

# FIAP

Turma 5DTS



**Data Science & Artificial Intelligence**  
Data-driven & AI Business Strategies

# Data-driven & AI Business Strategies



**Luiz Alberto Marchetti Maia**  
Executivo de TI, Arquiteto e Professor  
[profluiz.maia@fiap.com.br](mailto:profluiz.maia@fiap.com.br)  
[linkedin.com/in/MarchettiMaia](https://www.linkedin.com/in/MarchettiMaia)

Corporate e Pós Graduação  
*Head of Business Development*  
*Academic Coordinator*  
*MBA Professor*



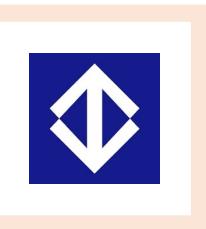
MBA em  
Management Development

Tecnologia do Negócio,  
planejamento e gestão  
*Diretor*



MBA em  
Tecnologia da Informação

Projetos de estações e  
redes de transporte  
*Analista de planejamento*



Pós-graduação em  
Planejamento Urbano e  
CAD

Projetos de comunicação  
*Designer*



Graduação em  
Arquitetura e Urbanismo

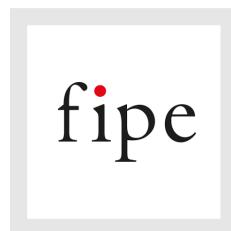
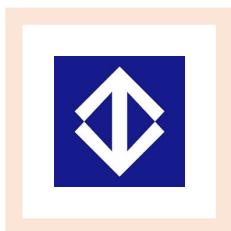
Projetos industriais  
*Arquiteto*



# Data-driven & AI Business Strategies



**Luiz Alberto Marchetti Maia**  
Executivo de TI, Arquiteto e Professor  
[profluiz.maia@fiap.com.br](mailto:profluiz.maia@fiap.com.br)  
[linkedIn.com/in/MarchettiMaia](https://www.linkedin.com/in/MarchettiMaia)



# Data-driven & AI Business Strategies



Luiz Alberto Marchetti Maia

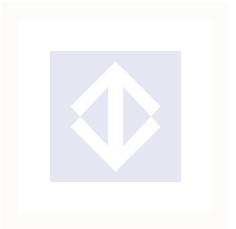
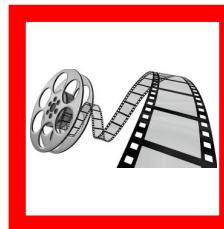
Executivo de TI, Arquiteto e Professor

profluiz.maia@fiap.com.br

[linkedin.com/in/MarchettiMaia](https://www.linkedin.com/in/MarchettiMaia)



FIAP



# Data-driven & AI Business Strategies

Quais suas **EXPECTATIVAS** para esta disciplina, que tem a **ESTRATÉGIA** no centro?



<https://www.menti.com/yv3ixwx2oi>



Quem não sabe o que quer,  
quando encontra não percebe.

*Provérbio chinês*

## Dificuldades para o sucesso dos negócios

Introdução



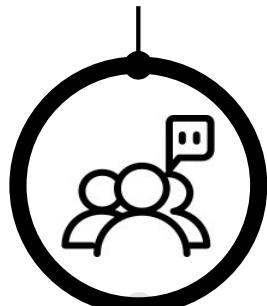
Do pensamento à ação





Introdução

## Dificuldades para o sucesso dos negócios



Por que muitas iniciativas e  
negócios promissores fracassam?

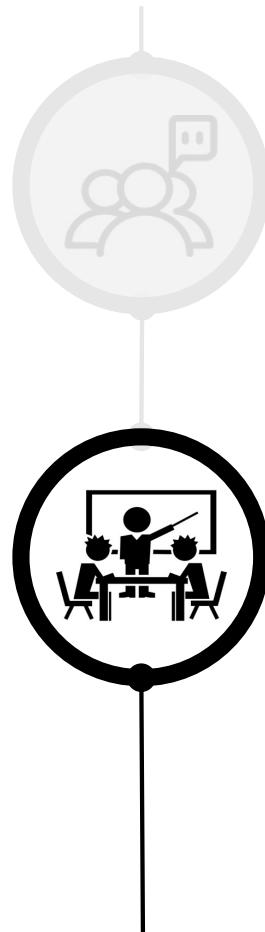


Reflexão



Introdução

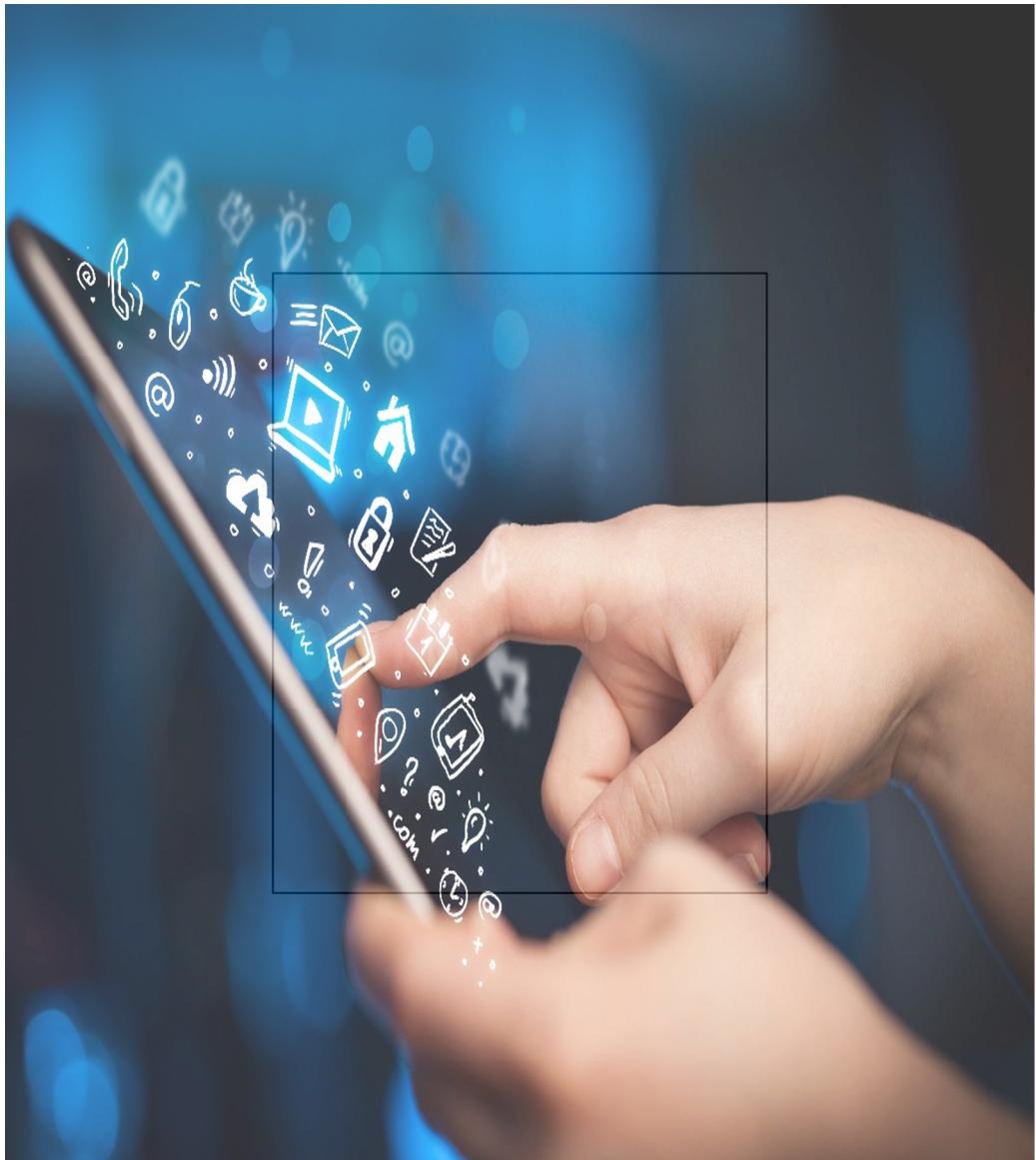
## Dificuldades para o sucesso dos negócios



Por que muitas iniciativas e negócios promissores fracassam?

Na perspectiva do pensamento estratégico, alguns fatores são determinantes:

- **Falta de direcionamento** estratégico
- **Imprecisão na análise** de ambiente
- **Estratégias engessadas ou generalistas**



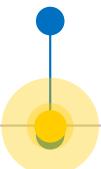
## Introdução

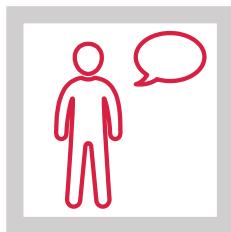
Dificuldades para o sucesso dos negócios

Talento é 1% de inspiração  
e 99% de transpiração.

*Thomas Edison*

Do pensamento à ação



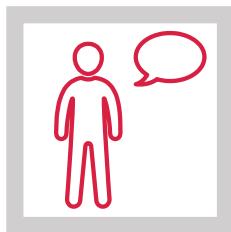


Introdução

**Do pensamento à ação**



*Sem **objetivo**, cada um rema para um lado ...*



Introdução

**Do pensamento à ação**



*Com objetivo todos remam no mesmo sentido! Sucesso garantido!...?*



Introdução

Do pensamento à ação



Estratégia

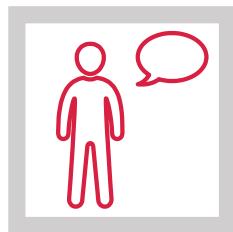
Objetivo

Propósito

Ambiente

*"Um bom destino é imprescindível. Mas a motivação nos faz chegar mais longe."*

Amyr Klink



Introdução

Do pensamento à ação



## MUNDO VUCA

1980

- V** volatile (volátil)
- U** uncertain (incerto)
- C** complex (complexo)
- A** ambiguous (ambíguo)

## MUNDO BANI

2020

- B** brittle (quebradiço)
- A** anxious (ansioso)
- N** non-linear (não linear)
- I** incomprehensible (incompreensível)

Consenso: **ambiente** em transformação vertiginosa

Risco: agir sem planejar ou planejar e não agir

Indicação: **compromisso** com **estratégias** orientadas a **objetivos** assertivos



## Introdução

### Do pensamento à ação - Objetivos da Jornada

Permitir às pessoas que desejem protagonizar a transformação da realidade:

- Exercitar o **pensamento estratégico** para a definição de **direcionamento assertivo**
- **Posicionar os seus negócios** a partir de apropriada **análise do ambiente**
- Conceber **plano de negócio** focado na **implementação das estratégias**

*Momento:* chegada de novas **tecnologias disruptivas**

surgimento de **modelos de negócio inovadores**

*Estímulo:* atenção às **tendências emergentes** e postura **inovadora**

## Organização

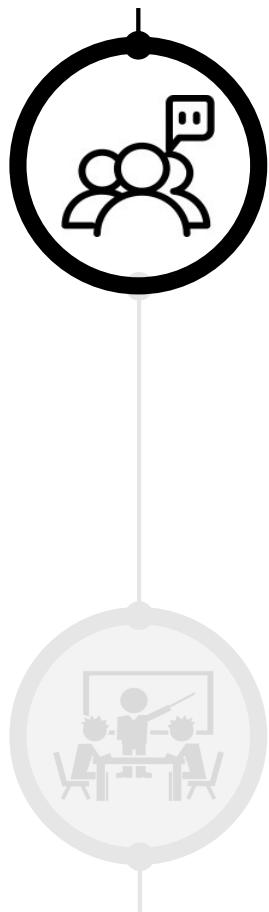






## Introdução

### Do pensamento à ação - Escolha de organização



### O case da fintech **Quantum Finance**

A Quantum Finance é uma nova fintech, que está entrando no mercado para concorrer com grandes players.

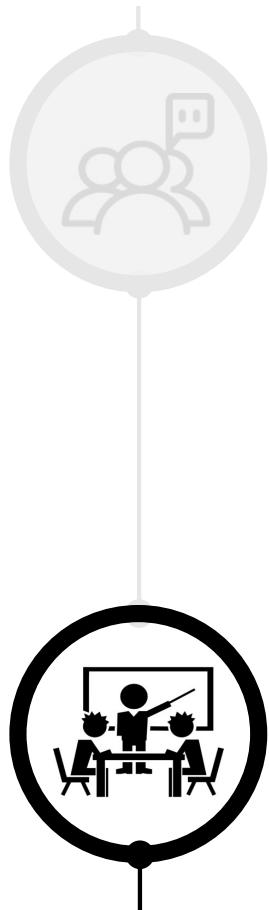
Neste case veremos como aplicar a ciência de dados e Artificial Intelligence (AI) para a concepção e expansão da empresa no mercado nacional e internacional, em diversos segmentos.





## Introdução

### Do pensamento à ação - Quantum Finance



#### O case da fintech Quantum Finance

A Quantum Finance é uma nova fintech, que está entrando no mercado para concorrer com grandes players.

Neste case veremos como aplicar a ciência de dados e Artificial Intelligence (AI) a para a concepção e expansão da empresa no mercado nacional e internacional, em diversos segmentos.

