



**SEMINÁRIO NACIONAL DO
DESPORTO ESCOLAR**
BRASÍLIA • 2019




PLAN RUN EVALUATE IMPROVE


Estratégia e Transformação Digital no Esporte
Maurício Rodrigues

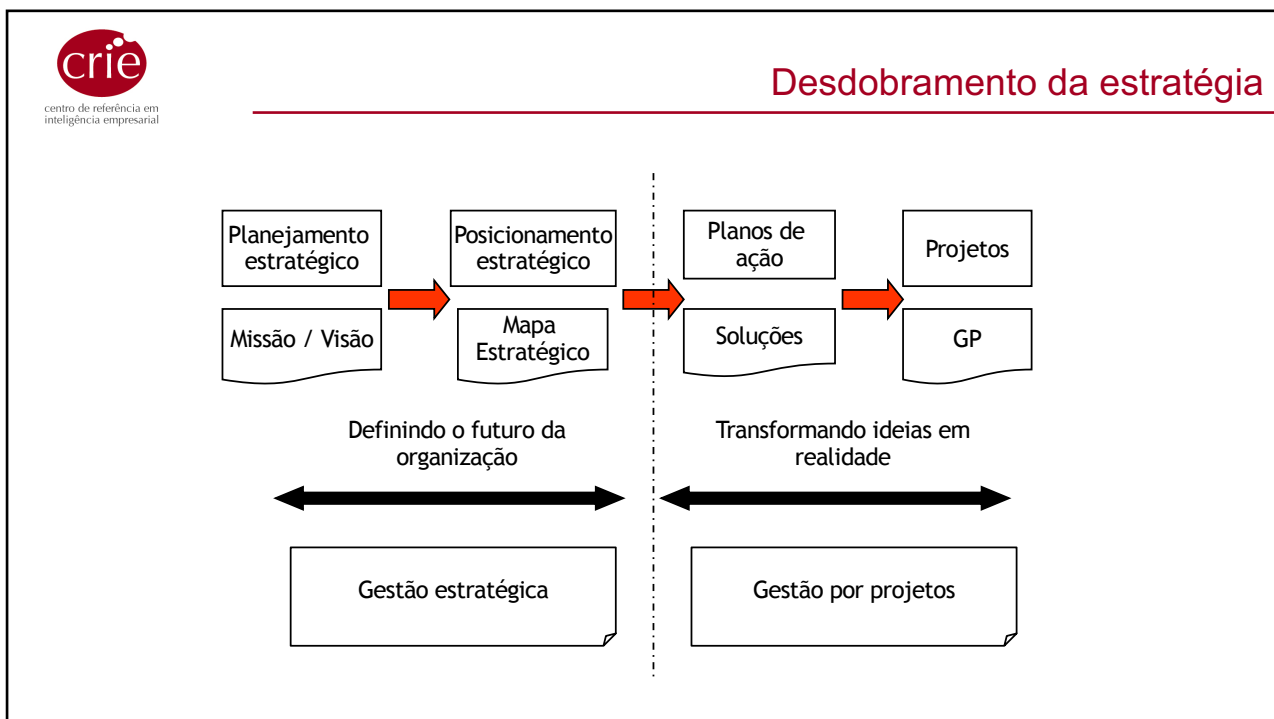
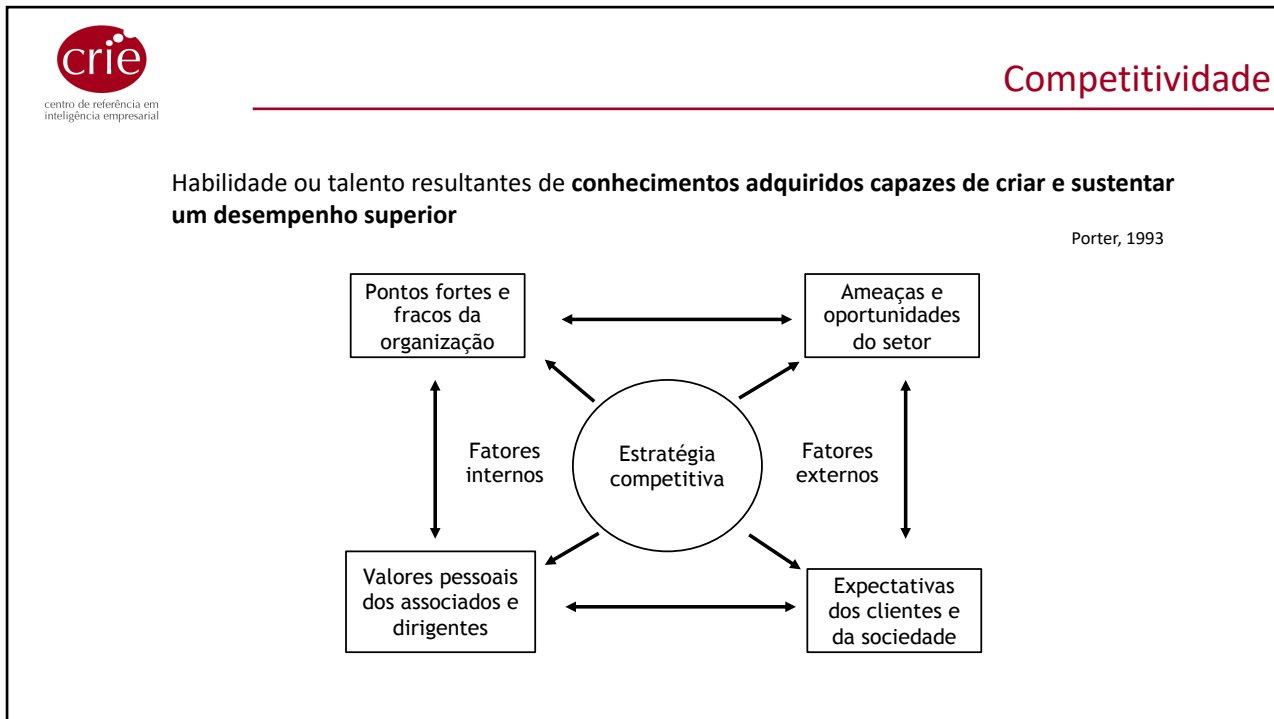
Maurício Rodrigues, PhD, CSPO, CSM



 mauricio@mrtd.com

 linkedin.com/in/mauriciorodrigues/

 @mauricionrod

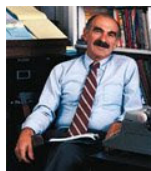




centro de referência em inteligência empresarial

Benefícios de uma boa estratégia competitiva

- Definição clara do propósito e/ou benefício entregue à sociedade
- Alinhamento do esforço da organização para a entrega dos benefícios
- Melhor comunicação e alinhamento de expectativas com os clientes/usuários
- Redução de riscos e impactos negativos à organização
- Maior engajamento por parte dos colaboradores



“Os clientes não querem uma furadeira, mas sim o buraco na parede”.

(Theodore Levitt)



centro de referência em inteligência empresarial

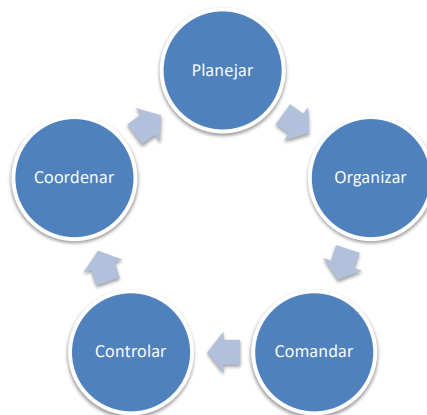
Antigamente...

