais.**

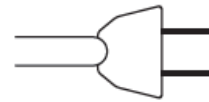
# Clientes



## Cinco (5) comportamentos centrais da Rede de Clientes



### Customer network behaviors



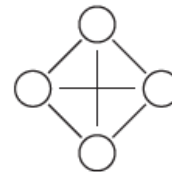
Access



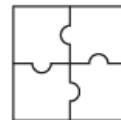
Engage



Customize



Connect



Collaborate



### Five customer network strategies

Be faster, be easier, be everywhere, be always on

Become a source of valued content

Make your offering adaptable to your customers' needs

Become a part of your customers' conversations

Invite your customers to help build your enterprise

# Clientes



## 5 comportamentos centrais da rede de clientes

### 1. Acesso:

- Procuram aceder a dados digitais, conteúdos e interações como de forma rápida, fácil e flexível possível. Qualquer oferta que melhore este acesso é incrivelmente convincente.
- Pensar no envio de mensagens de texto no início telemóveis, o que revolucionou as comunicações com a capacidade para receber e enviar mensagens de qualquer lugar e a qualquer momento.
- A partir do conveniência do comércio eletrónico para as mais recentes aplicações de mensagens instantâneas dos dias de hoje, os clientes são atraídos para tudo o que proporcione o imediatismo do simples, acesso imediato.

# Clientes



## 1. Acesso (estratégias)

- **Comércio móvel:** QR nos seus ecrãs telefónicos, sistemas de pagamento móvel, compras on-line
- **Experiências de Omni-canal:** Experiência integrada em todos os meios digitais e pontos de contacto físico (compras em loja com aplicação igual à de casa, personalização para o cliente)
- **Trabalhar na cloud:** Pagar por produtos e serviços que residem inteiramente na nuvem (ex: Spotify). Fornecedores de software como um serviço (SaaS) como Google Apps, Dropbox e Evernote. O resultado é ter custos de TI mais baixos para as empresas e maior flexibilidade para uma mão-de-obra móvel e colaborativa.
- **Serviços On-demand:** Cada vez mais, os serviços que antes exigiam que o cliente estivesse num local específico e numa hora específica são agora Acessíveis aos clientes em qualquer lugar e a qualquer momento. Ex: Start-ups como a Academia Khan, Coursera, e EdX na era da educação on-demand.

*A chave para uma estratégia de **acesso** é a **simplicidade, conveniência, ubiquidade e flexibilidade***

# Clientes



## 5 comportamentos centrais da rede de clientes

### 2. Envolver (Engage):

- Procuram envolver-se com conteúdos digitais que sejam sensoriais, interativos e relevantes para as suas necessidades.
- Desde a popularidade inicial dos portais Web, à difusão do vídeo online, até às realidades virtuais da próxima geração - os seus desejos digitais são marcados por uma sede de conteúdo.
- Os antigos meios de comunicação onde "*o conteúdo é rei*" passam a ter menos protagonismo.
- Embora os criadores de conteúdos possam ter dificuldade em obter lucros na era digital, não há dúvida de que o desejo de se envolverem este tipo de conteúdo é um fator-chave do comportamento do cliente.

# Clientes



## 2. Envolver (estratégia):

- **Demonstrações de produtos:** Conteúdo que demonstra a proposta de valor de um negócio de uma forma convincente e **envolvente pode ser extremamente eficaz.**
- **Storytelling - Narração de histórias:** As marcas podem chegar a um público mais vasto criando uma história emocionalmente relacionadas com o produto.
- **Utilidade:** O conteúdo nem sempre é sobre histórias e emoções, no entanto. É também pode ser sobre utilidade. As marcas podem efetivamente envolver clientes através de fornecendo conteúdos úteis na altura certa.
- **Marcas como elemento diferenciador:** Em alguns casos, as marcas vão para além das peças individuais de conteúdo e envolvem os clientes, acolhendo os editores para seu próprio benefício.

# Clientes



## 5 comportamentos centrais da rede clientes

### 3. Personalizar:

- Procuram personalizar as suas experiências, escolhendo e modificando um vasto sortido de informação, produtos e serviços.
- Numa geração, os clientes deixaram de ter uma mão-cheia de televisão opções de canais para um mundo digital com mais de um trilião de páginas web.
- Foram treinados pelas suas redes digitais para esperar sempre mais opções de escolha pessoal, e eles gostam disto.
- A barra de pesquisa do Google que antecipa termos de pesquisa quando digitam apenas alguns caracteres, são atraídos para experiências cada vez mais personalizadas.

# Clientes



## 5 comportamentos centrais da rede clientes

### 4. Conectar/Ligar:

- Procuram ligar-se uns com os outros, partilhando as suas experiências, ideias e opiniões através de texto, imagens e ligações sociais.
- Este comportamento conduziu a toda a explosão das redes sociais, como Facebook ou LinkedIn, para comunidades online que se reúnem em torno de uma paixão partilhada, vocação, ou ponto de vista.
- Todas estas plataformas incrivelmente populares são impulsionadas pelo comportamento de indivíduos que utilizam pequenos pedaços de texto e imagens para sinalizar a outros que "aqui é onde estou, o que estou a pensar, o que vejo".