#### Direcionadores da organização

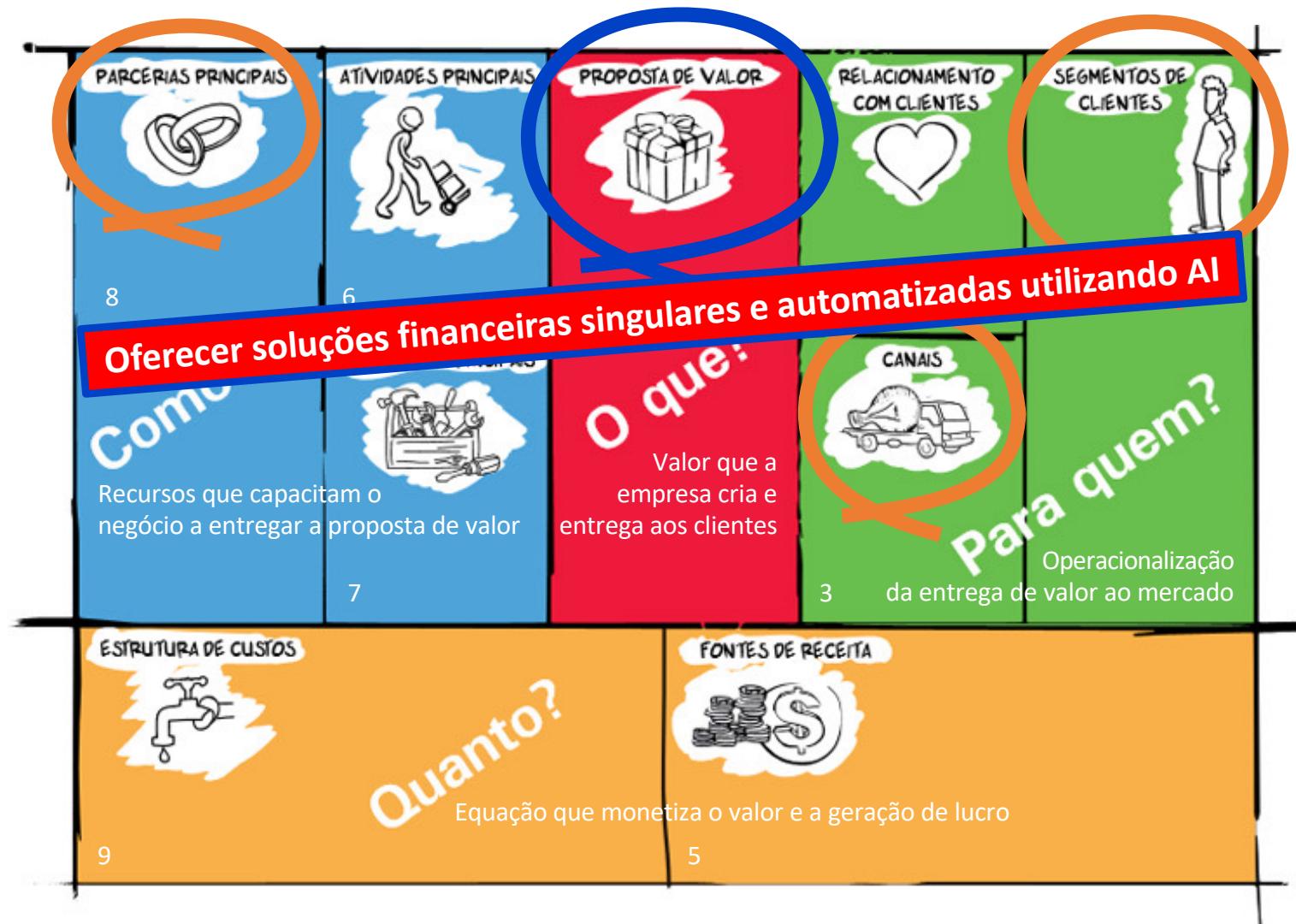
Os stakeholders e founders da Quantum Finance estão empolgados para começar o novo negócio da forma mais automatizada e inteligente possível. Porém estão em dúvida sobre quais tipos de soluções podem ser resolvidas por AI, onde devem ou não utilizá-la e com quais tecnologias.

Então, convidam a consultoria SmartMind Analytics para estruturar a empresa e, utilizando a metodologia ágil **Strategic Thinking for Business**, irão definir seus principais direcionadores, partindo de sua proposta de valor.



## Introdução

### Do pensamento à ação - Quantum Finance





## Introdução

### Do pensamento à ação - Processo



# Data-driven & AI Business Strategies

## Do pensamento à ação





## Introdução

### Do pensamento à ação - Roteiro



#### Introdução

- Dificuldades para o sucesso dos negócios
- Do pensamento à ação



#### Declaração estratégica

1. Identificação de **valores**
2. Projeção da **visão**
3. Proposta de **missão**
4. Determinação do **propósito**



#### Análise de ambiente

5. Transformação dos negócios
6. Geração de valor
7. Posicionamento estratégico
8. Impulsores e restritores
9. Fatores críticos de sucesso



#### Concepção da estratégia

10. Objetivos estratégicos
11. Bases para o Plano de negócio



## Introdução

### Do pensamento à ação - Método de Avaliação



#### Dinâmicas de grupo

1<sup>a</sup>) valores, visão e missão (peso 1)

2<sup>a</sup>) propósito, geração de valor, mercado, posicionamento, impulsores e restritores (p.2)

3<sup>a</sup>) fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos (peso 1)

4<sup>a</sup>) projetos / apresentação final (peso 4)

As *dinâmicas* são realizadas durante as aulas e *postadas ao final ou, eventualmente, depois*.



#### Engajamento individual

5<sup>a</sup>) avaliação pela participação em aula e leituras adicionais (peso 2)



#### Nota final

Média das notas das **dinâmicas de grupo** e do **engajamento individual**



## Referências Bibliográficas

**Magretta, Joan.** Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia / Joan Magretta; tradução Carlos Szlak. São Paulo: HSM Editora, 2012

**Porter, Michael E.** Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência / Michael E. Porter; tradução Elizabeth Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**Chan Kim, W.** A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida / W. Chan Kim, Renée Mauborgne; tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Christiane Simyss. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

**Kaplan, Robert S.** A estratégia em ação: *balanced scorecard* / Robert S. Kaplan, David P. Norton; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997

**Hammer, Michael.** Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência / Michael Hammer, James Champy; tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994

**Kotler, Philip.** Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

**Hunter, James.** De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe / James Hunter; tradução Vera Ribeiro. R. Janeiro: Sextante, 2014



Coordenadores Edison Menezes, Massaru Ogata, Maurício Sita. Revolução: o tempo da transformação chegou / Coautor **Luiz Alberto Marchetti Maia**. São Paulo: Literare Books International, 2018.

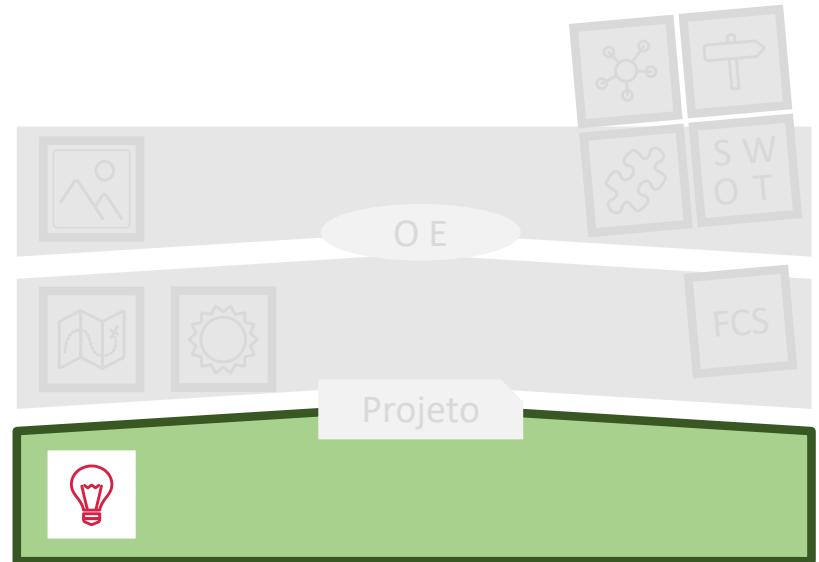
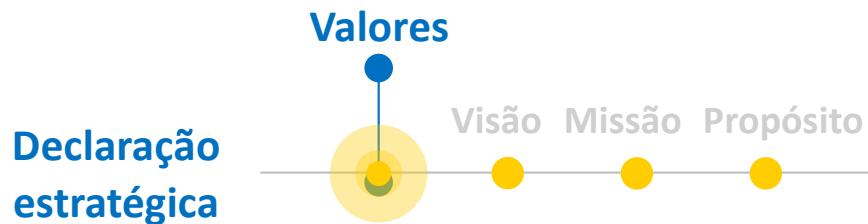
**Costa, Eliezer Arantes da.** Gestão estratégica / Eliezer Arantes da Costa. S. Paulo: Saraiva, 2002.



Introdução

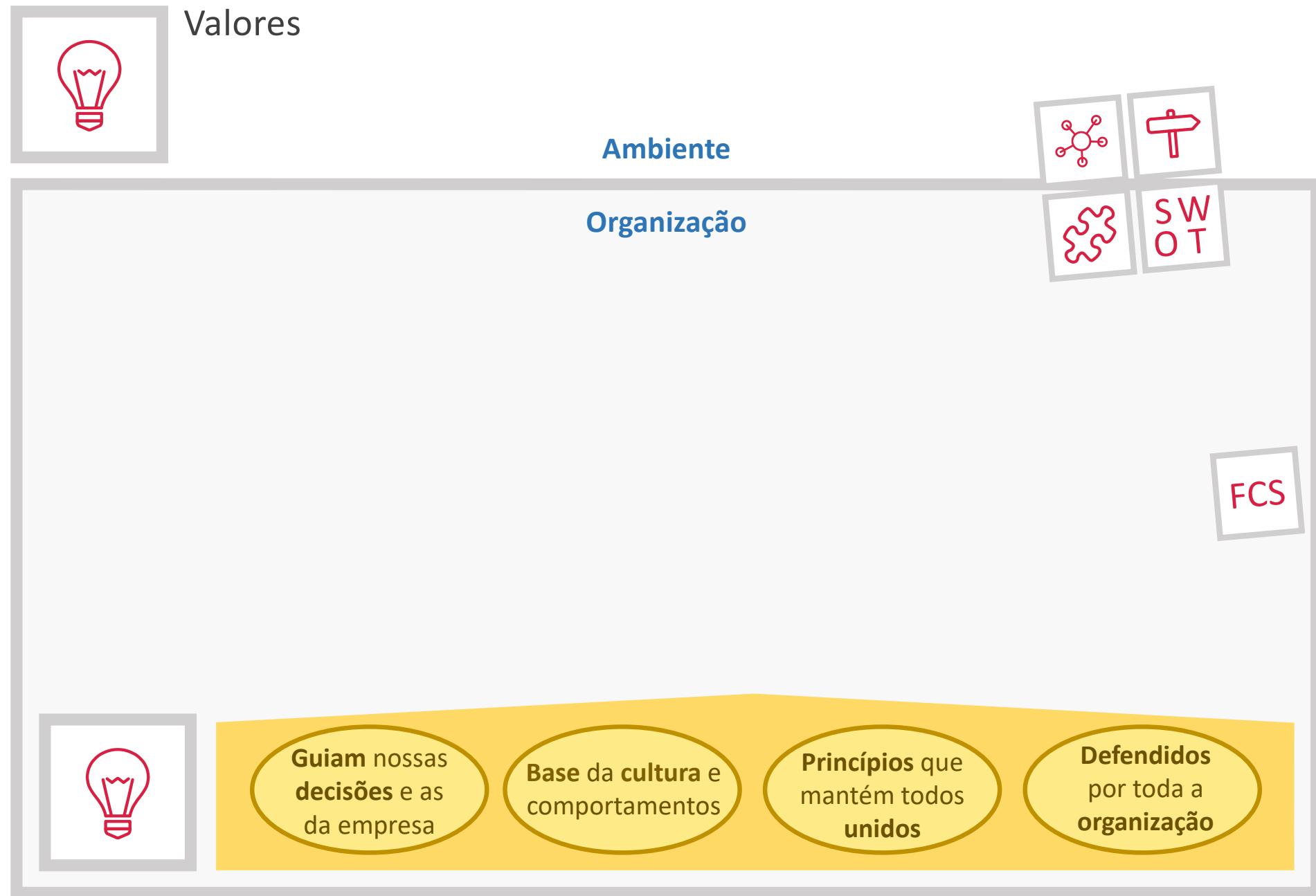
**Do pensamento à ação**

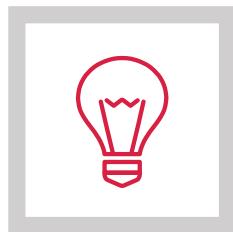




Nossos valores básicos podem ser uma vantagem competitiva, mas não foram incorporados por causa disso, e sim porque definem o que defendemos. E nós os defenderíamos mesmo que se tornassem uma desvantagem competitiva.

*Ralph Larsen, ex-CEO Johnson*





Valores

Reflexão

Qual valor  
você respeita e  
gostaria que  
seus filhos  
respeitassem?

Consistência

Acreditaria nele  
mesmo que se  
tornasse  
desfavorável?

Daqui a 50 anos  
ele **continuará** a  
ser válido?



Valores

Case

Repórter:

Por que é que fez isso?

Iván Fernández:

O meu sonho é que um dia  
também empurremos os outros para vencer.  
Ele ganharia. A corrida era dele.

Repórter:

Mas você poderia ter ganho!

Iván Fernández:

E qual seria o meu mérito?  
Qual seria a honra desta medalha?