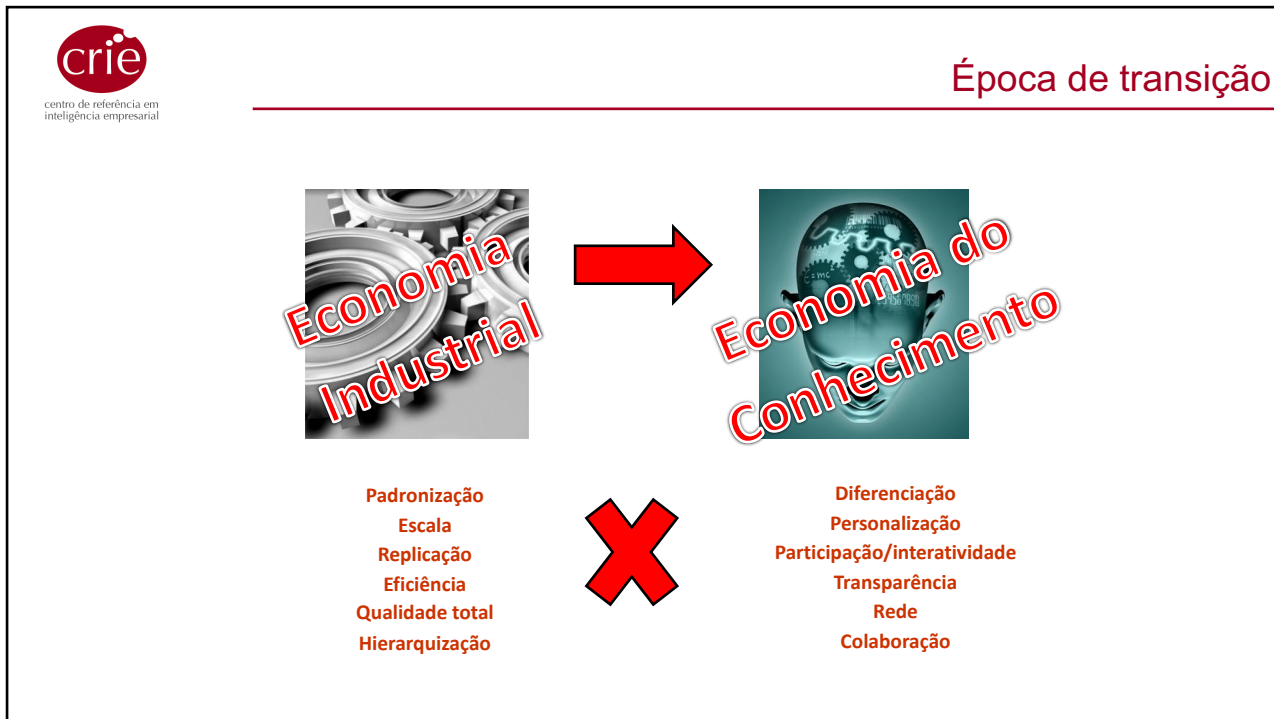


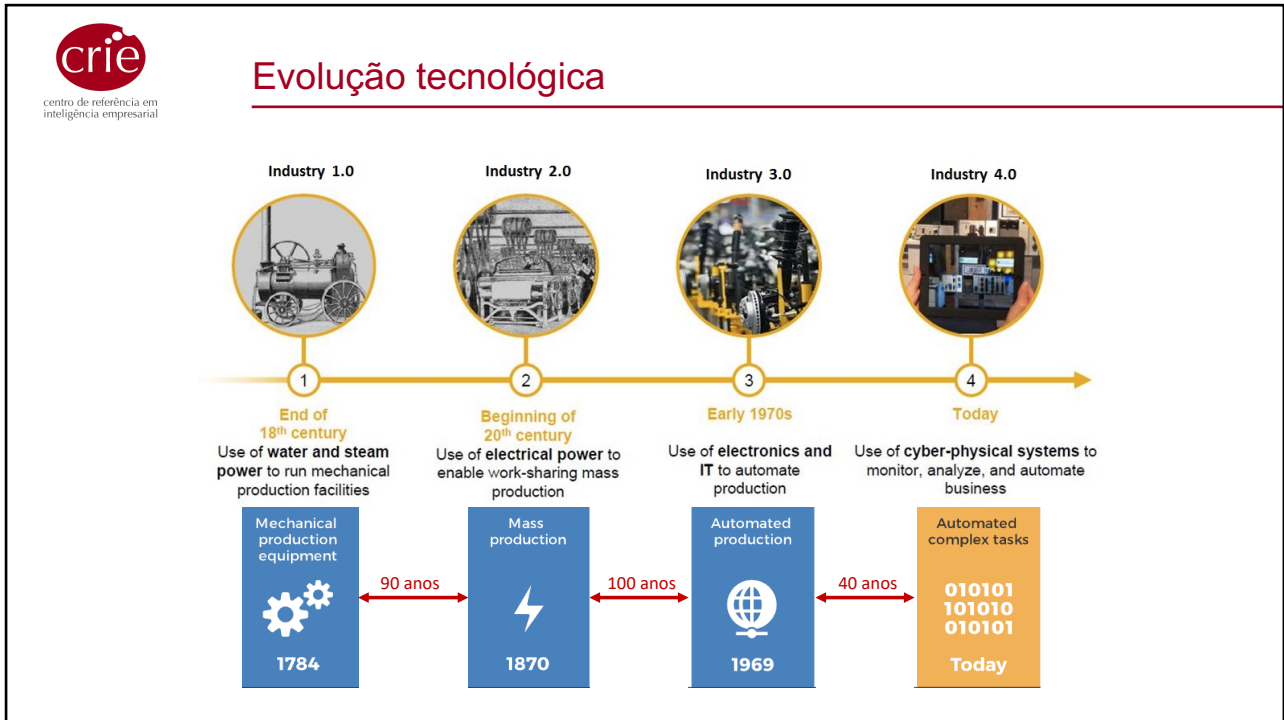
A função de um gestor se baseava em 5 atividades

Fayol, 1916

Maior **previsibilidade**







crie
centro de referência em inteligência empresarial

Revolução digital?