# Clientes



## 5 comportamentos centrais da rede clientes

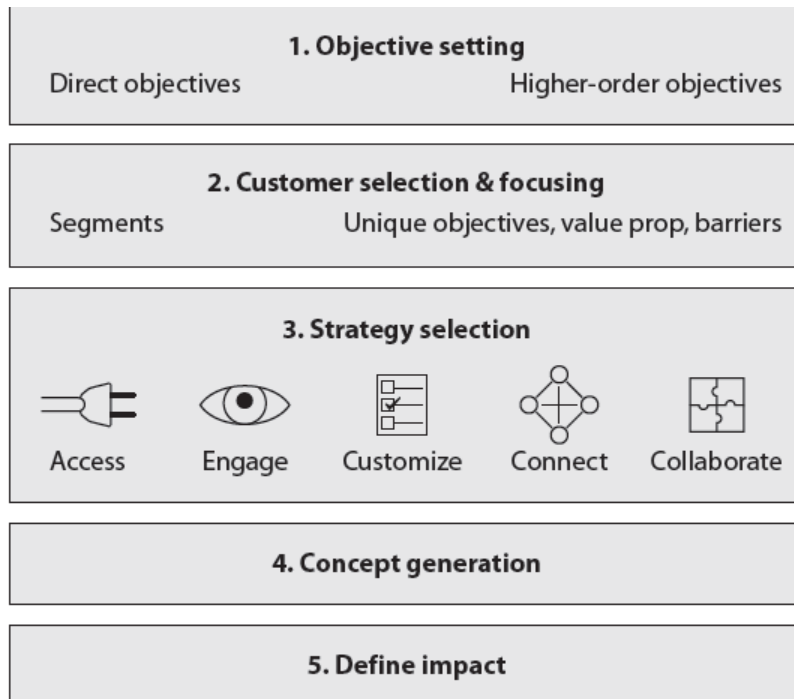
### 3. Colaborar:

- Como clientes sociais, eles são naturalmente atraídos para o trabalho juntos.
- Por conseguinte, procuram colaborar em projetos e objetivos através de plataformas abertas.
- Esta é a mais complexa e difícil destes cinco comportamentos, mas isso não os impede de tentar.
- Quer construindo software de código aberto em conjunto, angariando fundos para causas em que acreditam em, ou organizando inscrições e protestos em todo o mundo, os clientes procuram colaboração.

# Clientes



## Exemplo de ferramenta: *Customer Network Strategy Generator*



- Esta ferramenta foi concebida para ajudar a desenvolver novas ideias estratégicas para envolver e criar valor com clientes ligados em rede.
- Liga os objetivos comerciais ao núcleos comportamentos das redes de clientes.
- Pode ser utilizado para gerar novas comunicações de marketing, bem como inovações de produtos e serviços.

*Ver em Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook. Columbia University Press.*

# Competição



# Competição



- O **segundo domínio da transformação digital** é a **competição**.
- Tradicionalmente, **competição e cooperação** eram vistas como **opostos** binários: as empresas competiam com empresas rivais muito parecidas com elas e cooperavam com parceiros da cadeia de fornecimento que distribuía os seus bens ou forneciam os inputs necessários para a sua produção.
- Hoje, estamos a caminhar para um mundo em que nossos maiores desafidores podem ser **concorrentes assimétricos, ou seja, empresas estranhas ao setor**, em nada parecidas com a nossa, mas que oferecem aos nossos clientes valores semelhantes e, portanto, concorrentes.
- Este processo altera as cadeias de fornecimento, pois os **nossos parceiros** de negócios de longa data podem tornar-se os nossos **concorrentes**, se começarem a servir diretamente os nossos clientes.

# Competição



- As **tecnologias digitais** estão alterar o poder de **modelos de negócios focados em plataformas**, permitindo que uma empresa crie e capte valor ao facilitar as interações envolvendo outras empresas ou clientes.
- O resultado final dessas mudanças é um **processo de alteração do foco da competição**.
- Em vez de uma batalha entre rivais semelhantes, a competição é, cada vez mais, uma disputa por **influência entre empresas**, com modelos de negócio muito diferentes, cada uma procurando conquistar mais cota de *mercado* junto ao consumidor final.

# Competição



Competição em setores delimitados  
Distinções nítidas entre parceiros e rivais  
Competição é jogo de soma zero

Os principais ativos são mantidos na empresa  
Produtos com características e benefícios únicos  
Poucos concorrentes dominantes por categoria

Competição entre setores fluidos  
Distinções nebulosas entre parceiros e rivais  
Concorrentes cooperam em áreas-chave  
Os principais ativos situam-se em redes externas  
Plataformas com parceiros que trocam valor  
O vencedor leva tudo, devido aos efeitos de rede

# Competição



- 4 tipos de plataformas de negócios:

| Type of platforms             | Pre-digital examples  | Digital examples   |
|-------------------------------|---|--|
| Exchange                      | Real estate brokers<br>Shopping malls<br>Nightclubs   | Product marketplaces<br>(eBay, Etsy)<br>Service marketplaces<br>(Airbnb, Uber)<br>Dating websites (eHarmony) |
| Transaction system            | Credit cards<br>Debit cards   | Digital payment systems<br>(PayPal)<br>Digital currencies (Bitcoin)  |
| Ad-supported media            | Newspapers (subsidized or<br>free due to ads)<br>Broadcast TV   | Websites with ads<br>Social networks with ads  |
| Hardware/software<br>standard | Color TVs (RCA vs. CBS)<br>Videocassettes (VHS vs.<br>Betamax)<br>Motor fuels (diesel vs.<br>ethanol) | Videogame consoles (Xbox,<br>PlayStation)<br>Mobile operating systems<br>(iOS, Android)                      |



# Competição



- **4 tipos de plataformas de negócios:**

- ***Exchange:***

Estes tipos de plataformas juntam dois grupos distintos de clientes por intercâmbio de valor direto, com cada grupo atraído pelo número e qualidade do outro lado. Um exemplo conhecido seria o dos corretores imobiliários, que trazem juntos compradores e vendedores. Outro seria um centro comercial, que se promove como destino de compras aos consumidores e aluga espaço a vários vendedores. As trocas digitais podem reunir compradores e vendedores de produtos (como o eBay), assim como de serviços (como o Airbnb).