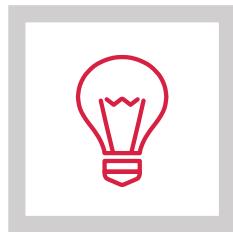
*Quais valores praticamos e  
quanto inspiramos os outros?*

<https://www.youtube.com/watch?v=DXn2vKOPvzw>



Cross Country de Burlada,  
Navarra, 02/12/12





Valores

Cases

“Criatividade, sonhos e imaginação.” *Disney*

“A democracia funciona na web.” *Google*

“Integridade e honestidade.” *Microsoft*

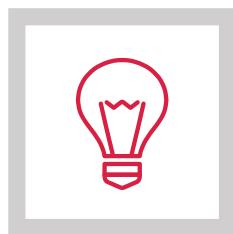
“Comportamento ético.” *Nestlé*

“Paixão pela vitória.” *Procter&Gamble*

“Responsabilidade social.” *Fiat*

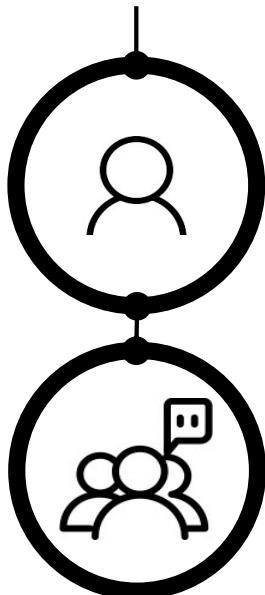
“Transparência em todos os relacionamentos internos e externos.” *Bradesco*





## Valores

Dinâmica 1 (10')

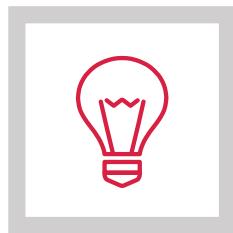


### Valor pessoal

Antes de se definirem os valores organizacionais, é importante que se faça uma reflexão sobre os valores pessoais, pois dificilmente alguém defende aquilo que não acredita. Pense nas crenças que guiam suas decisões.

### Valores da organização

Partindo-se da reflexão sobre os valores pessoais, cada grupo examinará possibilidades e proporá dois ou três valores para a organização. As propostas de cada grupo serão apresentadas à apreciação de todos para identificação dos três principais valores.



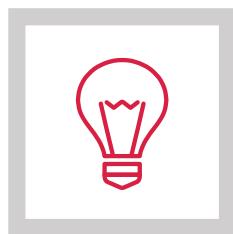
Valores

Dinâmica 1 (10')



**Code 3133 6252**

<https://www.menti.com/exsy9czhan>



## Valores

### Conclusão da Dinâmica 1



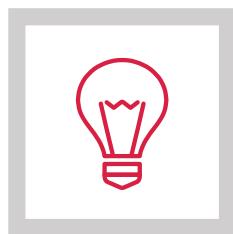
#### Valor pessoal

Antes de se definirem os valores organizacionais, é importante que se faça uma reflexão sobre os valores pessoais, pois dificilmente alguém defende aquilo que não acredita. Pense nas crenças que guiam suas decisões.

#### Valores da organização

Partindo-se da reflexão sobre os valores pessoais, cada grupo examinará possibilidades e proporá dois ou três valores para a organização. As propostas de cada grupo serão apresentadas à apreciação de todos para identificação dos três principais valores.

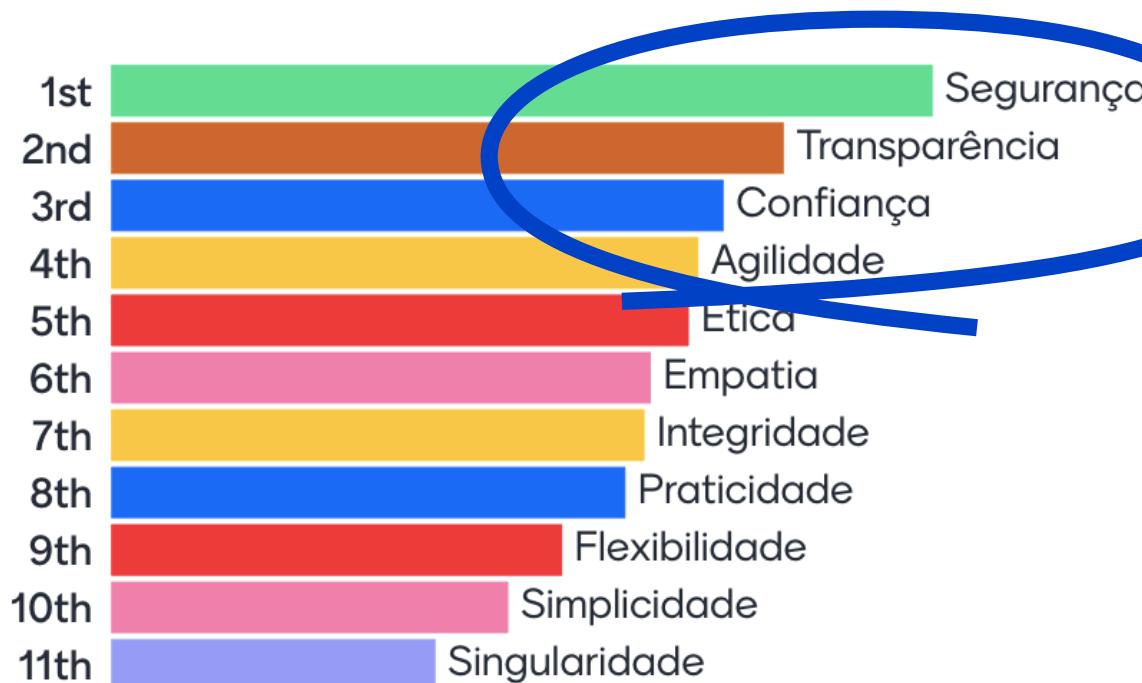
#### Identificação dos valores

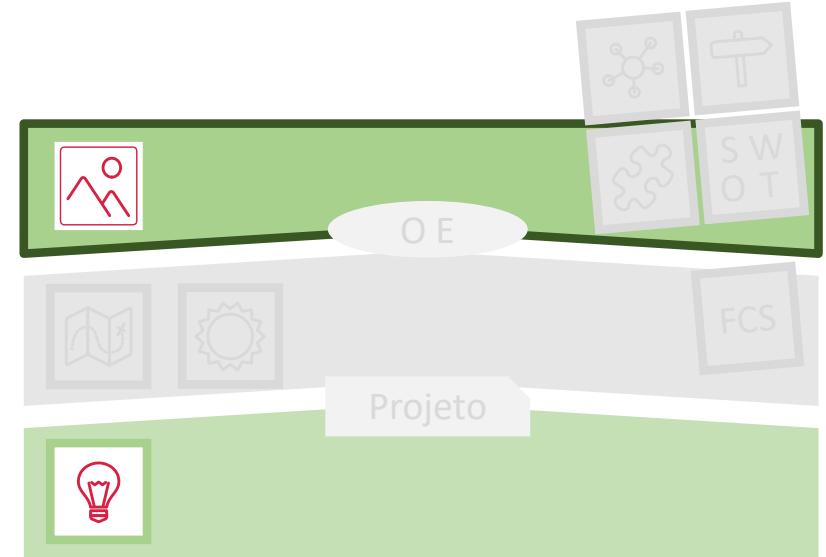


Valores

Quantum  
Finance

Proposta de valor: Oferecer soluções financeiras singulares e automatizadas utilizando AI





“Aonde fica a saída?” - perguntou Alice.

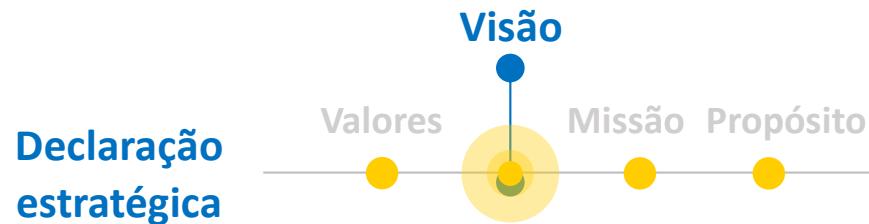
“Depende” - respondeu o gato.

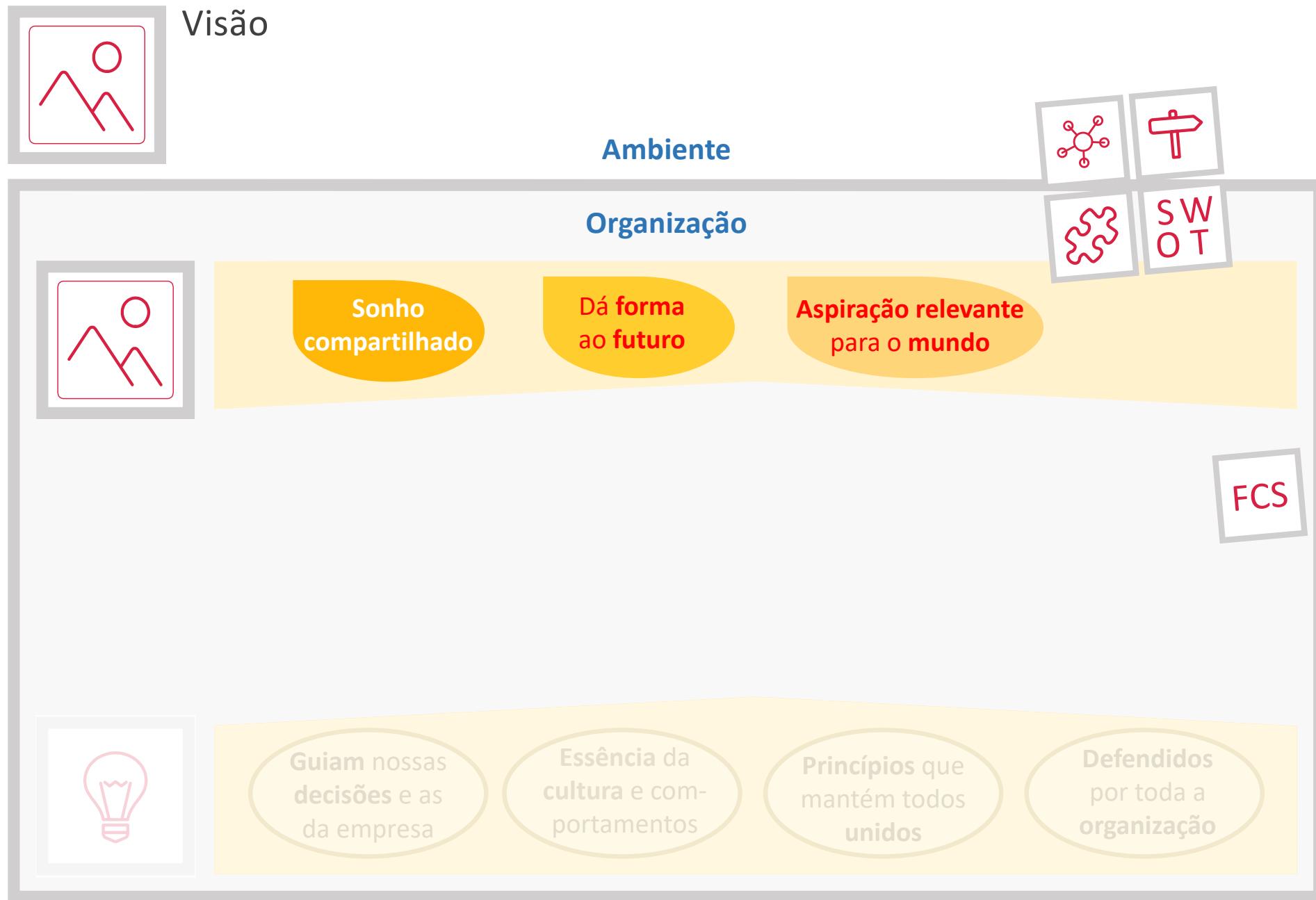
“Preocupa-me pouco aonde ir” - disse ela.

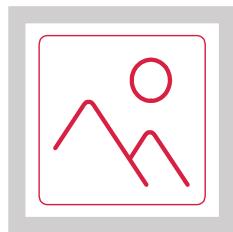
“Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas”

- arrematou o gato.

Lewis Carroll







Visão

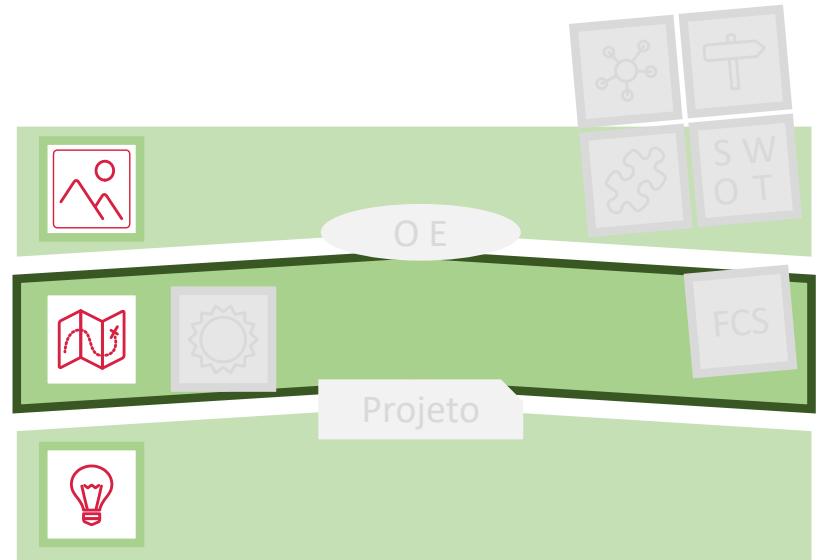
Comunica ...