Acesse www.menti.com e use o código 46 17 05



1
Pegue seu celular

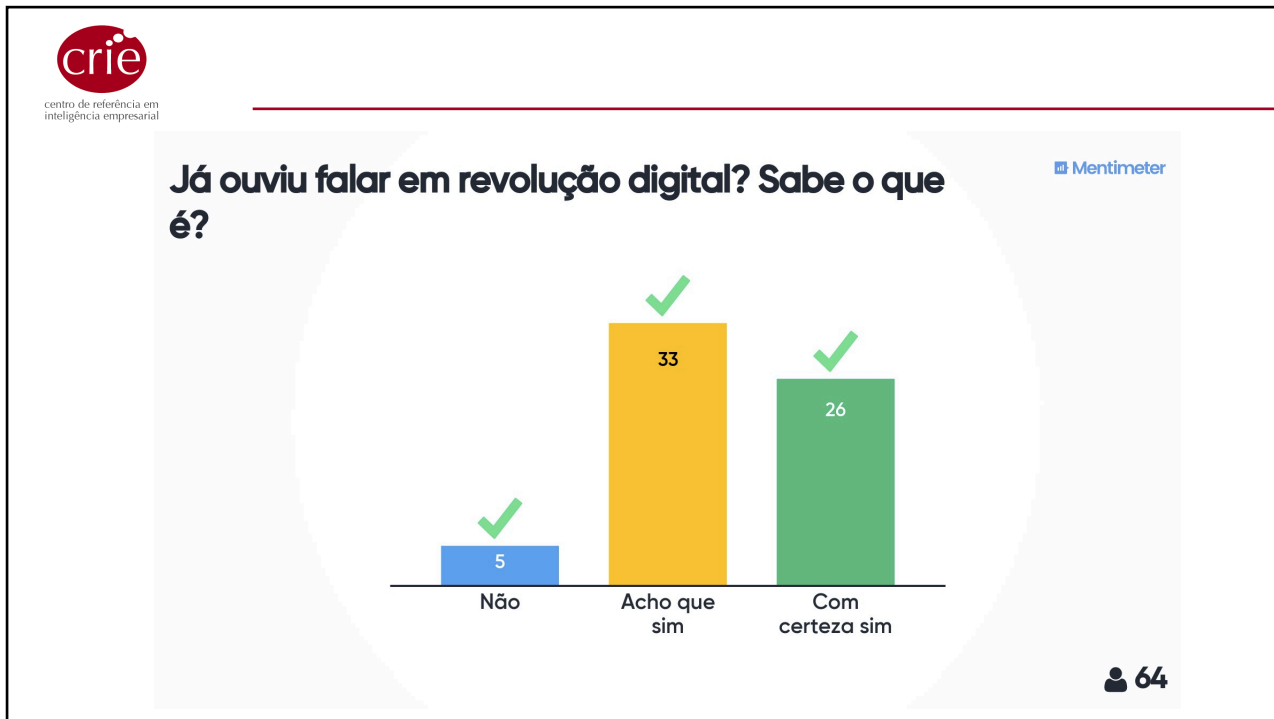


www.menti.com

2
Acesse www.menti.com



3
Insira o código 46 17 05 e vote!

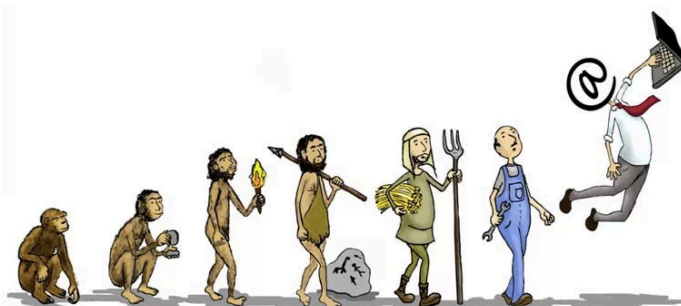




centro de referência em inteligência empresarial

Revolução digital

As novas tecnologias estão se combinando e fundindo os mundos físico (tangível) e digital (intangível)



centro de referência em inteligência empresarial

Tecnologias digitais



Inteligência artificial (AI)



Realidade aumentada / virtual (AR/VR)



Ciência dos dados e Big data



Internet das coisas (IoT)



Biotecnologia



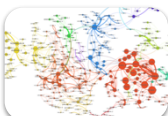
Nanotecnologia



Ciência dos materiais



Fabricação digital



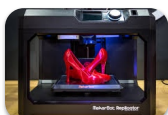
Redes e sistemas computacionais



Robótica



Veículos autônomos



Impressora 3-D



Armazenamento de energia



Computação quântica



Tecnologia de registro distribuído (DLT/Blockchain)



centro de referência em inteligência empresarial



centro de referência em inteligência empresarial


Impacto econômico

THE LARGEST COMPANIES BY MARKET CAP

The oil barons have been replaced by the whiz kids of Silicon Valley




visualcapitalist.com



centro de referência em
inteligência empresarial

#WOL

O TRABALHO REQUER OUTRA MENTALIDADE OPOSTA À QUE PREVALECEU NA ERA IDUSTRIAL

<div style="background-color: #e0f0ff; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">ERA INDUSTRIAL</div>		<div style="background-color: #fff9c4; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">ERA DIGITAL</div>
<ul style="list-style-type: none"> ✿ OCUPAMOS UMA POSIÇÃO EM UMA HIERARQUIA ✿ A INFORMAÇÃO É FILTRADA E VEM DE CIMA PRA BAIXO ✿ AUTORIDADE E PODER EM VIRTUDE DA POSIÇÃO OCUPADA NA HIERARQUIA ✿ A INFORMAÇÃO COMPARTILHADA É CONTROLADA ✿ NOS APRESENTAMOS COMO EXPERTS ✿ PODER ! ✿ DISTINÇÃO ENTRE AQUELES QUE PENSAM E AQUELES QUE AGEM 		<ul style="list-style-type: none"> ✿ SOMOS UM PONTO NUMA NETWORK ✿ TODO MUNDO TEM VOZ ✿ FLUIDEZ, AUTORIDADE SOCIAL ✿ TODO MUNDO PODE COMPARTILHAR INFORMAÇÃO ✿ NOS APRESENTAMOS COMO PESSOAS EM BUSCA DE RESPOSTAS ✿ VULNERABILIDADE COMO UMA FORÇA ✿ TODO MUNDO PODE REFLETIR A VONTADE

Wolters Kluwer
www.kluwerlearning.be

Impacto no trabalho



centro de referência em
inteligência empresarial

Resistência à mudança



PROTESTING AGAINST NEW TECHNOLOGY - THE EARLY DAYS

4/06/2007:346 © INKINCIT Cartoons www.inkincit.com.au

Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.



centro de referência em
inteligência empresarial

Mudança é inevitável e irreversível!

Características

- Velocidade e amplitude **MUITO** maior
- Sempre presente (*ubiquitous*)
- Processo exponencial
- *Cost of ignoring* (COI) elevado
- Mudanças

...estão apenas começando!



“Não se negocia com disrupção” Cezar Taurion



centro de referência em
inteligência empresarial

E eu com isso?!?!





centro de referência em
inteligência empresarial

Como então sustentar a competitividade?




In collaboration with



FINDINGS FROM THE 2016 DIGITAL BUSINESS GLOBAL EXECUTIVE STUDY AND RESEARCH PROJECT

Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation


Kane, Palmer & Phillips, 2015




centro de referência em
inteligência empresarial

Entender melhor o nosso negócio

Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success



Modelo SPLISS (adaptado de Bosscher et al. 2008, 2009).



centro de referência em
inteligência empresarial

Aprender novas competências

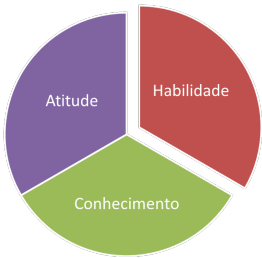



Table 4: Comparing skills demand, 2018 vs. 2022, top ten

Today, 2018	Trending, 2022
Analytical thinking and innovation	Analytical thinking and innovation
Complex problem-solving	Active learning and learning strategies
Critical thinking and analysis	Creativity, originality and initiative
Active learning and learning strategies	Technology design and programming
Creativity, originality and initiative	Critical thinking and analysis
Attention to detail, trustworthiness	Complex problem-solving
Emotional intelligence	Leadership and social influence
Reasoning, problem-solving and ideation	Emotional intelligence
Leadership and social influence	Reasoning, problem-solving and ideation
Coordination and time management	Systems analysis and evaluation


Source: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.



centro de referência em
inteligência empresarial

Aplicar novas abordagens

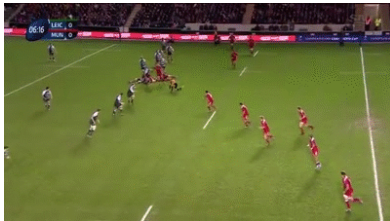
- Abordagem holística e um processo rápido, flexível e adaptável, como uma equipe de Rúgbi
- Atendendo 6 elementos em conjunto:
 1. Instabilidade incorporada
 2. Times de projeto auto-organizados
 3. Fases de desenvolvimento sobrepostas
 4. Multiaprendizado
 5. Controle sutil
 6. Transferência do conhecimento organizacional