- ***Transaction systems:***

Estas plataformas atuam como um intermediário entre diferentes partes para facilitar pagamentos e transações financeiras. Os emissores de cartões de crédito e de débito prestam este serviço, ligando titulares de cartões, comerciantes e bancos. Os novos tipos de pagamento digital, quer seja PayPal ou Apple Pay, são baseados no mesmo modelo.

# Competição



- **4 tipos de plataformas de negócios:**

- **Advertising-supported media:**

A plataforma desempenha um papel adicional de criação (ou fornecimento) de conteúdos, do tipo media, atrativos para os consumidores. Por exemplo, um jornal impresso ou uma publicação noticiosa em linha contrata escritores para criar conteúdo profissional. Quando o valor do conteúdo atrai uma audiência, a plataforma pode cobrar aos anunciantes que estejam ansiosos por apresentar as suas mensagens a essa audiência. À medida que a plataforma atrai mais pessoas, o seu valor para os anunciantes aumenta.

- **Hardware/software standards:**

Estas plataformas fornecem uma norma uniforme para a conceção de produtos, a fim de permitir a sua interoperabilidade e beneficiar o consumidor final. Por exemplo, o mercado atual dos smartphones está dividido entre o iOS da Apple e o Android do Google. Cada um destes sistemas operativos é uma plataforma de software que compete atrair mais programadores de software que irão construir aplicações; além disso, o Android serve como uma plataforma de hardware para fabricantes de aparelhos como a Samsung que procuram competir com o iPhone da Apple.

# Competição



- **Competição entre plataformas de negócio:**
  - As plataformas não competem apenas com os negócios tradicionais (Uber vs. um negócio tradicional serviço automóvel). Também competem contra outras plataformas. (Uber concorre com Lyft nos Estados Unidos e com Didi Kuaidi na China; os três são plataformas).
  - *Mas como é que as plataformas competem umas com as outras na mesma categoria?*
  - Não competem sobre os mesmos fatores - características, benefícios, preço, localização - que diferenciam produtos e serviços tradicionais.
  - Em vez disso, as plataformas tendem a competir em **cinco áreas de valor:**

# Competição



- **Competição entre plataformas de negócio:**

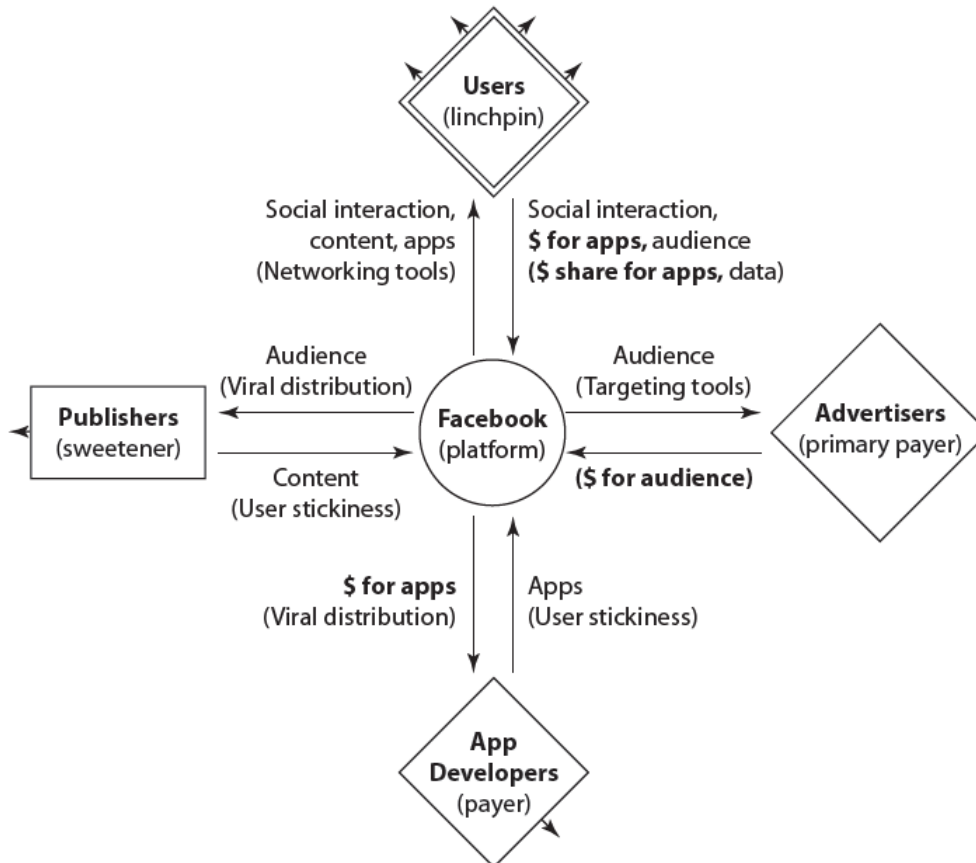
| Area of value        | Examples  |
|----------------------|---|
| Network-added value  | More participants (network effects)<br>Quality of goods and services from participants<br>Data shared by participants |
| Platform-added value | Unique features and benefits<br>Free content  |
| Open standards       | Web or app interfaces<br>Software development kits and application program interfaces<br>Platform control points      |
| Interaction tools    | Targeting and matchmaking tools<br>Transaction enablers   |
| Trust enablers       | Identification systems<br>Reputation systems<br>Financial safeguards<br>Noncompetitive assurances                     |



# Competição



## Exemplo de ferramenta: *The Platform Business Model Map*



O Mapa do Modelo de Negócio da Plataforma é uma ferramenta de análise e de visualização concebida para identificar todas as partes críticas de uma plataforma e analisar a criação de valor entre os clientes e o próprio negócio da plataforma.