O que a organização  
se propõe a oferecer  
**de exclusivo e  
singular**

Aonde  
ela quer  
chegar

A motivação que  
inspira seus  
**colaboradores para  
o futuro**

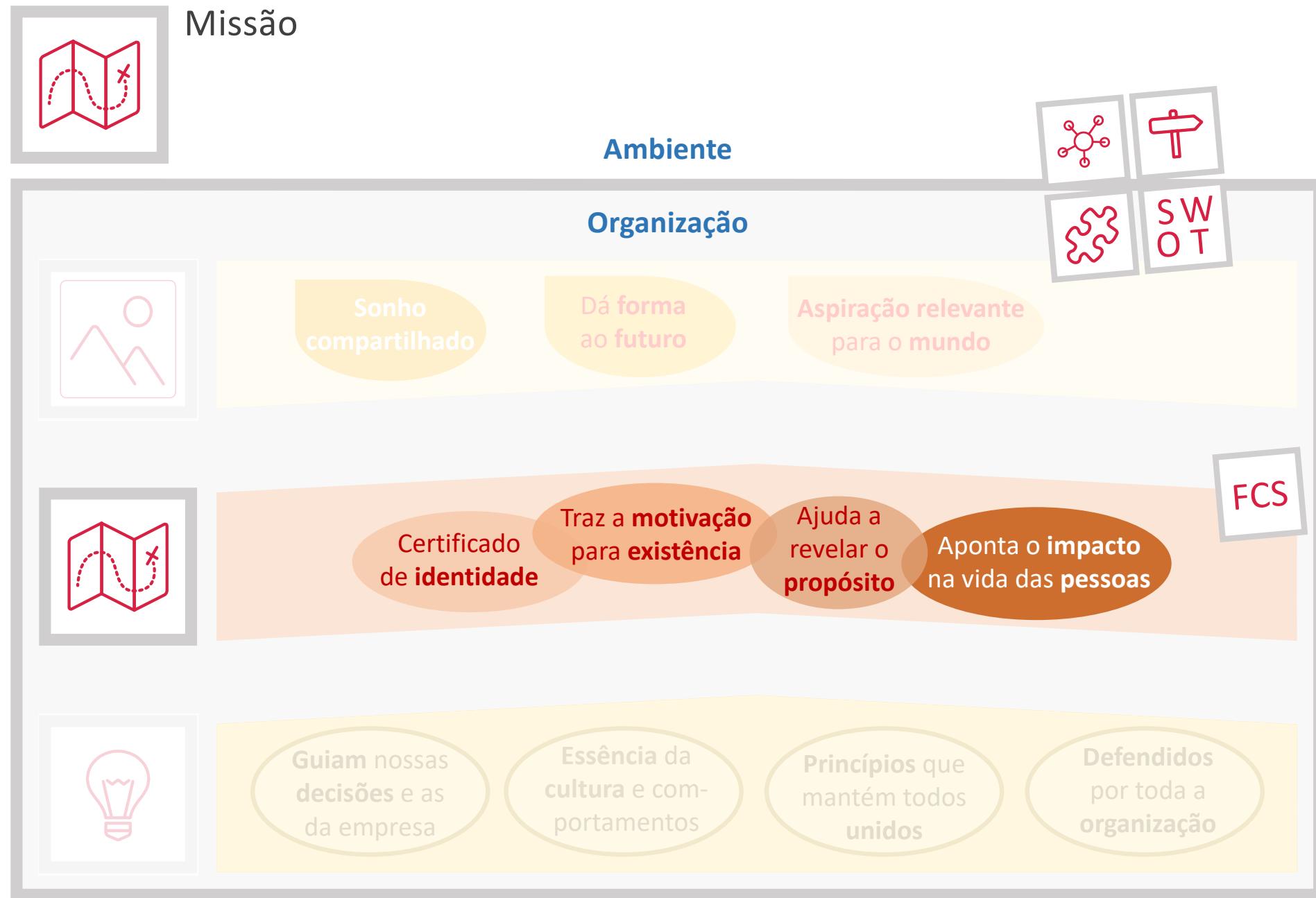
Como idealiza  
ampliar sua  
**proposta de valor**

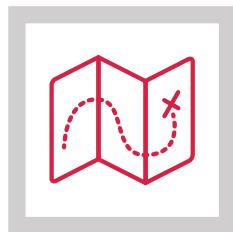


Algumas pessoas querem que aconteça.  
Umas desejam que aconteça.  
E outras fazem acontecer.

*Michael Jordan*

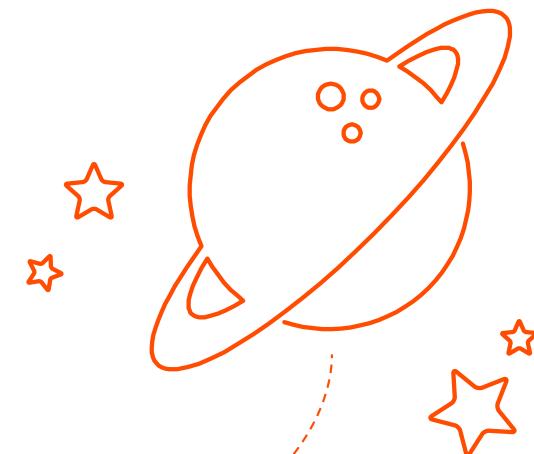






Missão

Deve expressar ...

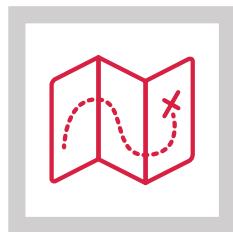


O que ela faz  
para alcançar  
a visão

As linhas de  
negócio da  
empresa

A proposta de  
valor para seu  
público

Como ela  
direciona seus  
esforços para  
dar **retorno**



## Missão

Também deve permitir a **evolução criativa** dos **negócios**



### Ideia restrita

Produzir fertilizantes



### Ideia ampla

Cooperar para a alimentação saudável

Fabricar cosméticos



Oferecer esperanças

Vender jornais e revistas



Compartilhar informações

Operar parque de diversões



Proporcionar felicidade

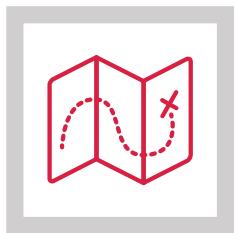
Vender carros



Oferecer serviços de mobilidade

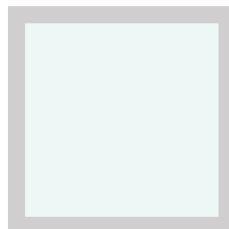


# Data-driven & AI Business Strategies



Visão, Missão e Valores

Cases



# Data-driven & AI Business



Cases

Missão



Visão



Valores



"Torne a missão e os valores do negócio tão conhecidos quanto os contos de fadas. converse com seus funcionários, envolva-os e parta do princípio de que um novo funcionário ainda não ouviu a sua história."

*Missão*

"Alegrar as pessoas."

*Visão*

"Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças."

*Valores*

Não ceticismo.

Criatividade, sonhos e imaginação.

Atenção fanática aos detalhes.

Preservação e controle da magia Disney.



Visão, Missão e Valores

Cases



Visão

Fornecer acesso às informações do mundo em um clique.



Missão

Organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil.



Valores

- Concentre-se no usuário e tudo mais virá.
- É melhor fazer algo realmente bem.
- Rápido é melhor que devagar.
- A democracia funciona na web.
- Você não precisa estar em sua mesa para precisar de uma resposta.
- É possível fazer dinheiro sem fazer o mal.
- Sempre haverá mais informações.
- A busca por informações cruza todas.



## Visão, Missão e Valores

### Cases



Visão

Disponibilizar às pessoas software de excelente qualidade - a qualquer momento, em qualquer local e em qualquer dispositivo.



Missão

Permitir às pessoas e empresas, em todo o mundo, a concretização do seu potencial.



Valores

- Integridade e honestidade.
- Empenho para com os clientes, parceiros e tecnologia.
- Abertura e respeito para com os outros e empenho para contribuir para o seu desenvolvimento.
- Capacidade para aceitar grandes desafios e conduzi-los até ao final.
- Atitude crítica, dedicação para com a qualidade e melhoria pessoal.
- Assumir plena responsabilidade dos compromissos, resultados e da qualidade perante os clientes, acionistas, parceiros e colaboradores.



## Visão, Missão e Valores

### Cases



Ser reconhecida como empresa líder em nutrição, saúde e bem-estar merecedora da confiança de todas as partes interessadas e uma referência em termos de desempenho financeiro.

Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos.

- Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores.
- Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores.
- Compromisso, valorização e envolvimento dos recursos humanos.
- Compromisso com a verdade.
- Comportamento ético.



## Visão, Missão e Valores

### Cases



Ser reconhecida como a melhor companhia de produtos de bens de consumo e serviços do mundo.

Garantir que as marcas da P&G correspondam ao compromisso de tornar o cotidiano de cinco bilhões de consumidores, em mais de 130 países, melhor, agora e para as futuras gerações.

- Liderança.
- Propriedade.
- Integridade.
- Paixão pela vitória.
- Confiança.



## Visão, Missão e Valores

### Cases



Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

- Satisfação do cliente.
- Valorização e respeito às pessoas.
- Atuar como parte integrante do Grupo Fiat.
- Responsabilidade social.
- Respeito ao Meio Ambiente.



## Visão, Missão e Valores

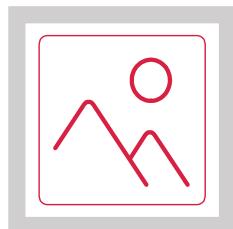
### Cases



Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado.

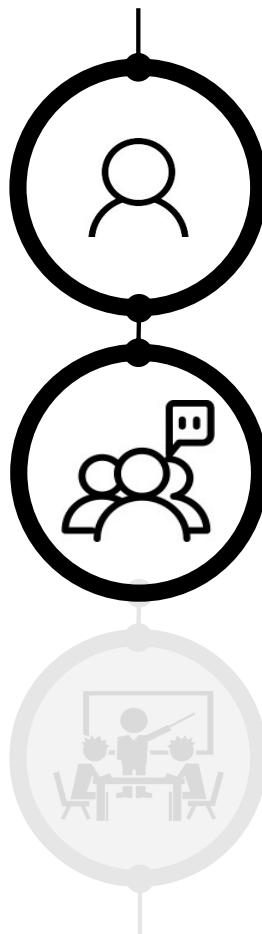
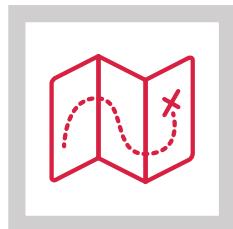
Contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis.

- Cliente como razão de ser da Organização
- Transparência em todos os relacionamentos
- Respeito à concorrência
- Compromisso com a melhoria contínua de qualidade
- Respeito à dignidade e diversidade do ser humano
- Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas.



## Visão e Missão

Dinâmicas 2 e 3 (30')



## Visualização

A atividade em grupos será precedida de reflexão individual na qual cada um será incentivado a pensar no futuro do negócio. Ao final da visualização cada um deverá registrar suas ideias para a visão e a missão da organização.

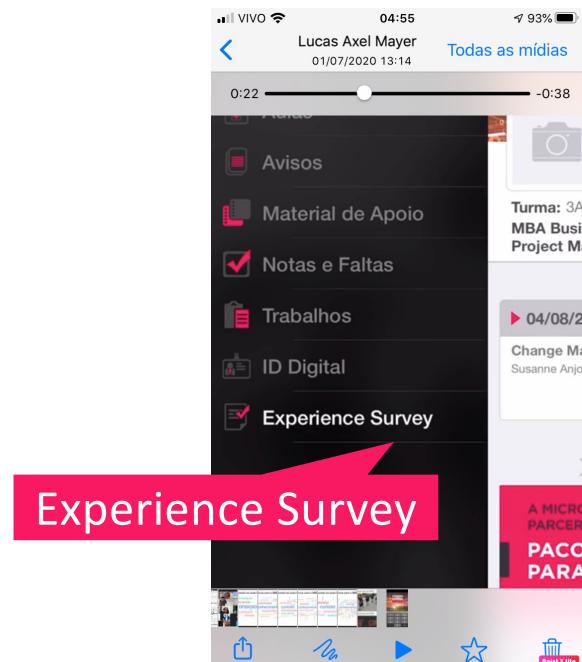
## Propostas para a visão e missão

Então, em grupos, cada participante poderá compartilhar suas ideias para elaboração, pela equipe, das propostas de visão e missão. Na sequência dos trabalhos as propostas dos grupos serão consolidadas, para se chegar à visão e missão da organização.

## Projeção da visão e proposta de missão

## O que você achou da aula de hoje?

1. Aprendi satisfatoriamente com esta aula remota?
2. O professor conduziu bem a aula?
3. Me senti envolvido com as dinâmicas nesta aula remota?
4. O fluxo da aula foi bom?
5. Os materiais usados foram úteis na aula?