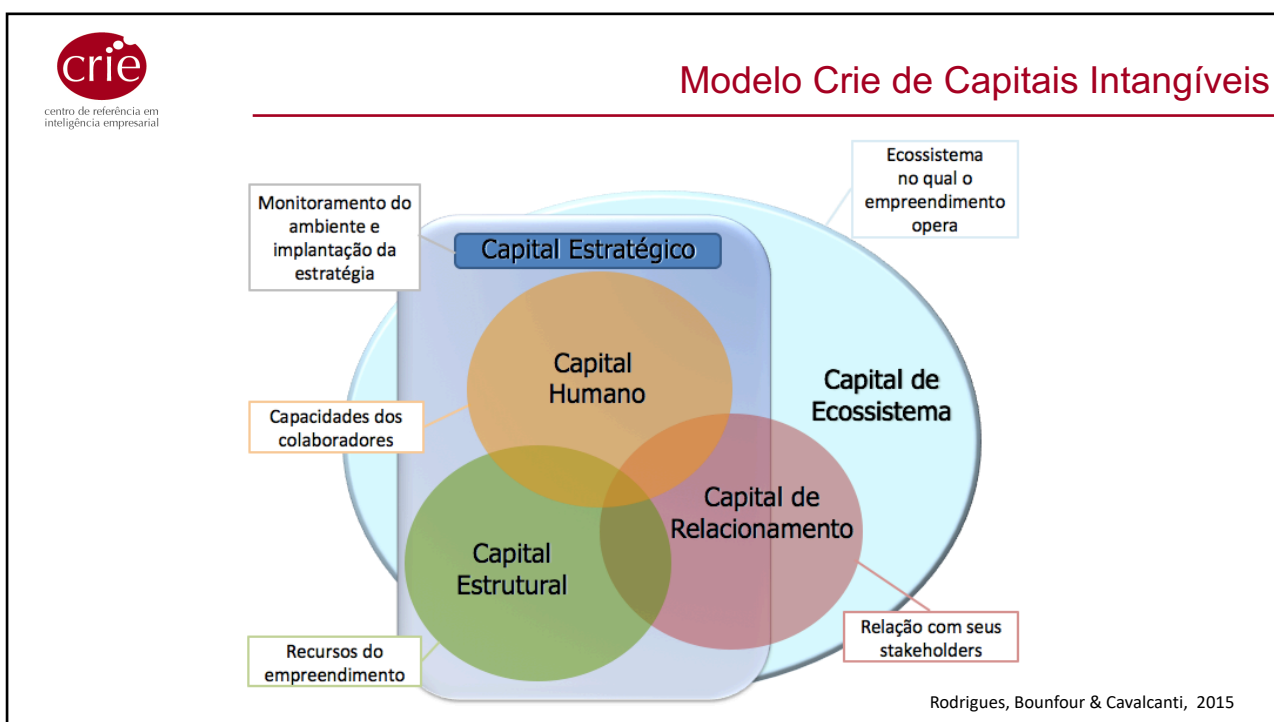


JANUARY-FEBRUARY 1986

The New New Product Development Game

Hiroataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka





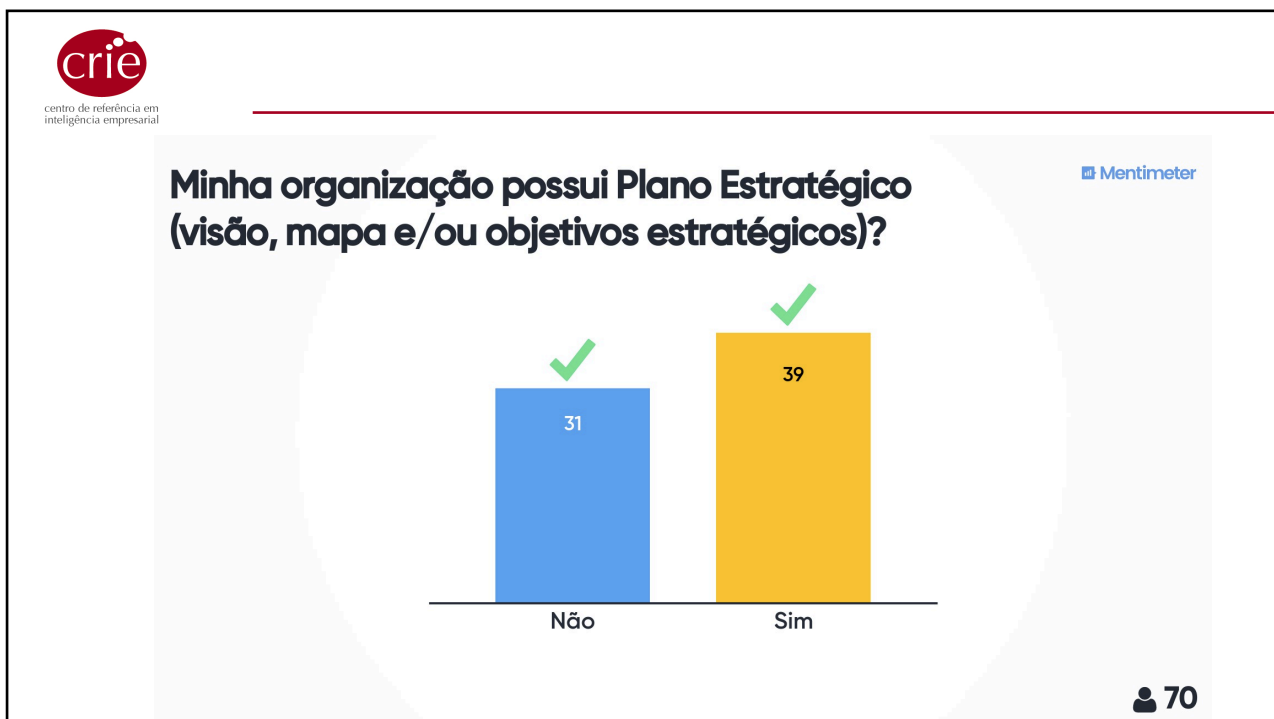
crie
centro de referência em
inteligência empresarial

E a sua estratégia competitiva?

Acesse www.menti.com e use o código **46 17 05**



- 1**
Pegue seu celular
- 2**
Acesse www.menti.com
- 3**
Insira o código 46 17 05 e vote!

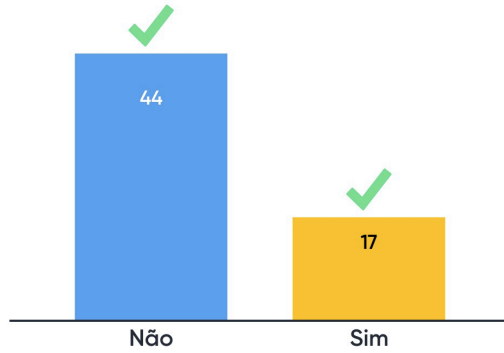




centro de referência em inteligência empresarial

Caso positivo, estou satisfeito(a) com a execução do plano?

Mentimeter



61



centro de referência em inteligência empresarial

Processo de Gestão Estratégica



TEMA:	OBJETIVOS O que a organização quer atingir em cada perspectiva?	INDICADORES Como o desempenho será avaliado?	METAS Qual o nível de desempenho esperado em cada indicador?	INICIATIVAS Que ações são necessárias para atingir a meta estabelecida?
Resultado				
Clientes				
Processos				
Aprendizado				



Direcionadores estratégico

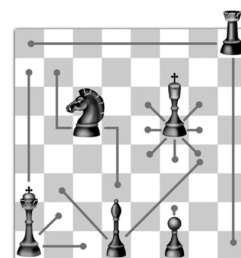
Missão / Visão



centro de referência em
inteligência empresarial

Entrega 1 – Preparação

- ✓ Papéis e responsabilidades
- ✓ Regras e prazos
- ✓ Abordagem e metodologia



centro de referência em
inteligência empresarial

Que abordagem utilizar?