A lógica das plataformas é bastante diferente de produtos tradicionais, serviços, ou empresas de revenda. É, portanto, muito importante que compreenda a troca de valores entre os clientes a fim de ver a estratégia por detrás de qualquer plataforma bem-sucedida.

# Dados



# Dados



- Outro domínio da transformação digital tem a ver com são os **dados**: como as empresas produzem, gerenciam e usam a **informação**.
- Até algum **tempo atrás**, os dados eram produtos de ações deliberadas a pesquisas de clientes e de inventários físicos, que eram parte dos próprios processos de negócios – fabricação, operações, vendas, marketing. Os dados resultantes eram usados principalmente para previsões, avaliações e tomada de decisões.

# Dados



- **Hoje**, deparamo-nos com um “dilúvio” de **dados**.
- A maioria dos dados que hoje inunda as empresas **não é gerada por qualquer planeamento sistemático de pesquisa de mercado**; em vez disso, é produto de quantidade sem precedentes **de interações e de processos dentro ou fora das empresas**.
- Com as **redes sociais**, os **dispositivos móveis** e os **sensores** em todos os objetos da cadeia de fornecimento de uma empresa, todos os negócios têm acesso a **uma imensidão de dados não estruturados**, que é gerada sem planeamento e que pode ser usada, cada vez mais, para alimentar novas ferramentas analíticas.

# Dados



- Essas ferramentas de “**big data**” criam condições para que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados nas atividades de negócios e descubram novas fontes de negócio.
- Os dados estão a transformar-se numa **força vital** para todas as unidades organizacionais e **em ativos estratégicos** a serem desenvolvidos e explorados ao longo do tempo.
- Os **dados** tornaram-se em componentes fundamentais para o funcionamento das empresas, para que estas possam diferenciar-se nos mercados e permitirem a criação de valor.

# Dados



| De   | Para   |
|--|--|
| <p>Dados são dispendiosos para serem gerados nas empresas<br/>O desafio dos dados é armazená-los e gerenciá-los<br/>As empresas usam apenas dados estruturados</p> <p>Os dados são gerenciados em departamentos operacionais<br/>Os dados são ferramentas para gerenciar processos</p> | <p>Dados são gerados continuamente em todos os lugares<br/>O desafio dos dados é convertê-los em informações valiosas<br/>Os dados não estruturados são cada vez mais úteis e valiosos</p> <p>O valor dos dados é conectá-los entre os departamentos<br/>Os dados são ativo intangível importante para criar valor</p> |

# Dados



## *Every Business Needs a Data Strategy*

- Uma vez que se comece a tratar os dados como uma vantagem competitiva, é necessário desenvolver uma **estratégia** de dados na sua organização.
- Uma estratégia de dados explícita pode parecer óbvia em indústrias como os serviços financeiros e de telecomunicações, que estão habituadas a quantidades copiosas de dados de clientes.
- Mas as empresas mais pequenas e as indústrias menos ricas em dados devem também desenvolver estratégias para os seus dados.
- Para o efeito, Rogers apresenta 5 princípios que devem orientar qualquer organização no desenvolvimento da sua estratégia de dados.

# Dados



- ***Every Business Needs a Data Strategy***

## Key Data Types for Business Strategy

| Data type               | Examples  | Utility  |
|-------------------------|---|--|
| Business process data   | Inventory and supply chain<br>Sales<br>Billing<br>Human resources                                   | Manage and optimize business operations, reduce risk, provide external reporting                 |
| Product or service data | Maps data (for Google)<br>Business data (for Bloomberg)<br>Weather data (for TWC)                   | Deliver the core value proposition of the business's product or service                          |
| Customer data           | Purchases<br>Behaviors and interactions<br>Comments and reviews<br>Demographics<br>Survey responses | Provide a complete picture of the customer and allow for more relevant and valuable interactions |





# Dados

- **5 princípios para o desenvolvimento de uma estratégia de dados:**
  - **Gather diverse data types:**
    - Cada empresa deve olhar para os seus dados de forma holística e incluir diversos tipos de dados que servem diferentes propósitos. Os dados do processo empresarial - tais como dados sobre a sua cadeia de fornecimento, faturação interna e gestão de recursos humanos - são utilizados para gerir e otimizar as operações comerciais, reduzir o risco e cumprir os requisitos de comunicação. Exemplos: dados meteorológicos para TWC, dados cartográficos para o Google Maps, e o tipo de dados comerciais que a Bloomberg fornece aos seus clientes empresariais.
  - **Use data as a predictive layer in decision making**
    - Uma má prática que as empresas podem fazer com os dados é recolhê-los e não os aplicar para a tomada de decisões. Os dados de operações podem ser utilizados na modelação estatística para planear e otimizar a utilização dos seus recursos. Os dados dos clientes podem ser utilizados para prever que mudanças nos seus serviços ou comunicações. Ex: A Amazon utiliza o seu comportamento de navegação no passado para determinar quais os produtos deve mostrar-lhe na sua próxima visita