# FIAP

Turma 5DTS



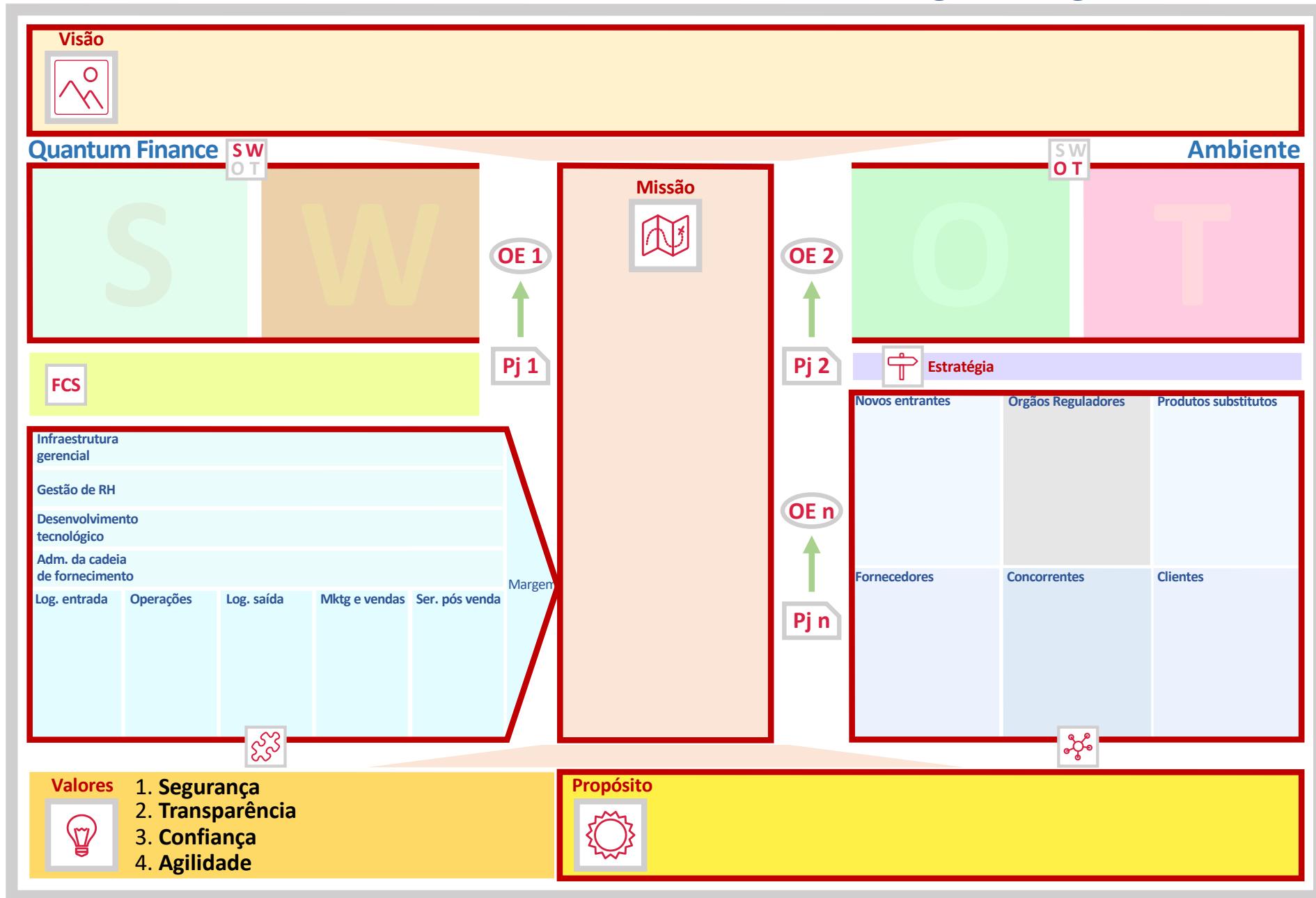
## Data Science & Artificial Intelligence

Data-driven & AI Business Strategies

parte 2  
✓

in /marchettimaia

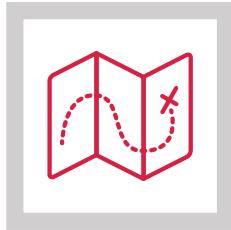
@ /profluiz.maia@fiap.com.br





## Visão e Missão

### Conclusão das Dinâmicas 2 e 3



## Visualização

A atividade em grupos será precedida de reflexão individual na qual cada um será incentivado a pensar no futuro do negócio. Ao final da visualização cada um deverá registrar suas ideias para a visão e a missão da organização.

## Propostas para a visão e missão

Então, em grupos, cada participante poderá compartilhar suas ideias para elaboração, pela equipe, das propostas de visão e missão. Na sequência dos trabalhos as propostas dos grupos serão consolidadas, para se chegar à visão e missão da organização.

## Projeção da visão e proposta de missão

## Visão

**Quantum  
Finance**

### Grupo 1

Ser a solução financeira essencial para nossos clientes materializarem os seus sonhos.

### Grupo 2

Ser referência na democratização do acesso a soluções financeiras inteligentes, trazendo segurança, transparência, confiança e agilidade aos clientes.

### Grupo 3

Ser a principal referência no mercado financeiro, garantindo o sucesso dos clientes através do uso de AI.

### Grupo 4

Ser a opção preferencial das pessoas com soluções financeiras acessíveis e assertivas.

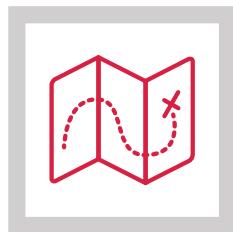
#### Proposta de valor

Oferecer soluções financeiras singulares e automatizadas utilizando AI

#### Valores



1. Segurança
2. Transparência
3. Confiança
4. Agilidade



## Missão

**Quantum  
Finance**

### Grupo 1

Promover soluções financeiras adequadas e seguras para as pessoas através de IA de forma simples e transparente.

### Grupo 2

Ser um ecossistema inteligente, oferecendo soluções financeiras singulares, em que os valores vão além do dinheiro.

### Grupo 3

Viabilizar serviços tecnológicos singulares no âmbito financeiro, provendo a maior rentabilidade através uma plataforma segura, ágil e inteligente.

### Grupo 4

Prover soluções financeiras personalizadas para os projetos de nossos clientes através de análises de mercado e comportamentais, utilizando tecnologias atuais para satisfazer todas as necessidades.

#### Proposta de valor

Oferecer soluções financeiras singulares e automatizadas utilizando AI

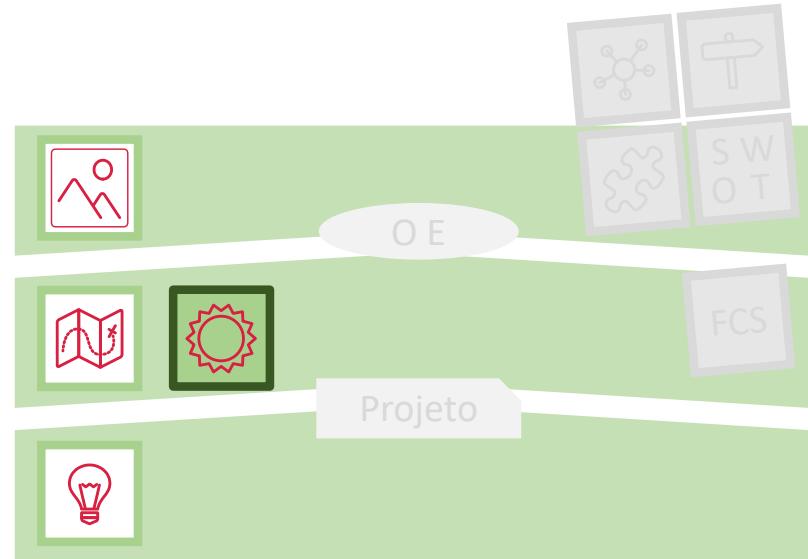
#### Valores



1. Segurança
2. Transparência
3. Confiança
4. Agilidade

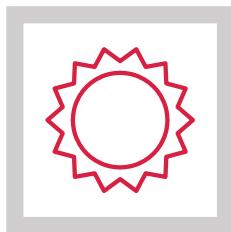
#### Visão

Ser a principal referência na democratização do acesso a soluções financeiras inteligentes, permitindo a todos alcançarem o sucesso e materializarem os seus sonhos.



Propósito é o potencial criativo mais profundo que a organização pode expressar de forma sustentável no mundo.

*Brian Robertson - Holacracy*



## Propósito

Proposta de valor, valores, visão, missão e, especialmente, o **propósito**, trazem à luz a **essência** das instituições



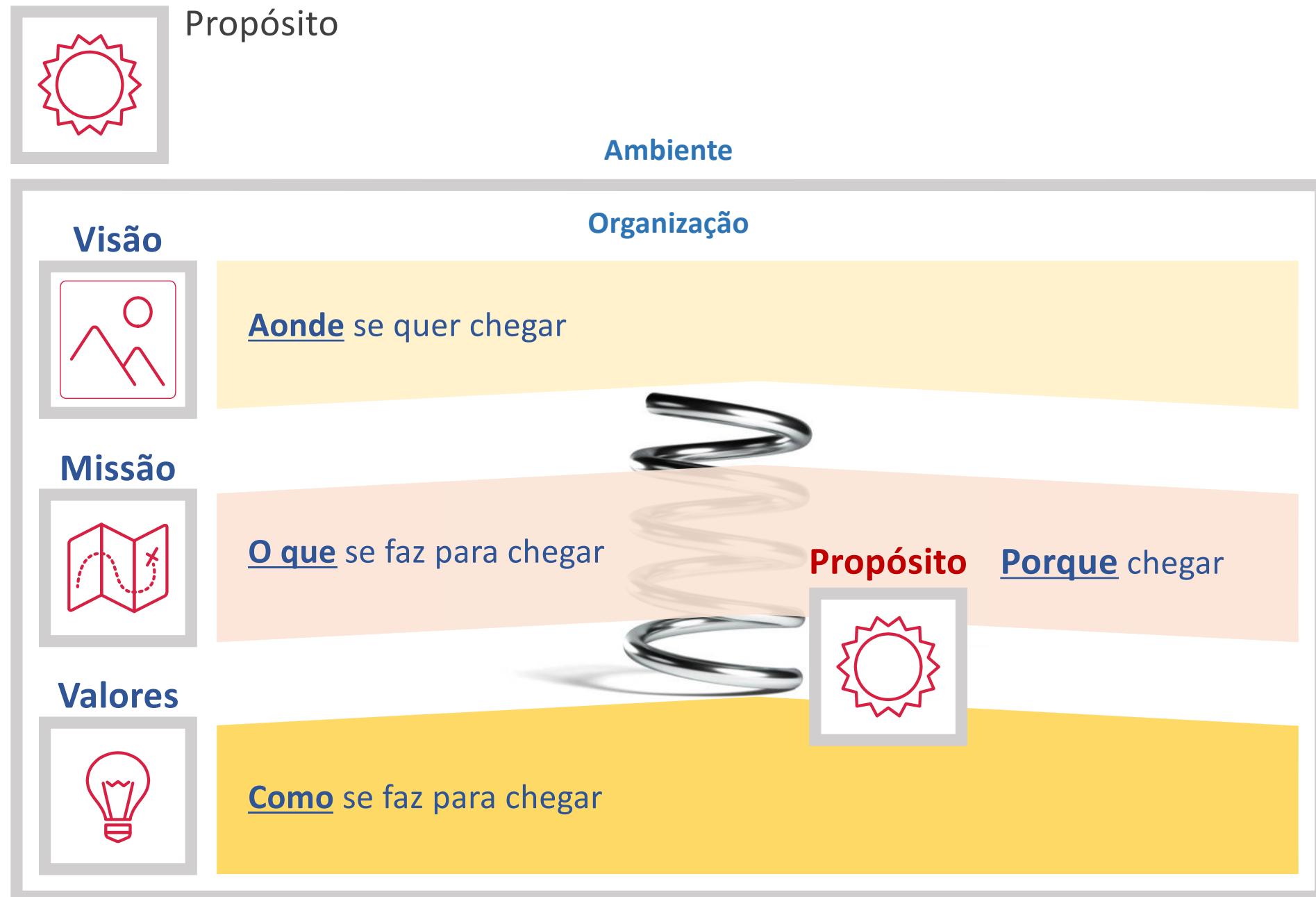
Elemento da estratégia que reside na **essência do negócio**, explicitando inequivocamente a **proposta de valor** da empresa para os seus **clientes**

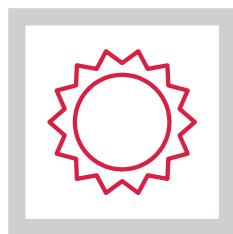


Âmbito privado: - dá **sentido à vida**, movendo-nos à frente

Organização: - declaração de **como deseja contribuir** para a sociedade  
- **o que se perderia** se tal colaboração deixasse de ser dada







## Propósito

Busca amalgamar conceitos consagrados

## Ambiente

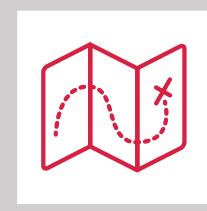
### Visão



### Organização

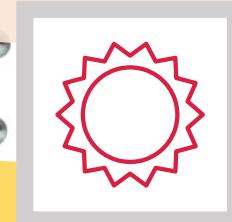
Ajuda a desvendar da visão o **sonho original**

### Missão

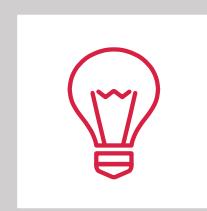


Importa da missão a **razão de ser**

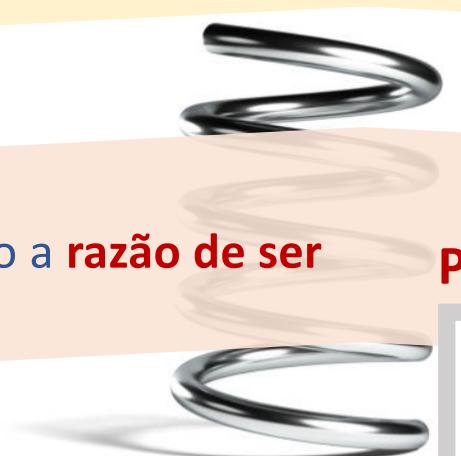
### Propósito

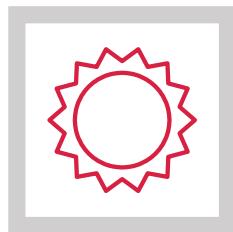


### Valores



Emane dos valores, pois **nasce da alma**





Propósito

Exemplos

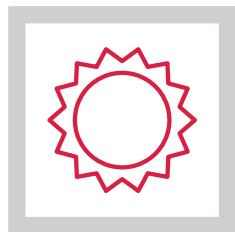


Vencer qualquer obstáculo, trazer a inspiração que constrói todos os sonhos que a engenhosidade humana é capaz de conceber

**Trazemos para o mundo a paixão por vencer obstáculos**

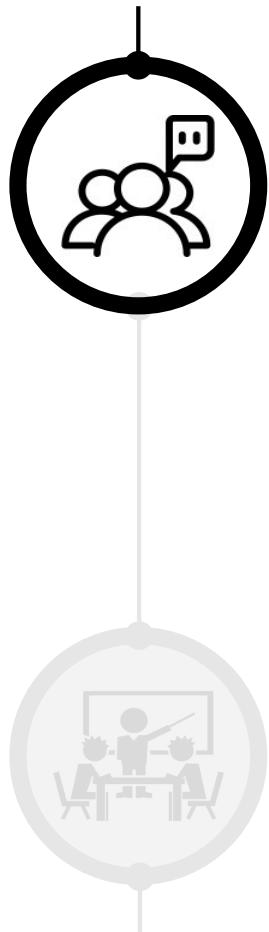


**Cuidamos dos pais, para que eles possam cuidar melhor dos seus filhos**



Propósito

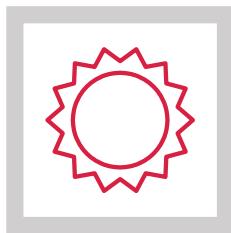
Dinâmica 4 (20')



## Propostas para o propósito

Para determinação do propósito, cada grupo analisará os valores, a visão e a missão definidos, redigindo sua proposta. Partindo-se das sugestões dos grupos será definido o propósito da organização.