Métodos adaptativos (change-driven approach) focam em se adaptar rapidamente às mudanças de realidade, sendo necessário um **processo de busca e validação** do conhecimento para tentar entregar o resultado



Métodos preditivos (plan-driven approach) focam na análise e planejamento prévio, sendo geralmente necessário um **processo de controle de mudanças** para tentar gerenciar o resultado





centro de referência em
inteligência empresarial

Entrega 2 – Diagnóstico

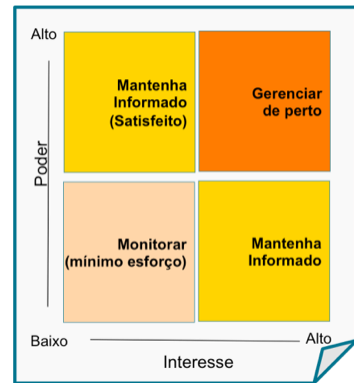
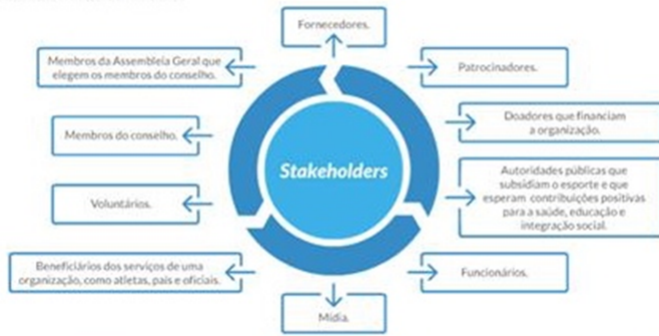
- ✓ Análise dos stakeholders
- ✓ Análise dos clientes / usuários
- ✓ Análise do mercado
- ✓ Análise da organização (Matriz SWOT)





centro de referência em inteligência empresarial

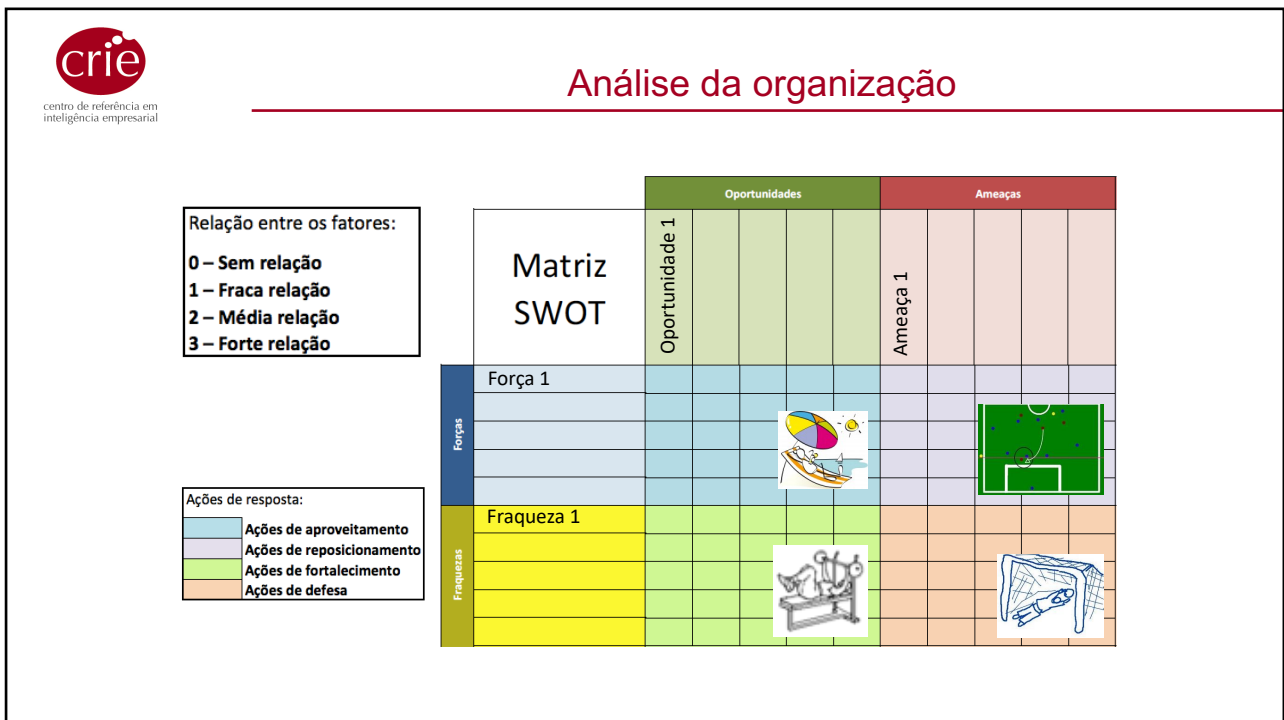
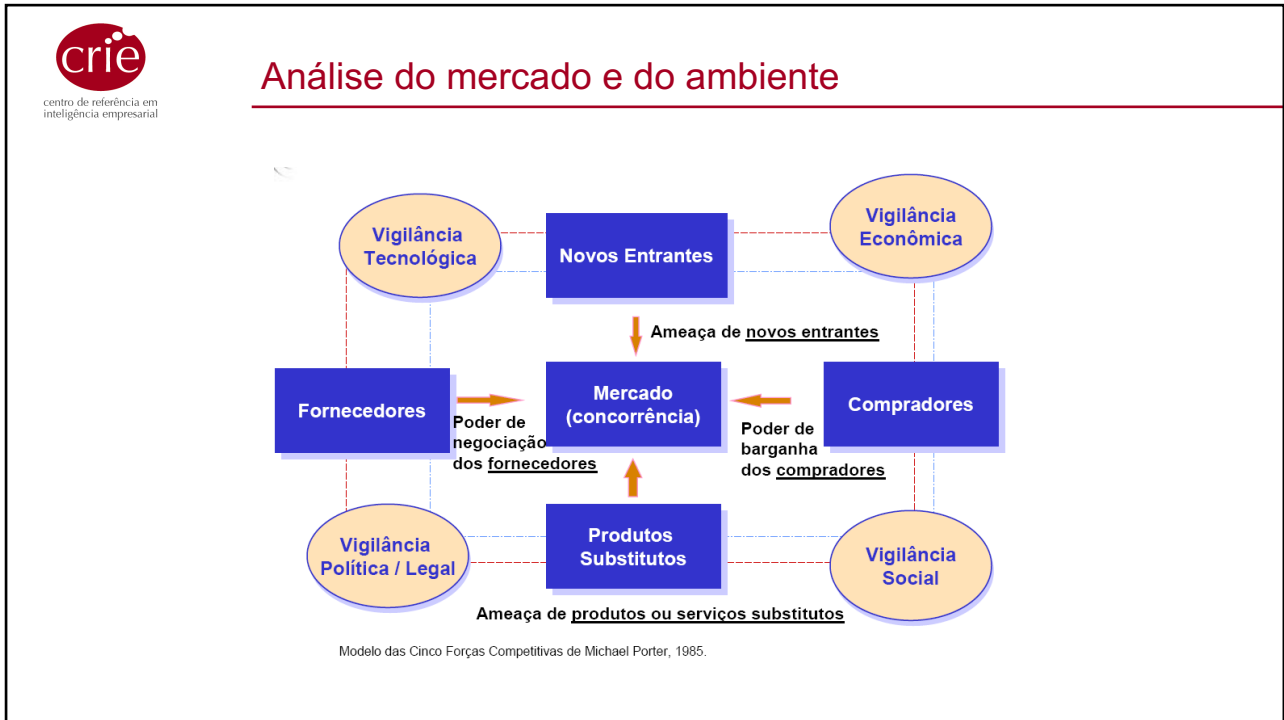
Identificação e análise dos Stakeholders