# Dados

- **5 princípios para o desenvolvimento de uma estratégia de dados:**
  - **Apply data to new product innovation:**
    - Os dados podem alimentar os seus atuais produtos ou serviços, mas também pode ser utilizado como um trampolim para imaginar e testar inovações de novos produtos. Ex: a aplicação mobile da TWC Hailzone é um caso perfeito de uma empresa que utiliza os seus dados de produto existentes (para os seus programas e aplicações televisivas) para construir um novo serviço que acrescenta valor para múltiplos clientes (companhias de seguros e os seus segurados).
  - **Watch what customers do, not what they say:**
    - Os dados comportamentais são tudo o que mede diretamente as ações dos seus clientes. Pode incluir transações, pesquisas online (uma medida poderosa da intenção dos clientes), dados clickstream (que páginas visitaram, onde clicaram, e o que deixaram nos seus carrinhos de compras), e medidas diretas de dados de compromisso (que artigos do vosso boletim informativo clicaram para ler). Os dados comportamentais são sempre os melhores dados dos clientes - são muito mais valiosos do que as opiniões relatadas ou tudo o que os clientes dizem num inquérito, por exemplo.

# Dados



- **5 princípios para o desenvolvimento de uma estratégia de dados:**

- **Combine data across silos:**

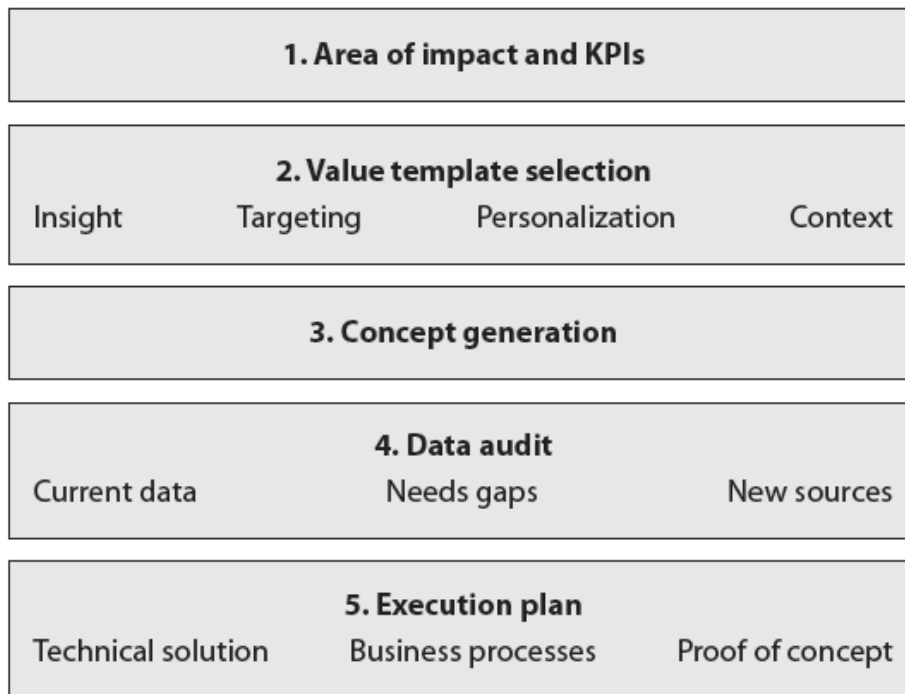
- Tradicionalmente, as empresas têm permitido que os seus dados possam ser gerados e possam residir em divisões ou departamentos separados. Um dos aspetos mais importantes da estratégia de dados é procurar formas de combinar os seus conjuntos de dados previamente separados e ver como se relacionam um ao outro. Como o seu ambiente de negócios torna-se cada vez mais complexo, a sua capacidade de encontrar, combina, e aprender com diversas fontes de dados tornar-se-á mais importante do que nunca.

# Dados



## Exemplo de ferramenta: *Data Value Generator*

### Data Value Generator



- Para aplicar os princípios e os conceitos de geração de novas opções estratégicas para iniciativas de dados numa organização, o autor de referencia apresenta uma ferramenta, designada por: Data Value Generator.
- A ferramenta segue um processo de cinco etapas para gerar novas ideias estratégicas para os dados.

# Inovação



# Inovação



- O quarto domínio da transformação digital é a **inovação**.
- A **Inovação** é o processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado. Tradicionalmente, a inovação era gerida com foco exclusivo no produto acabado.
- Como os testes de mercado eram normalmente custosos, a maioria das decisões sobre inovações baseavam-se no **na intuição e capacidade criativas** dos gestores.
- As **startups** de hoje demonstraram que as tecnologias digitais possibilitam que se encare a **inovação** de forma muito diferente, com base na **aprendizagem contínua e partilhada**.
- À medida que são efetuados testes de novas ideias de mercado, é possível receber **feedback desde o início do processo de inovação**, mantendo-o constante ao longo do tempo..