Determinação do propósito



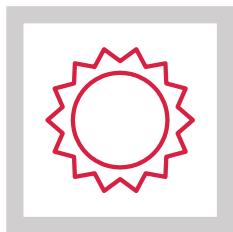
Propósito

Dinâmica 4 (20')



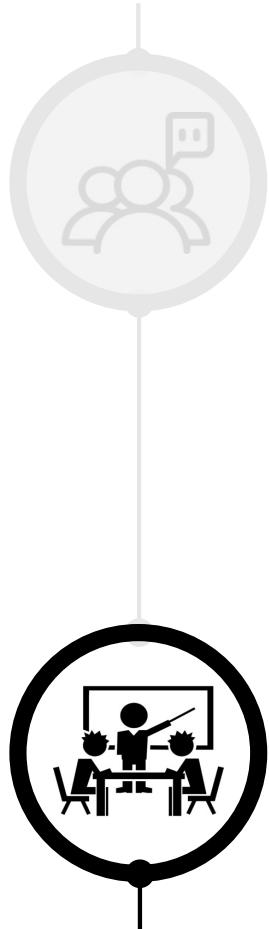
**Code 6548 8373**

<https://www.menti.com/9tq9qmt2s3>



Propósito

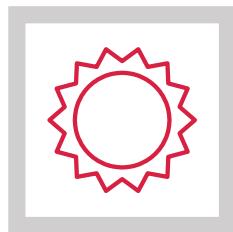
Conclusão da Dinâmica 4



## Propostas para o propósito

Para determinação do propósito, cada grupo analisará os valores, a visão e a missão definidos, redigindo sua proposta. Partindo-se das sugestões dos grupos será definido o propósito da organização.

## Determinação do propósito



## Propósito

**Quantum  
Finance**

Grupo 1

Grupo 2

Grupo 3

Grupo 4

**Proposta de valor**  
Oferecer soluções  
financeiras singulares  
e automatizadas  
utilizando AI



## Valores

1. Segurança
2. Transparência
3. Confiança
4. Agilidade



## Visão

Ser a principal referência na democratização do acesso a soluções financeiras inteligentes, permitindo a todos alcançarem o sucesso e materializarem os seus sonhos.



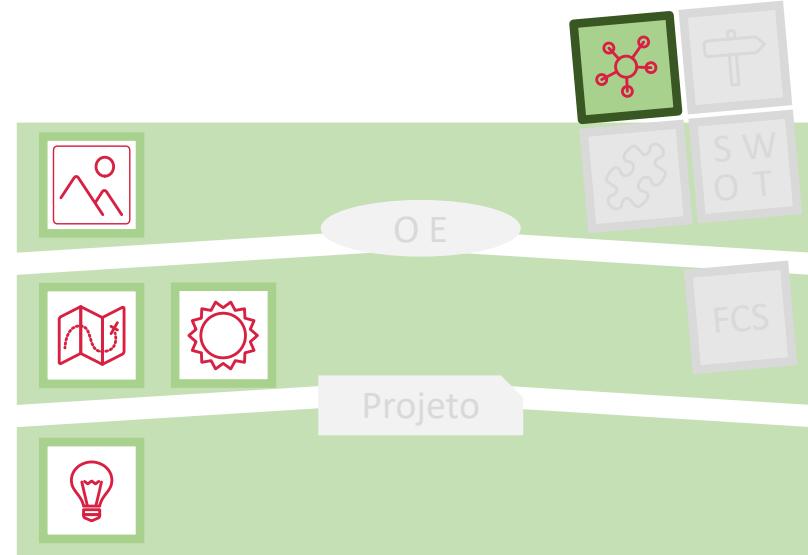
## Missão

Viabilizar soluções financeiras inteligentes e personalizadas, para que as pessoas, muito além de uma maior rentabilidade, possam realizar seus projetos e satisfazer suas necessidades.



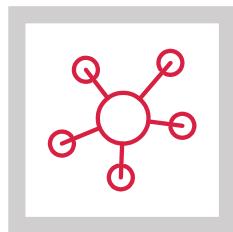
Análise de ambiente

## Transformação dos negócios



Se você deixar os clientes insatisfeitos no mundo real, eles vão contar para 6 amigos. Se fizer o mesmo no mundo digital, cada um deles vai contar para 6 mil contatos clientes.

*Jeff Bezos*



Transformação dos negócios

**Transformação estratégica** significa escolher **caminhos diferentes** para **criar valor único**, não mais para buscar ser o melhor



USA, 1962



USA, 1902



USA, 1957



USA, 2000



USA, 1903

Ambos, **líderes do varejo**

⇒ Preços baixos todos os dias

⇒ Estilo associado a preços menores

**Aluguel de carros na própria cidade** (45% da demanda)

⇒ com a Alamo, National e Car Share: maior grupo da América Norte

**Aluguel de carros por períodos curtos**

⇒ principal opção em grandes cidades dos USA, Canada e Europa

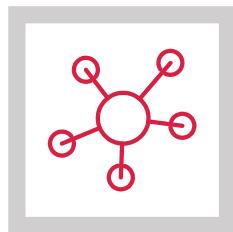
⇒ modelo adotado em várias cidades: São Paulo (Turbi, 2018)

**Fusion** (2010) surpreendeu pela **qualidade**, acrescentando **preço**

⇒ 25% do lucro

**Híbrido**

⇒ sobrepreço compensado pela economia de combustível



Transformação dos negócios

**Transformação estratégica** significa escolher **caminhos diferentes** para **criar valor único**, não mais para buscar ser o melhor



USA, 1984

Ao invés de fabricar, **monta** computadores  
⇒ entre as maiores de tecnologia (comprou EMC, US\$ 67 Bi, 2016)



Irlanda, 1985

**Baixos custos** e menores preços ⇒ voos sempre lotados



SE, 1943

**Custos 10% menores**  
⇒ preços 5% menores



USA, 1976



DE, 1916

**Custos 20% maiores**  
⇒ preços 35% maiores

CIRQUE DU SOLEIL®



Canadá, 1984



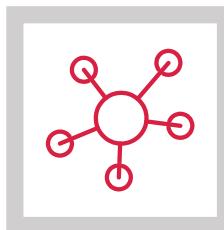
Transformação dos negócios

**Transformação estratégica** significa escolher **caminhos diferentes** para **criar valor único**, não mais para buscar ser o melhor

CIRQUE DU SOLEIL®

Canadá, 1984

Vibração do circo + riqueza artística do teatro  
⇒ Inovação para milhões em todas as grandes cidades do mundo

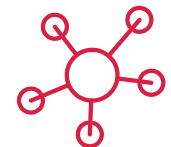


Transformação dos negócios

**Transformação estratégica** significa escolher **caminhos diferentes** para **criar valor único**, não mais para buscar ser o melhor

| Ser o melhor                       | x | Ser único                 |
|------------------------------------|---|---------------------------|
| Imitação                           | x | Inovação                  |
| Evolução                           | x | Disrupção                 |
| Foco no market share               | x | Foco no retorno           |
| Melhor produto para melhor cliente | x | Atendimento à diversidade |
| Um vencedor e vários seguidores    | x | Diversos vencedores       |
| Soma zero                          | x | Soma positiva             |





Transformação dos negócios

**O mercado - Evidências que revela**

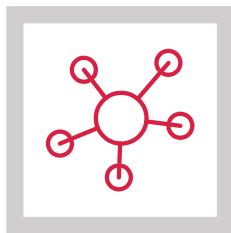
O que torna uma  
empresa **vulnerável** a  
seus **concorrentes**,  
**novos entrantes** e  
produtos ou serviços  
**substitutos**

O **poder de negociação**  
dos **fornecedores**, que  
se esforçam em vender  
dependência para  
**clientes** que compararam  
tudo, para receber  
mais por menos

**Os parâmetros** para  
se medir  
**desempenho superior**  
num mercado em  
**transformação**

Fornecedores

Clientes



Transformação dos negócios

A estrutura de um setor ...

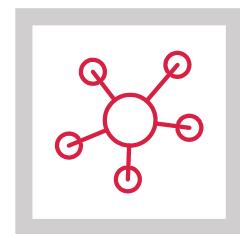
... está sob **influência** dos **mesmos players**, por mais diferentes que os setores sejam na superfície

... tende a ser bem **estável** ao longo do tempo, ainda que os **negócios mudem** vertiginosamente

... revela como nele **cria-se e compartilha-se valor** para se alcançar **resultados**

Fornecedores

Clientes



## Transformação dos negócios

### O mercado

#### Pressão de Órgãos Reguladores

**Impacta** as 5 forças, afetando a lucratividade setorial  
Regulamentam a **empresa**, seus **fornecedores e clientes**  
Estabelecem **normas**, impostos, juros, taxas, câmbio...

#### Ameaça de novos entrantes

Possibilidade de **redefinirem** produtos ou serviços  
Capacidades **inéditas** e fixação de **diferentes** padrões  
**Alavancagem** por empresas de outros mercados  
**Barreiras para a entrada:**  
Marcas já **conhecidas** dos competidores tradicionais  
**Capital** necessário, **know-how** e **patentes**  
Acesso aos **canais** de distribuição e **matérias primas**

#### Ameaça de produtos/serviços substitutos

Satisfação ou **superação** das expectativas dos clientes  
Prejuízos às empresas e **impactos** ao crescimento do setor  
**Determinantes do risco de substituição:**  
Relação **preço/desempenho**  
**Propensão** do comprador para aquisição  
**Baixo** custo de substituição

#### Rivalidade entre os concorrentes

Determina o grau de **competitividade** de um setor  
Exercida por concorrentes de **força, tamanho, produtos e serviços similares**

#### Delimitadores da competitividade

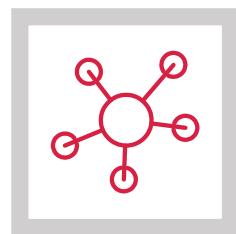
**Market share**  
Valor dos **custos fixos** e logísticos  
Ritmo de **crescimento** do setor  
Barreiras para **saída** (*ativos específicos, restrições socioambientais e estratégicas*)

#### Poder de negociação dos fornecedores

Pressão via aumento de **preços** ou redução da **qualidade**  
**Volumes** fornecidos  
**Concentração** de fornecedores  
Produtos essenciais ao cliente e **inexistência** de substitutos  
**Alto** custo para troca

#### Poder de negociação dos clientes

Aceitação ou **não** do preço do produto ou serviço  
**Volume** das compras  
**Exclusividade** do produto ou serviço  
**Opção** de substitutos  
**Baixo** custo para mudança de fornecedor  
Viabilidade financeira da produção **própria**



## Transformação dos negócios

Ex. Bancos de varejo

### Órgãos Reguladores (exercem pressão)

- BACEN - CMN - CVM - ANPD - ANBIMA
- PROCON - SUSEP - Receitas Federal e estaduais

não exaustivo

### Novos entrantes

- Bancos Digitais (Nubank, Next, Original, C6, Inter, Neon, Modal, Digi+, Agibank, Superdigital, ...)
- Banco XP
- Sicoob
- ...

### Produtos/serviços substitutos

- Corretoras (XP, Toro, Rico, Inter, Nu Invest, Clear, ...)
- Criptomoedas (Ethereum, Bitcoin, Litecoin, ...)
- Pagamento digital (PayPal, Stripe, Mercado Pago, ...)
- Empréstimos P2P (Nexoos, Biva, Tutu Digital, ...)
- Empréstimos online (Geru, EasyCrédito, Just, ...)
- Crowdfunding (financiamento coletivo)

### Concorrentes

- Itaú Unibanco
- Banco do Brasil
- Bradesco
- Caixa Econômica Federal

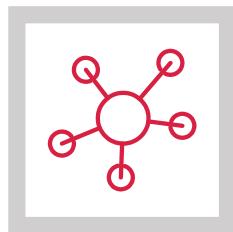
- Santander
- BTG Pactual
- Banco Safra
- ...