centro de referência em inteligência empresarial

Mapeamento da jornada do usuário

STAGES	RESEARCH	BOOK APPOINTMENT	ARRIVE AND CHECK IN	WAIT DURING SERVING	CHECK OUT	FOLLOW-UP
DOING						
THINKING	<ul style="list-style-type: none"> How much will this cost? What's new here? How will I travel here? Why Clean Garage? 	<ul style="list-style-type: none"> Are they flexible? Can't get show up? What's the best way to book an appointment? Can't cancel or reschedule? How? 	<ul style="list-style-type: none"> Is it easy to find and get there? Where do I park? Where do I get the car? How long will the wait be? How much will this cost? 	<ul style="list-style-type: none"> What can I do while I wait? Should I order water here or come back later? Will it drive on level? How will I travel? Can I watch what they are doing to my car? How is my service now healthy? 	<ul style="list-style-type: none"> Will a mechanic tell me exactly did they do it? What is the cost breakdown? Are there other tips for maintaining my car? 	<ul style="list-style-type: none"> Where is my car? Is it in the same spot? When will I need to bring my car in again? What happens next time, and what can I do on my own?
FEELING	<ul style="list-style-type: none"> Apprehensive - Don't want to spend a lot. Anxious - Car trouble is inconvenient. Curious - I'm curious about cars. Disappointed - Will this really help the planet? 	<ul style="list-style-type: none"> Frustrated - don't want to jump through so many hoops just to get an appointment. Hopeful - I hope I get the time I want. Relieved - now that the appointment is set. 	<ul style="list-style-type: none"> Anxious - If I'm late, will they still take me? Excited - Am I in the right place? This looks different from other auto shops. Relieved - Car trouble is inconvenient, but I have to get it. 	<ul style="list-style-type: none"> Surprised - It's spacious and comfortable. Relaxed - No impatient!?!? But there's WiFi. Disappointed - Is this green still for me? Inpatient - how much longer will this take? 	<ul style="list-style-type: none"> Relieved - It's finally done! Relaxed - The car is as expected. Disappointed - Can't find my mechanic? Curious - Don't understand what they did. 	<ul style="list-style-type: none"> Happy! - Will my car run better? Determined - Does my car feel any different? Curious - Are they going to open my hood?
CUSTOMER EXPERIENCE	<ul style="list-style-type: none"> There's lots of competition so knowing who to trust is important. Site is confusing and hard to navigate. Hidden fees. Outdated site. 	<ul style="list-style-type: none"> Appointments can be booked by phone or online but it's tedious either way. Clear form asks for a lot of information. Large needs car image in the top advertising photos. Online booking still requires email and phone. Heavily dependent on the phone, but has to go through automated voice line. 	<ul style="list-style-type: none"> Check in is fast and handy but it doesn't feel like the car is getting inspected. No acknowledgment of first time customer. Phone rings constantly and loudly. Customer not informed that they are up included with all charges, and he waited. 	<ul style="list-style-type: none"> Waiting time is more noisy than most but mostly product and green facts gets out fast. Artifacts are not relevant to my service. No indication of my estimated completion. No entertainment. No acknowledgment from staff. 	<ul style="list-style-type: none"> Checked in fast as possible but it doesn't require a long drive to work. Knowledge and passion only came after pricing. No clear breakdown of what was done, how transparency of the brand. No reason to stay connected between visits. 	<ul style="list-style-type: none"> CS is an overall network but there's no reason to stay connected between visits. Need better reminder than a sticker. Enabled receipt is a dead end. Nothing to share or connect with my newly found car.
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> Use clearer the website. Online messaging. straight forward navigation. 	<ul style="list-style-type: none"> Streamline appointment form and process. Customer enables to repeat appointments via easier to use. Use phone for gathering additional details -> is valid request? -> Offer a spring-up with the car? 	<ul style="list-style-type: none"> Display signage for parking. Identify customer in case of returning for repairs? Acknowledge green thinking in communication. Provide a menu of services with prices. Acknowledge both local amenities. Maps need to be handy. 	<ul style="list-style-type: none"> Provide status updates. Simply the display of the artifacts. More staff interaction. It's good to hear from staff when they provide about reliability. Space is too open - differentiate between public and private spaces. 	<ul style="list-style-type: none"> Clear highlights and direct them to their profile for more details about what was done. Empower customers to read the site to increase their anxiety. Show price comparison for different parts - CS is through auto shop. 	<ul style="list-style-type: none"> Is the car service documentation, includes digital and user friendly items. Follow-up and build a relationship how customer should be empowered with content and related to special events. Customer needs to long term relationship, and second keeping and assist opportunities.





centro de referência em
inteligência empresarial

Entrega 3 - Definição da estratégia Competitiva

- ✓ Visão
- ✓ Proposta de valor
- ✓ Modelo de Negócios
- ✓ Mapa estratégico (BSC) e/ou Objetivos estratégicos



centro de referência em
inteligência empresarial

Visão

- **Objetivo ousado – Futuro desejado**
- **Definição de nicho – Foco de atuação**
- **Horizonte temporal – Prazo para atingimento**

Missão

- **Contribuição - O que eu faço (Produtos/ Serviços)**
- **Qual benefício eu entrego?**
- **Distinção - O que me faz diferente dos outros nesta indústria?**



centro de referência em inteligência empresarial

Propósito Transformador Massivo

PTM do Google

“Organizar a informação do mundo”






PTM
PROPOSITO TRANSFORMADOR MASSIVO

I D E A S

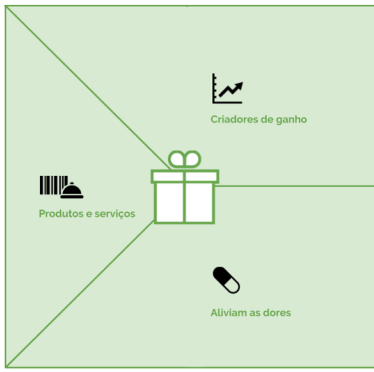
- Interfaces
- Staff on Demand
- Dashboards
- Comunidade
- Experimentação
- Algoritmos
- Autonomia
- Ativos Alavancados
- Tecnologia Social
- Engajamento



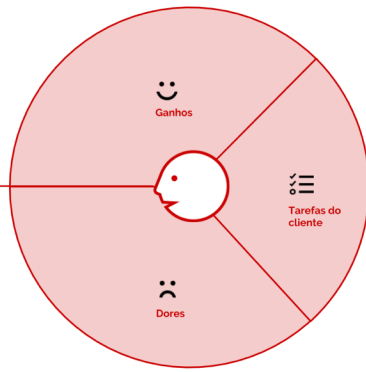
centro de referência em inteligência empresarial


Proposta de valor / Objetivos estratégicos

Proposta de Valor

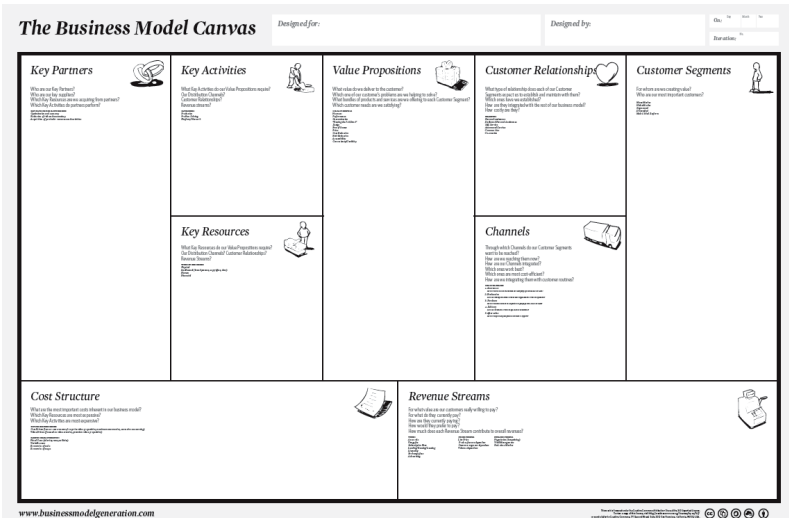


Perfil do Cliente






Modelo de negócios - BM Canvas




The Business Model Canvas is a strategic tool for developing, documenting, and testing a business model. It consists of nine building blocks arranged in a canvas:

- Key Partners:** Who are we looking to partner with?
- Key Activities:** What key activities do our Value Propositions need?
- Key Resources:** What key resources do our Value Propositions need?
- Value Propositions:** What value do we deliver to the customer?
- Customer Relationships:** What type of relationship do we build with our Customer Segments?
- Channels:** Through which Channels do we reach our Customer Segments?
- Customer Segments:** Who are we creating value for?
- Cost Structure:** What are the most important costs inherent in our business model?
- Revenue Streams:** How do we generate revenue?