# Inovação



- Essa nova abordagem à inovação concentra-se **em experiências cuidadosas e em protótipos com viabilidade, que maximizam a aprendizagem e, ao mesmo tempo, minimizam os custos.**
- As premissas são testadas **sucessivas vezes** e as **decisões** sobre o projeto são tomadas com base em **validação pelos clientes reais.**
- Dessa forma, **os produtos são desenvolvidos através de repetições sucessivas**, mediante um processo que economiza tempo, reduz o custo do fracasso e **melhora a aprendizagem organizacional.**
- O processo de **inovação** introduz a capacidade de **diferenciação** e é considerado, hoje em dia, um **fator determinante para as empresas de sucesso.**

# Inovação



As decisões são tomadas com base na intuição e na autoridade  
O teste de ideias é caro, lento e difícil  
Os experimentos são raros e conduzidos por especialistas  
O desafio da inovação é encontrar a solução certa  
O fracasso é evitado a todo custo

O foco se concentra no produto “acabado”

Otimize o modelo de negócios por tanto tempo quanto possível

Julgue a mudança pela intensidade do impacto sobre o negócio vigente  
O sucesso no mercado dá lugar à complacência

As decisões são tomadas com base em testes e validações  
O teste de ideias é barato, rápido e fácil

Os experimentos são contínuos e conduzidos por todos  
O desafio da inovação é resolver o problema certo  
Os fracassos são fontes precursoras e baratas de aprendizado

O foco se concentra em produtos de viabilidade mínima e em iterações pós-lançamento.

Evolua antes de ser necessário, para manter-se à frente da disrupção

Julgue a mudança pela maneira como cria oportunidade para o próximo negócio  
“Só os paranoicos sobrevivem”



# Inovação



- **Dois tipos de experiências:**
  - As **experiências convergentes** são mais adequadas para a aprendizagem que elimina opções e converge para uma resposta específica a uma questão claramente definida (por exemplo, qual destes três desenhos é o preferido pelo cliente?).
  - As **experiências divergentes** são mais adequadas para a aprendizagem que explora opções, gera conhecimentos, faz múltiplas perguntas ao mesmo tempo e, quando bem feito, gera novas questões a explorar na próxima fase iterativa.

# Inovação



## Two Types of Experiments

| Convergent Experiments   | Divergent Experiments   |
|--|---|
| Example: A/B feature testing or a pricing test                   | Example: putting a prototype in the hands of customers                              |
| Formal (scientific) experimental design                          | Informal experimental design  |
| Asks a precise question or finite set of questions               | Poses an unknown set of questions   |
| Seeks to provide an answer                                       | May provide an answer or raise more questions                                       |
| Needs a representative customer sample (test and control groups) | Needs the right customers (who might not be average customers)                      |
| Needs a statistically valid sample                               | Sample size may vary  |
| Focused on direct causality                                      | Focused on gestalt effects and meaning  |
| Goal is to test the thing itself                                 | Goal is to test as rough a prototype as possible for the question ( "good enough" ) |
| Confirmatory   | Exploratory   |
| Useful for optimization  | Useful for idea generation  |
| Common in late stages of an innovation                           | Common in early stages of an innovation   |

### IN|COMMON

- Increases knowledge
- Tests assumptions
- Looks outside for answers
- Requires willingness to learn versus decide



# Inovação



- **7 princípios para a experimentação:**

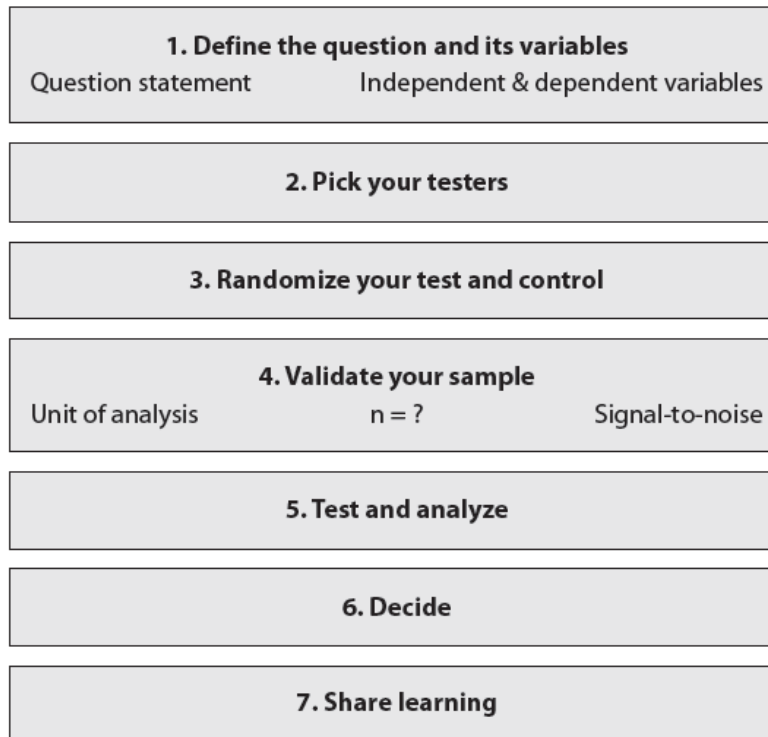
- 1. Aprenda cedo**
- 2. Seja Rápido e Iterado**
- 3. Apaixonar-se pelo problema, não pela solução**
- 4. Obter Feedback credível**
- 5. Medir o que importa**
- 6. Teste as suas suposições**
- 7. Falhe com inteligência**