### Fornecedores

- Provedores de Tecnologia da Informação
- BNDS (recursos) e Bancos (interbancário)
- B3 (negociação de ativos e títulos)
- CIP (TED, DOC, boletos)
- Inform. de crédito (Serasa Experian, SPC, Boa Vista)
- Segurança e logística de numerário

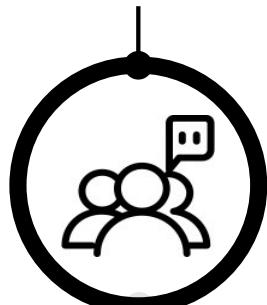
### Clientes

- Pessoas Físicas
- Pessoas Jurídicas
- Governo
- Instituições não governamentais
- ...



Transformação dos negócios

Dinâmica 5 (30')

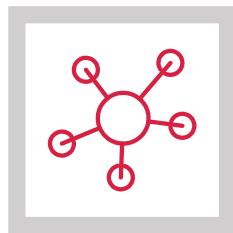


## Identificação de forças do mercado

Olhando para o setor de sua organização, serão identificadas as forças do mercado que influenciam seu negócio. Os grupos deverão pesquisar os principais players de cada força e relacioná-los, para consolidação com os demais.

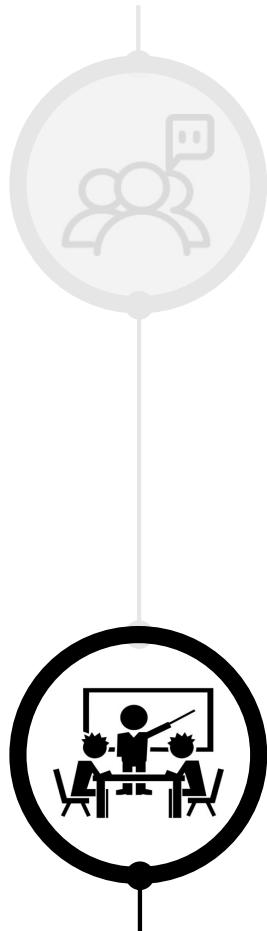


## Análise do mercado



Transformação dos negócios

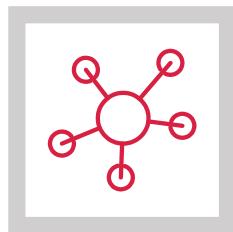
Conclusão da Dinâmica 5



Identificação de forças do mercado

Olhando para o setor de sua organização, serão identificadas as forças do mercado que influenciam seu negócio. Os grupos deverão pesquisar os principais players de cada força e relacioná-los, para consolidação com os demais.

Análise do mercado



## Transformação dos negócios

### Quantum Finance

#### Órgãos Reguladores (exercem pressão)

- BACEN
- CMN
- CVM
- ANPD
- ANBIMA
- PROCON
- SUSEP
- Receitas Federal e estaduais

#### Novos entrantes

- Bancos Digitais (Nubank, Next, Original, C6, Inter, Neon, Modal, Digi+, Agibank, Superdigital, ...)
- Banco XP
- Sicoob

#### Produtos/serviços substitutos

- Corretoras (XP, Toro, Rico, Inter, Nu Invest, Clear, ...)
- Criptomoedas (Ethereum, Bitcoin, Litecoin, ...)
- Pagamento digital (PayPal, Stripe, Mercado Pago, ...)
- Empréstimos P2P (Nexoos, Biva, Tutu Digital, ...)
- Empréstimos online (Geru, EasyCrédito, Just, ...)
- Crowdfunding (financiamento coletivo)

#### Concorrentes

- Itaú Unibanco
- Banco do Brasil
- Bradesco
- Caixa Econômica Federal

- Santander
- BTG Pactual
- Banco Safra

#### Fornecedores

- Provedores de Tecnologia da Informação
- BNDS (recursos) e Bancos (interbancário)
- B3 (negociação de ativos e títulos)
- CIP (TED, DOC, boletos)
- Inform. de crédito (Serasa Experian, SPC, Boa Vista)
- Segurança e logística de numerário

#### Clientes

- Pessoas Físicas
- Pessoas Jurídicas
- Governo
- Instituições não governamentais



## Análise de ambiente

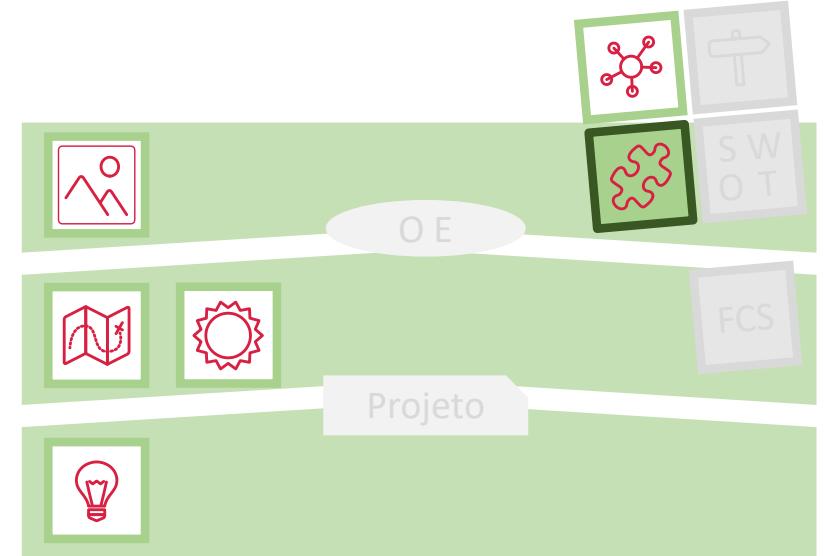
Transformação

Valor

Posiciona-  
mento

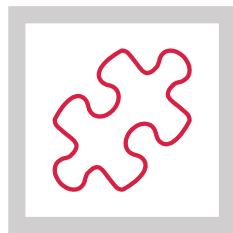
SWOT

FCS



A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de criação pela empresa.

*Michael Porter*



Geração de valor

Cadeia de valor

Sequência de atividades realizadas por uma organização para **projetar, produzir, vender, entregar e dar suporte** a seus produtos ou serviços

Parte de um sistema maior de **criação de valor** para o cliente final

Seu **exame criterioso permite identificar** as atividades que **geram valor** e, portanto, com potencial para resultar em **vantagem competitiva**



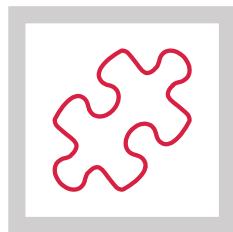
Não é o que uma empresa faz bem e lhe será útil para destacar-se



Diferença entre o **valor percebido** em um produto ou serviço, portanto podendo-se aumentar seu preço, menos o **custo** para produzi-lo



$$\text{Preço} \uparrow V_{\text{valor}} - C_{\text{custo}} \downarrow = M_{\text{argem}} \uparrow$$



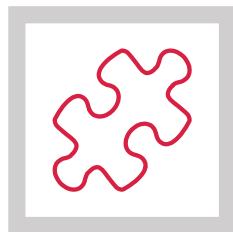
Geração de valor

## Cadeia de valor - Modelo genérico

A relevância das atividades varia conforme o setor. Elas refletem o seu modelo de negócio.

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
| Atividades de apoio  | <b>Infraestrutura gerencial</b> Planejamento / Administração / Contabilidade e finanças / Gestão ambiental, da qualidade, da rede de relacionamentos  |  |  |  |  |  |
|  | <b>Gestão de RH</b> Processos de recrutamento e seleção / Capacitação / Motivação / Desenvolvimento e retenção de talentos / Cargos e salários  |  |  |  |  |  |
|  | <b>Desenvolvimento tecnológico</b> P&D / Inovação / Projetos de produtos e serviços / Automação de processos / Design / Suporte de TI a todas as atividades da cadeia de valor  |  |  |  |  |  |
|  | <b>Administração da cadeia de fornecimento</b> Relacionamento com parceiros / Gestão de fornecedores / Processos de compra de informações, materiais e serviços   |  |  |  |  |  |
| Atividades primárias   | <table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>Logística de entrada</b><br/>Processos de recepção / Armazenamento / Controles e redistribuição de insumos (dados, componentes, matérias primas)</td> <td><b>Operações</b><br/>Transformação de inputs em outputs com valor agregado (produtos, serviços, informações, análises)</td> <td><b>Logística de saída</b><br/>Atividades necessárias à disponibilização dos produtos e serviços</td> <td><b>Marketing e vendas</b><br/>Publicidade e venda dos produtos ou serviços / Pesquisas de mercado e de satisfação de clientes</td> <td><b>Serviço pós-venda</b><br/>Atendimento ao cliente / Assistência técnica e outras atividades para acrescentar valor aos produtos ou serviços</td> </tr> </tbody> </table> | <b>Logística de entrada</b><br>Processos de recepção / Armazenamento / Controles e redistribuição de insumos (dados, componentes, matérias primas) | <b>Operações</b><br>Transformação de inputs em outputs com valor agregado (produtos, serviços, informações, análises)        | <b>Logística de saída</b><br>Atividades necessárias à disponibilização dos produtos e serviços   | <b>Marketing e vendas</b><br>Publicidade e venda dos produtos ou serviços / Pesquisas de mercado e de satisfação de clientes | <b>Serviço pós-venda</b><br>Atendimento ao cliente / Assistência técnica e outras atividades para acrescentar valor aos produtos ou serviços |
| <b>Logística de entrada</b><br>Processos de recepção / Armazenamento / Controles e redistribuição de insumos (dados, componentes, matérias primas) | <b>Operações</b><br>Transformação de inputs em outputs com valor agregado (produtos, serviços, informações, análises)   | <b>Logística de saída</b><br>Atividades necessárias à disponibilização dos produtos e serviços   | <b>Marketing e vendas</b><br>Publicidade e venda dos produtos ou serviços / Pesquisas de mercado e de satisfação de clientes | <b>Serviço pós-venda</b><br>Atendimento ao cliente / Assistência técnica e outras atividades para acrescentar valor aos produtos ou serviços |  |  |



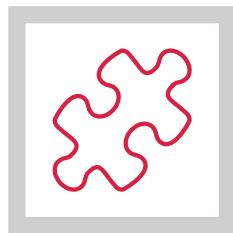


## Geração de valor

Exemplo Bancos

*não exaustivo*

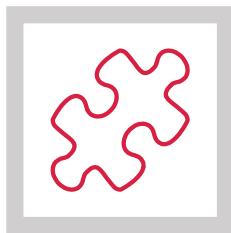
|                      |   |   |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| Atividades de apoio  | <p><b>Infraestrutura gerencial:</b> Planejamento / <b>Controladoria</b> / Auditoria fiscal / Jurídico / Compliance / <b>Gestão de riscos</b> / ...</p> <p><b>Gestão de RH:</b> Recrutamento e seleção / Capacitação / Desenvolvimento de talentos / Gestão de carreira / Benefícios / Cargos e salários / ...</p> <p><b>Desenvolvimento tecnológico:</b> Pesquisa e Desenvolvimento / Inovação / Projetos de produtos e serviços / <b>Desenvolvimento de sistemas</b> / Suporte de TI / <b>Automação de processos</b> / ...</p> <p><b>Administração da cadeia de fornecimento:</b> Relacionamento com parceiros / Gestão de fornecedores / Processos de compras de informações e serviços / ...</p> |   |   |   |   |
|                      | <b>Logística entrada:</b><br>Numerário / Informação / Normativos / Carteiras de investimentos e de empréstimos / Ativos mobiliários / ...   | <b>Operações:</b><br><b>Mesa de operações (Tesouraria)</b> / Empréstimos e financiamentos / Cobrança / Renegociação / <b>Backoffice</b> / ... | <b>Logística saída:</b><br><b>App mobile / Website</b> / Contact center / Agências / Correspondentes não bancários / ATMs / ... | <b>Mktg e vendas:</b><br>Marketing digital e convencional / Publicidade em apps, jornais, rádio e TV / Patrocínio / Telemarketing / Pesquisas de satisfação / ... | <b>Ser. pós-venda:</b><br>Assistente virtual / Chat / SAC / Ouvidoria / Gerente de contas / ... |
| Atividades primárias |   |   |   |   | <p>VANTAGEM COMPETITIVA</p> <p><math>V - C = M</math></p>                                       |



## Geração de valor

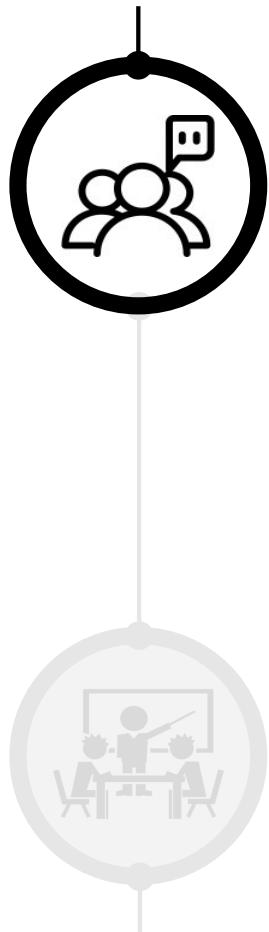
Questões para identificar atividades que geram valor

| Atividades de apoio  | Infraestrutura gerencial<br>Planejamento ou qualidade constituem-se em diferenciais para a organização? | Gestão de RH<br>Qual a importância do capital humano para o negócio? | Desenvolvimento tecnológico<br>O setor realiza P&D avançada? Projeta seus produtos? Cria seus serviços? | Administração da cadeia de fornecimento<br>A empresa é dependente de algum insumo específico?      |   |
|----------------------|---|--|---|--|---|
| Atividades primárias | Logística de entrada<br>O controle de insumos é crucial para o processo produtivo?                      | Operações<br>A indústria assume a produção de seus bens ou serviços? | Logística de saída<br>Como são distribuídos os produtos ou fornecidos os serviços?                      | Marketing e vendas<br>O competidor característico do setor vai ao mercado maciçamente? Como vende? | Serviço pós-venda<br>O pós-venda é um valor apreciado pelos clientes? O setor financia seus bens? |