Mapa estratégico - BSC




Propósito transformador
Desenvolver e fomentar o esporte escolar no país contribuindo para a formação dos alunos e ser a base inicial de formação esportiva do Brasil

Objetivos estratégicos

- Tornar e manter o Brasil potência no desporto escolar mundial
- Manter os resultados esportivos nas principais competições internacionais
- Aumentar o percentual de alunos esportivamente ativos
- Ser modelo em gestão esportiva
- Fortalecer as federações regionais
- Opportunizar que alunos de todo país participem de eventos esportivos de qualidade
- Desenvolver as competências e habilidades dos professores
- Garantir a gestão do conhecimento
- Desenvolver processos e tecnologia

V1- Março 2019



Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO CBJ 2017 - 2020
TORNAR-SE UMA DAS 5 POTÊNCIAS OLÍMPICAS NA MODALIDADE

RESULTADO: FORTALECER A INOVAÇÃO NA EQUIPE OLÍMPICA, MELHORAR O NÍVEL DE DESTAQUE DO JOGO NACIONAL, TORNAR-SE AUTOSUSTENTÁVEL.

CLIENTES: OTIMIZAR INVESTIMENTO EM CATEGORIAS ATLETAS POTENCIAIS, CONSOLIDAR O SUCESSO AO ATLETA, APROFUNDAR A GOVERNANÇA NAS FE, PROMOVER A MARCA CBJ, ESTIMULAR A COMPETITIVIDADE NOS CAMPEONATOS NACIONAIS, DESENVOLVER CATEGORIAS OLÍMPICAS SEM RESULTADOS INTERNACIONAIS, ALIMENTAR O INTERESSE DA SOCIEDADE PELA MODALIDADE, CRIAR E DESENVOLVER ESCOLAS.

PROCESSOS INTERNOS: ESTABELEÇER PROCESSOS CONTÍNUOS PARA ASSESSORIAS PLANEJADAS, IMPLEMENTAR GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS E COMUNICAÇÃO INTERNA, APROFUNDAR A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO, ALINHAR AÇÕES ESTRATÉGICAS COM AS FE, DESENVOLVER NOVAS FONTES DE RECURSOS FINANCIÁRIOS.



PESSOAS E APRENDIZADO: INCENTIVAR O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO, PROMOVER A INTEGRACÃO E COLABORAÇÃO ENTRE AS ÁREAS, APROFUNDAR A CAPACITAÇÃO NOS NÍVEIS TÉCNICO E DE GESTÃO.

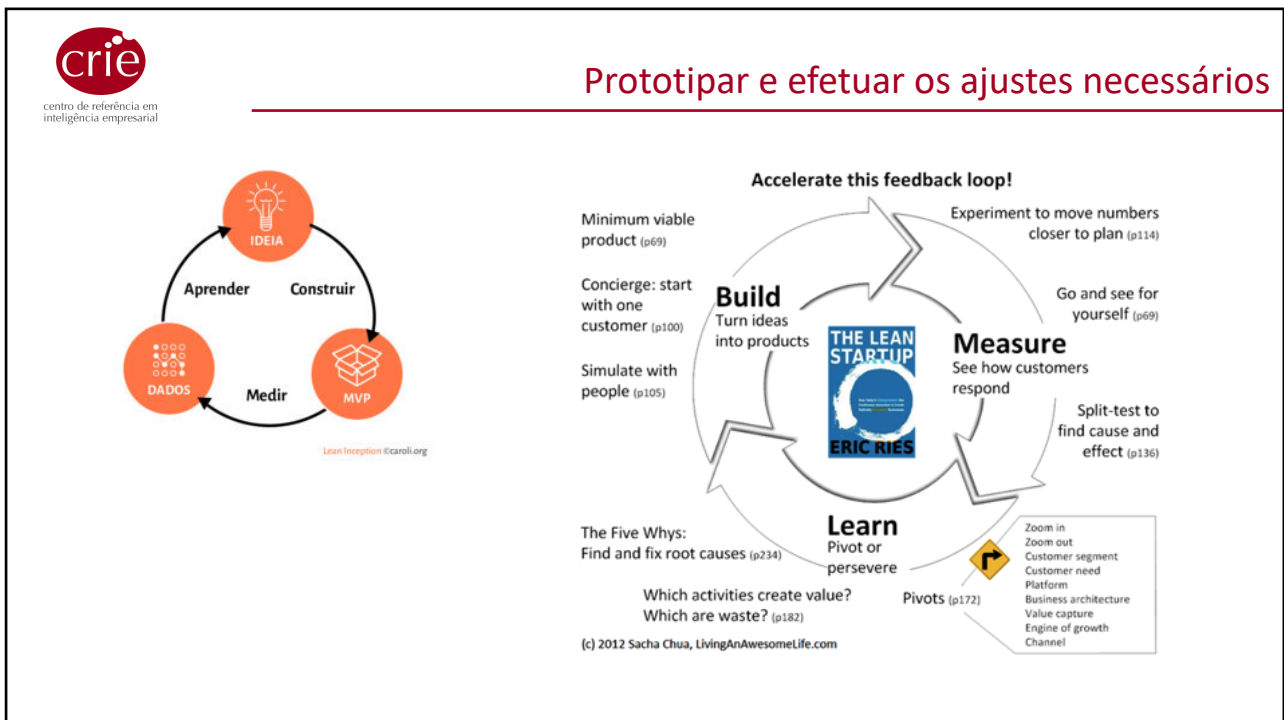
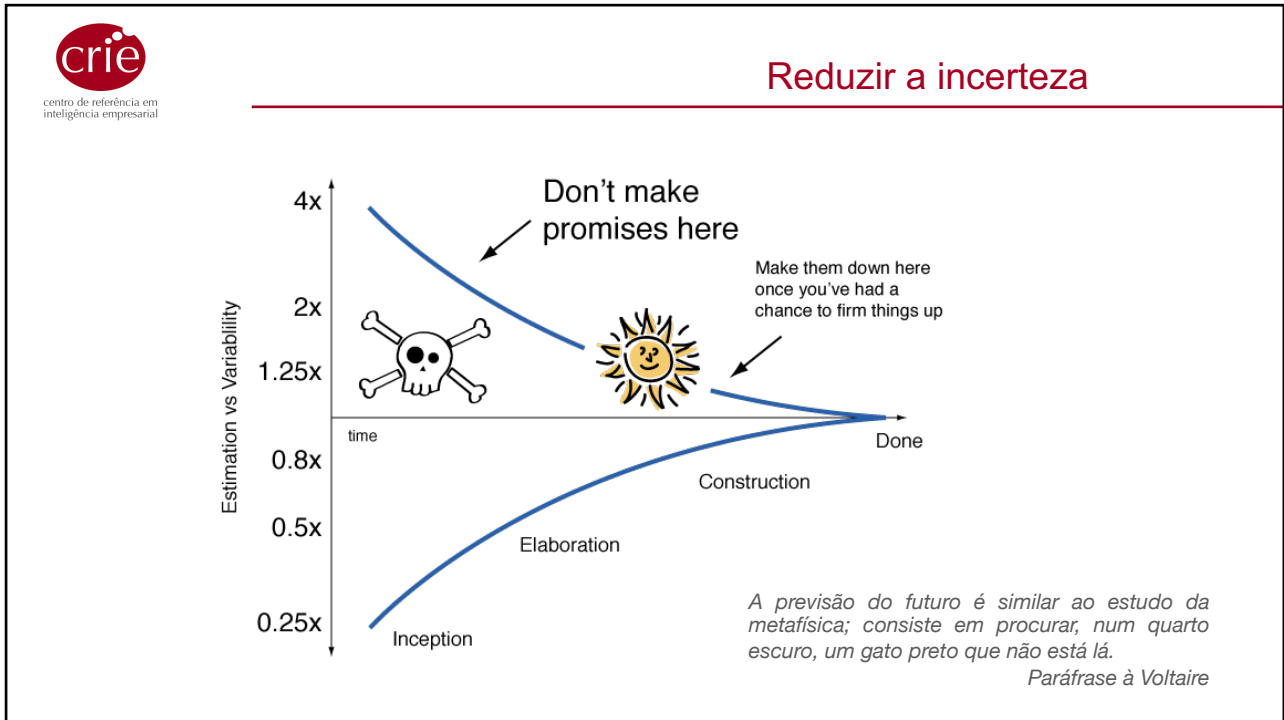