# Inovação



## Exemplo de ferramenta: *The Convergent Experimental Method*

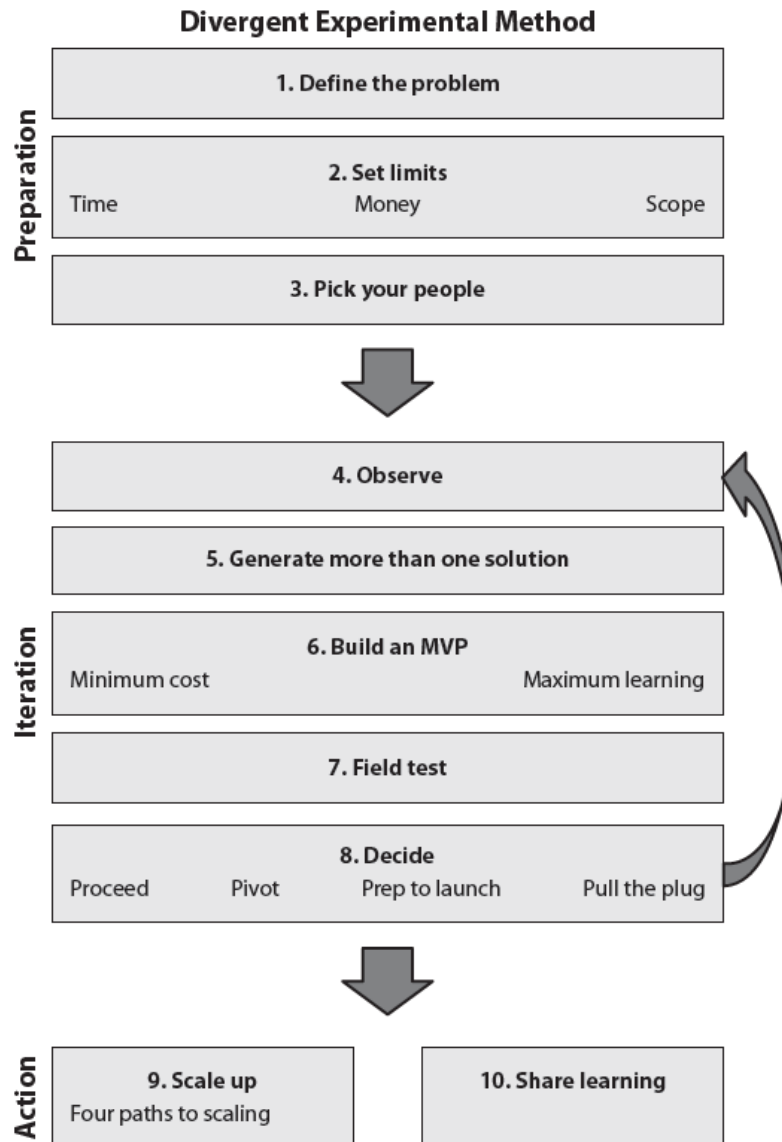
### Convergent Experimental Method



- Este método experimental é particularmente útil para inovar em produtos, serviços e processos existentes; para os otimizar e melhorar continuamente; e para comparar versões nas fases posteriores de um processo de inovação.
- As experiências convergentes podem por vezes ser realizadas muito rapidamente - numa questão de horas (por exemplo, testando e-mails ou conceções Web).

Ver em Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook*. Columbia University Press.

## Exemplo de ferramenta: *The Divergent Experimental Method*



- Este método é particularmente útil para inovações que são menos definidas desde o início, tais como novos produtos, serviços e processos empresariais para a sua organização.
- Os projetos de inovação que utilizam experiências divergentes tendem a ser altamente iterativo e pode durar semanas ou meses.
- Os seus passos dividem-se em a três fases: preparação, iteração (passos que se repetem várias vezes), e ação.

# Valor



# Valor



- O último domínio da transformação digital é o **valor** que o negócio pode trazer para os clientes – **a proposta de valor**.
- Tradicionalmente, a proposta de valor da empresa era considerada **duradoura ou quase constante**.
- Os produtos podiam ser atualizados; as campanhas de marketing e as operações, melhoradas, mas partia-se do princípio que o valor básico oferecido pelo negócio aos clientes era **constante**.
- O negócio de sucesso era aquele que tinha uma proposta de valor clara, que **estabelecia alguma diferenciação no mercado** (por exemplo, preço ou marca), e que se focava na execução e na entrega da melhor versão da mesma proposta de valor aos clientes, durante vários anos.

# Valor



- **Na era digital, confiar em proposta de valor imutável** é semear desafios e colher ruturas criadas pelos novos concorrentes, **com propostas de valor mais atraentes.** *“Embora os setores possam divergir entre si, quanto ao momento e à natureza de suas transformações impostas pelas novas tecnologias, quem presumir que a sua hora e vez ainda está longe será, provavelmente, o primeiro a ser atropelado.”*
- A única prevenção segura num contexto **de negócios em transformação é escolher o caminho da evolução constante**, considerando todas as tecnologias como forma de melhorar a **proposta de valor aos clientes.**
- Em vez de esperar pacientemente, as empresas devem **concentrar-se em aproveitar as oportunidades emergentes**, descartando as fontes de vantagem competitiva decadentes e adaptando-se desde logo para se posicionarem na dianteira da curva de mudança.

# Valor



Value: Changes in Strategic Assumptions from the Analog to the Digital Age

| From   | To   |
|--|--|
| Value proposition defined by industry                | Value proposition defined by changing customer needs   |
| Execute your current value proposition               | Uncover the next opportunity for customer value        |
| Optimize your business model as long as possible     | Evolve before you must, to stay ahead of the curve     |
| Judge change by how it impacts your current business | Judge change by how it could create your next business |
| Market success allows for complacency                | “Only the paranoid survive”                            |



# Valor



- **5 conceitos principais de Valor de Mercado:**

1. Produto
2. Cliente
3. Estudo de caso
4. Fazer o que tem de ser feito
5. Proposta de valor

*“... the value proposition is especially useful when you face the challenges of adapting and evolving your value to customers in response to changing needs and new opportunities posed by technologies ...”*