Geração de valor

Dinâmica 6 (30')



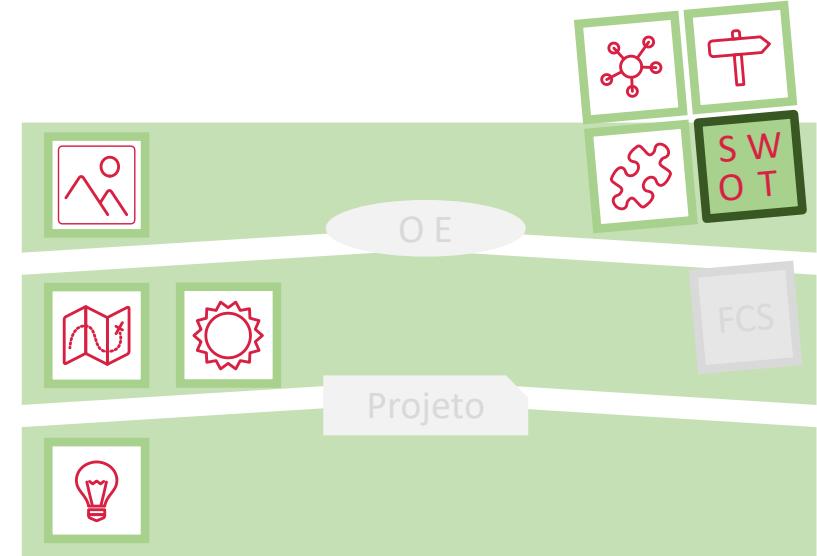
## Identificação de atividades

Cada grupo deverá selecionar dois conjuntos de atividades primárias e dois de atividades de apoio relevantes para a organização. Para esses quatro conjuntos, será proposta uma ou duas atividades com maiores perspectivas para geração de valor e, portanto, com potencial para resultar em vantagem competitiva. Para fechar, as atividades indicadas por cada grupo serão incluídas na cadeia de valor da organização.

## Atividades que geram valor

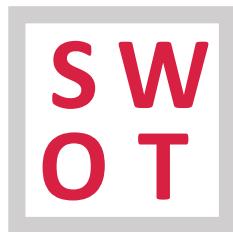


## Análise de ambiente



Quem define um problema  
já o resolveu pela metade.  
*Julian Huxley*





Impulsores e restritores



Pontos fortes

S

Pontos fracos

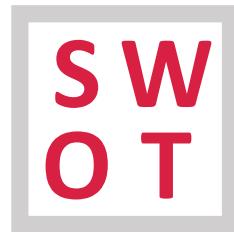
W

Oportunidades

O

Ameaças

T



## Impulsores e restritores

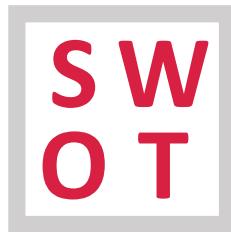


Identificação de **impulsores** e **restritores** que podem **facilitar** ou **dificultar** a implementação de objetivos

Originalmente adotada para **grandes** empresas

Também passou a auxiliar a análise de **pequenos negócios**, novos produtos ou serviços, empreendimentos e até projetos pessoais

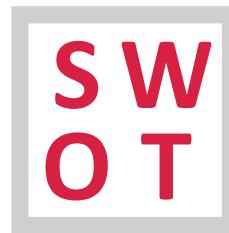
Versátil e de **simples** aplicação, propicia **diagnóstico 360º** do negócio e seu contexto



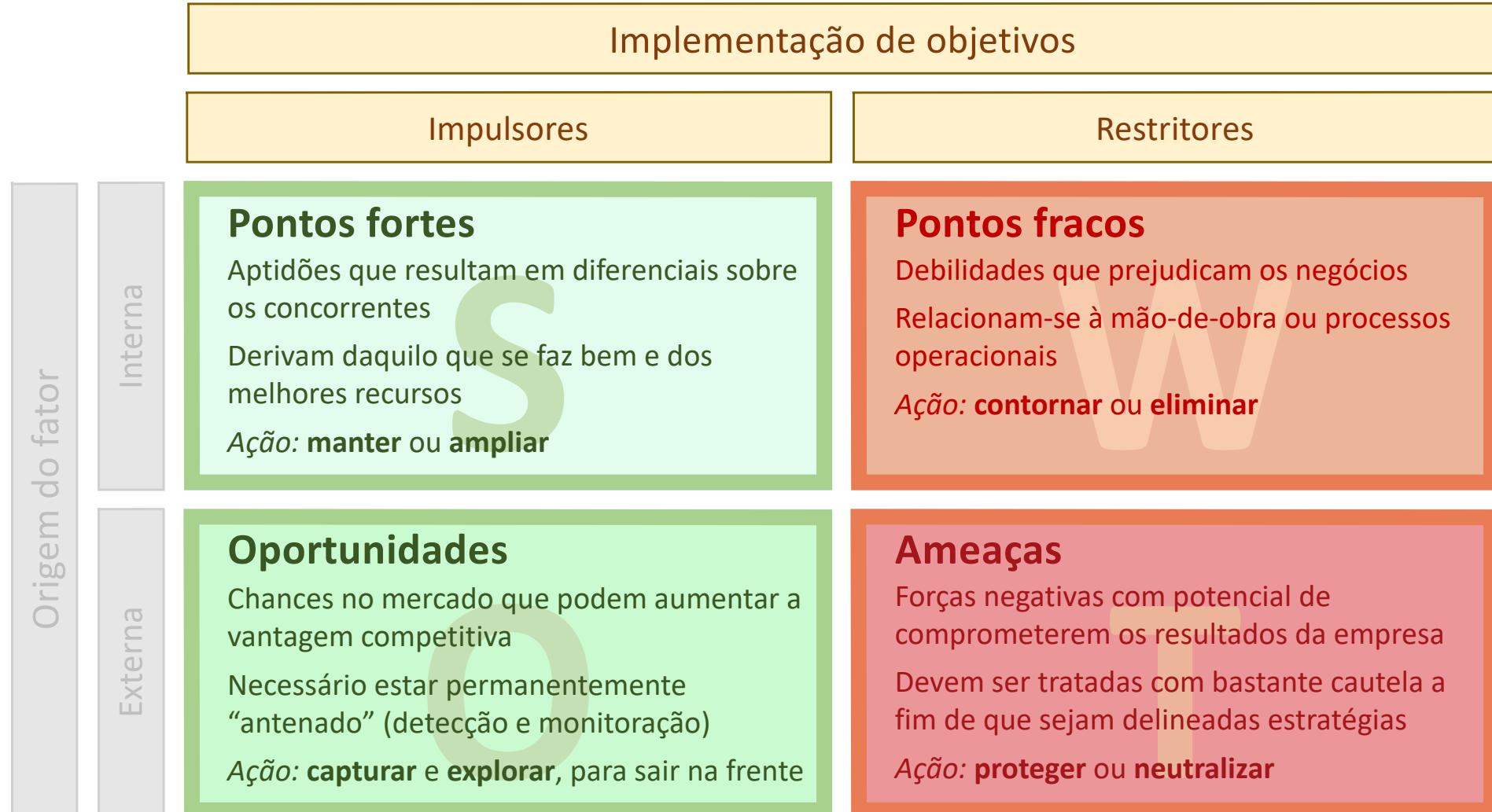
## Impulsores e restritores

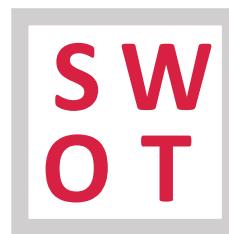


| Origem do fator | Interna | Análise intrínseca   |  |
|-----------------|---------|--|--|
|                 |         | Olhar para dentro e compreender os fatores internos<br>Permite rentabilizar pontos positivos e anular os negativos<br>Favorece a criação de vantagem competitiva |  |
| Externa         |         | Análise extrínseca   |  |
|                 |         | Não se controla o ambiente, mas pode-se monitorá-lo<br>Detecção dos movimentos de mercado<br>Pode abranger o micro e o macro ambiente                            |  |



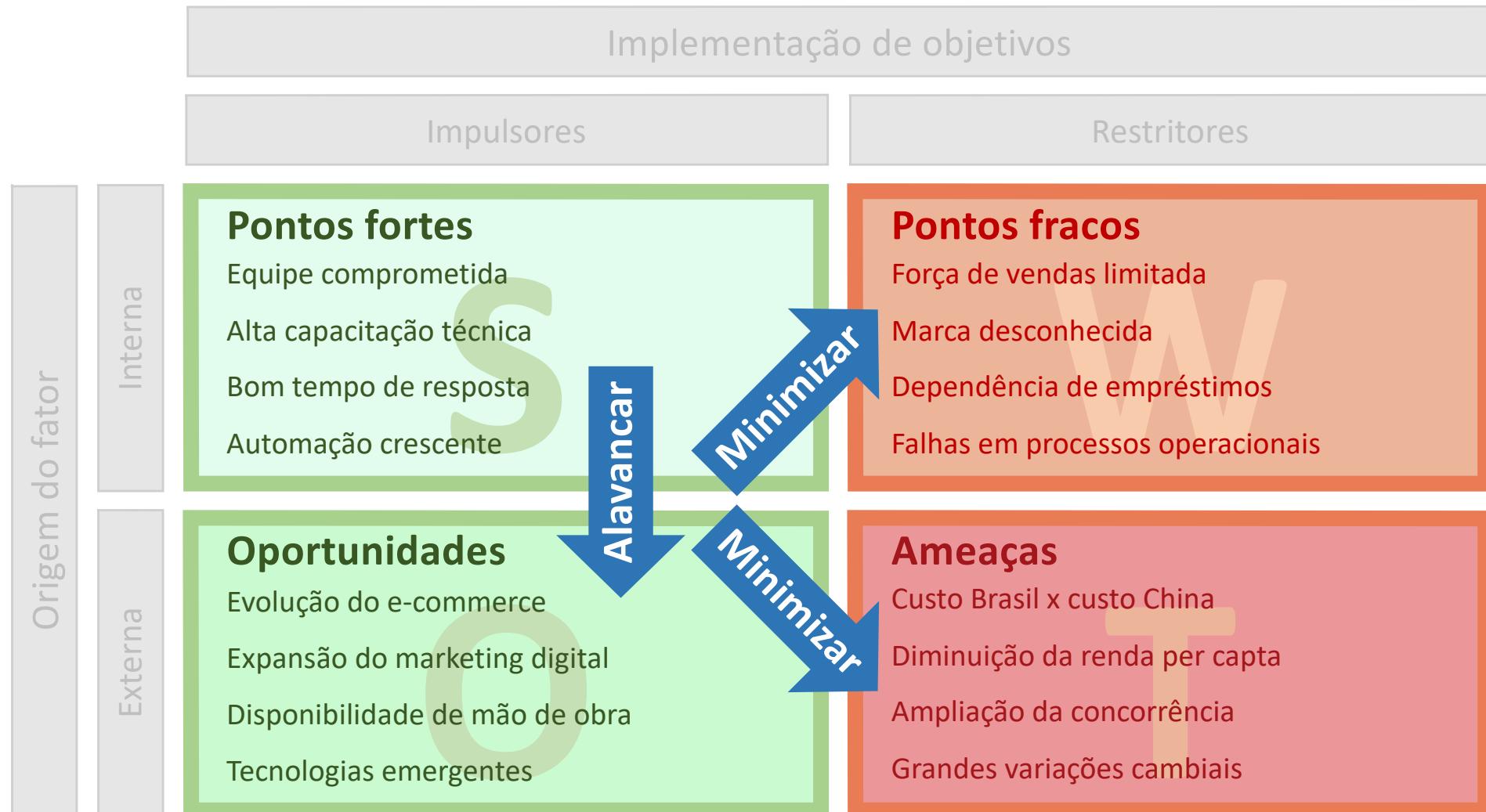
## Impulsores e restritores

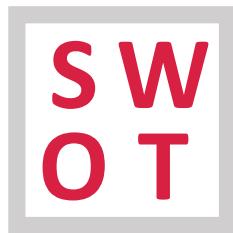




Impulsores e restritores

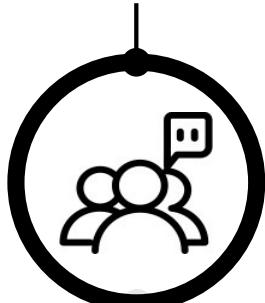
Exemplos





Impulsores e restritores

Dinâmica 8 (20')



## Impulsores e restritores

Na primeira parte da dinâmica os grupos identificarão dois pontos fortes, dois pontos fracos, duas oportunidades e duas ameaças. Para concluir a dinâmica, os impulsores e restritores identificados pelos grupos serão priorizados por todos segundo sua importância e o impacto que podem causar ao negócio, caso sejam perdidos ou se configurem.

## Priorização



## O que você achou da aula de hoje?

1. Aprendi satisfatoriamente com esta aula remota?
2. O professor conduziu bem a aula?
3. Me senti envolvido com as dinâmicas nesta aula remota?
4. O fluxo da aula foi bom?
5. Os materiais usados foram úteis na aula?