crie
centro de referência em
inteligência empresarial

Entrega 4 - Validação da estratégia

- ✓ Coletar feedbacks
- ✓ Efetuar os ajustes necessários
- ✓ Projeto de implantação





centro de referência em inteligência empresarial

Entrega 5 - Elaboração do plano de ação

- ✓ Desdobramento da estratégia
- ✓ Metas
- ✓ Priorização das iniciativas

Quando tudo é prioridade a maior das prioridades deixa de ter prioridade.

F PENSADOR

Marcel Trevisan



centro de referência em inteligência empresarial

Desdobramento da estratégia

VISÃO:			
OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS O que a organização pretende atingir?	INDICADORES Como o desempenho será avaliado?	METAS Qual o nível de desempenho esperado em cada indicador?	INICIATIVAS Que ações são necessárias para atingir a meta estabelecida?

crie
centro de referência em inteligência empresarial

Indicadores de desempenho (KPIs)

		Success Factors	
		<i>Financial</i>	<i>Non-financial</i>
Success Factors	<i>Tangible</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Economic growth - Liquidity - Product / service costs - Profitability 	<ul style="list-style-type: none"> - Delivery time - Quality of products - Production volume - Productivity - Stock turn time - Service volume
	<i>Intangible</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Brand value - Goodwill - Value of immaterial properties 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencies - Customer satisfaction - Customer retention - Innovation - Motivation - Personnel satisfaction

crie
centro de referência em inteligência empresarial

Como estão os fatores de sucesso esportivo da sua organização?

Acesse www.menti.com e use o código **46 17 05**



1
Pegue seu celular

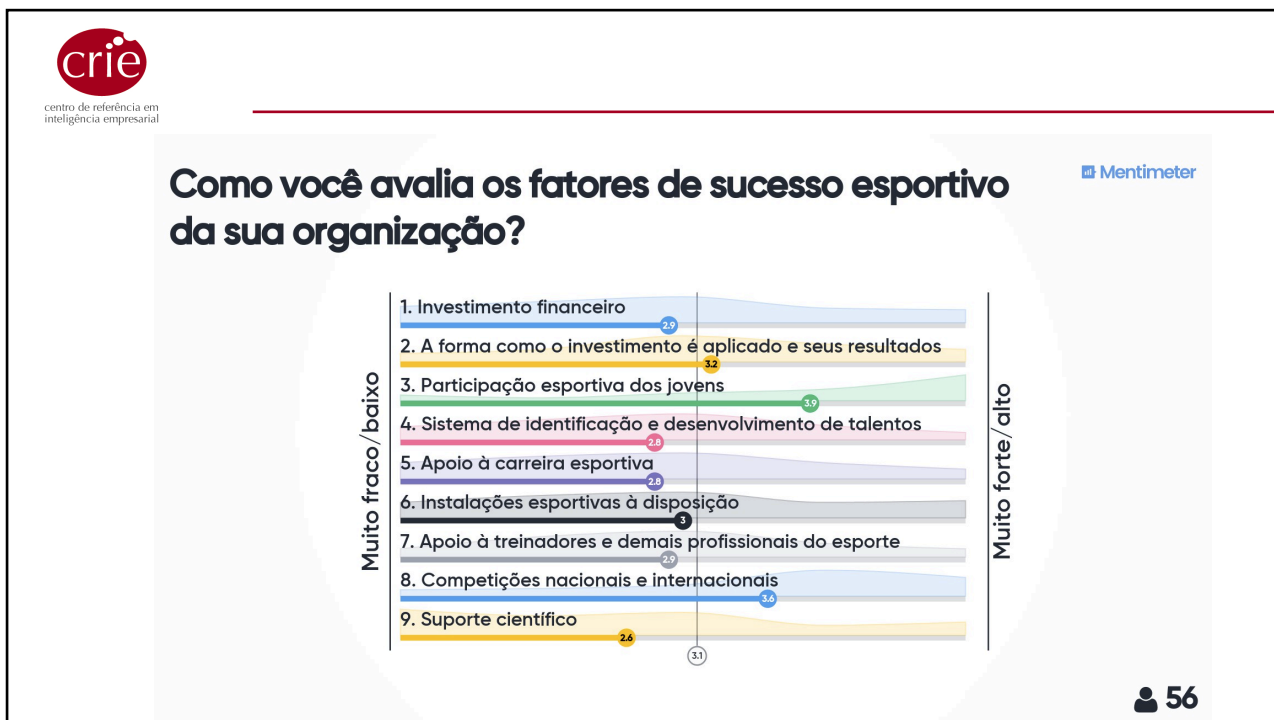


www.menti.com

2
Acesse www.menti.com



3
Insira o código 46 17 05 e vote!



Entrega 6 – Avaliação do plano de ação

- ✓ Monitoramento dos indicadores e metas
- ✓ Acompanhar iniciativas

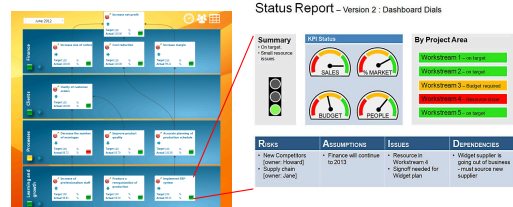


centro de referência em inteligência empresarial

Avaliação do desempenho

Necessidade de expressar o desempenho de uma organização na obtenção de seus objetivos de acordo com uma visão estratégica

Podem ser analisados sobre diferentes perspectivas ou dimensões



centro de referência em inteligência empresarial

Indicadores de desempenho





centro de referência em inteligência empresarial

Visualização e tomada de decisão - Dashboards



centro de referência em inteligência empresarial

Transformação, mas com moderação!



<https://youtu.be/2HfRKHankUQ>



centro de referência em
inteligência empresarial

*O futuro tem muitos nomes. Para os fracos, é o inatingível.
Para os temerosos, o desconhecido.
Para os corajosos, a oportunidade.*
Victor Hugo

OBRIGADO! 😊

Maurício Rodrigues
mauricio@mnrtd.com

linkedin.com/in/mauriciorodrigues
@mauricionrod