## Five Concepts of Market Value



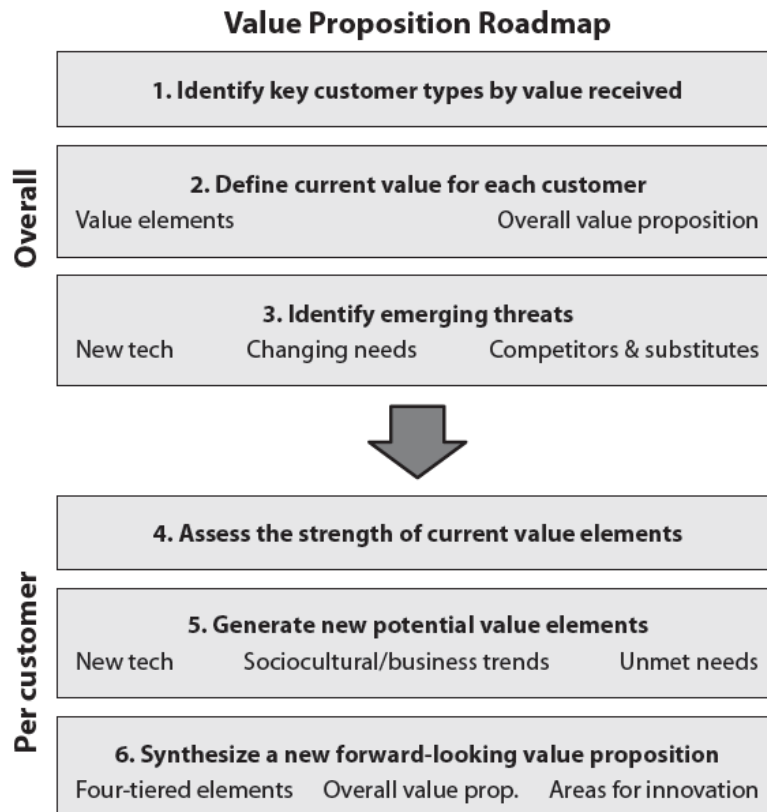
| Concept           | Concept pros and cons ( <i>in italics</i> )  | Examples as applied to automotive   |
|-------------------|--|---|
| Product           | <p>Important in portfolio decisions</p> <p><i>Ignores customers and value to them</i></p> <p><i>Leads to strategic myopia</i></p>  | <p>SUV</p> <p>Sedan</p> <p>Minivan</p>  |
| Customer          | <p>Customer-centric</p> <p>Helps identify whom to focus on</p> <p><i>Not focused on value</i></p>  | <p>College student drivers</p> <p>Parents with small kids</p>   |
| Use case          | <p>Value-centric and customer-centric</p> <p>Helps with better segmentation</p> <p><i>Obscures that a customer may have multiple use cases</i></p>   | <p>Night out with friends</p> <p>Driving and carpooling with kids</p>   |
| Job to be done    | <p>Value-centric and customer-centric</p> <p>Helps identify nontraditional competitors</p> <p><i>Lacks concrete specifics</i></p>  | <p>Safely and comfortably transport several kids from points A to B</p>   |
| Value proposition | <p>Value-centric and customer-centric</p> <p>Helps assess threats and ideate new innovations outside of existing products</p> <p>More concrete and specific (includes multiple elements)</p> | <p>Reliable transportation</p> <p>Accommodates several passengers</p> <p>Safety in an accident</p> <p>Personalization of car zones (e.g., for climate or audio)</p> <p>Communication for driver (e.g., hands-free calling)</p> <p>Entertainment for passengers (e.g., Wi-Fi or video)</p> |



# Valor



- Exemplo de Ferramenta: The Value Proposition Roadmap








- Ferramenta para identificar ameaças novas e emergentes, bem como novas oportunidades de criar valor para os seus clientes.
- Acima de tudo, se a empresa estiver sob pressão, a ferramenta força-o a desafiar os seus pressupostos, a recuar de se concentrar na defesa dos seus negócios passados, e a usar a perspetiva dos seus clientes para imaginar novos caminhos para o futuro.
- O roteiro da Proposta de Valor utiliza um processo de seis passos para mapear novas opções para o negócio

*Ver em Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook. Columbia University Press.*

# Processos para a transição e transformação digital

- Resumindo...

| Domínios   | Temas Estratégicos                        | Conceitos-Chave  |
|--|---|--|
| <br>CLIENTES   | Explore as redes de clientes              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reinvenção do funil de marketing</li> <li>• jornada de compra</li> <li>• principais comportamentos das redes de clientes</li> </ul>                     |
| <br>COMPETIÇÃO | Construa plataformas, não apenas produtos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelos de negócio de plataforma</li> <li>• efeitos de rede (in)diretos</li> <li>• (des)intermediação</li> <li>• Trens de Valor Competitivos</li> </ul> |
| <br>DADOS      | Converta dados em ativos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• padrões de valor dos dados</li> <li>• drivers para o <i>big data</i></li> <li>• tomada de decisão baseada em dados</li> </ul>                           |
| <br>INOVAÇÃO  | Inove por experimentação rápida           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• experimentação divergente</li> <li>• experimentação convergente</li> <li>• MVP (produto mínimo viável)</li> <li>• caminhos para escalar</li> </ul>      |
| <br>VALOR    | Adapte a sua proposta de valor            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• conceitos de valor de mercado</li> <li>• caminhos de saída de um mercado em declínio</li> <li>• passos para a evolução da proposta de valor</li> </ul>  |

# Referências

*Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook.  
Columbia University Press.*

