

Prospectiva e Foresight

A INOVA CONSULTING é uma empresa global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para a gestão. Através do conhecimento dos cenários, das megatendências, das tendências comportamentais, das tendências de negócio e dos *best practices* de mercado, produzem-se Insights aplicáveis aos negócios, com dna inovador e forte orientação ao futuro.

A INOVA CONSULTING possui experiência de consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para as seguintes áreas de negócio: hotelaria, turismo, jóias, tecnologia, ensino, varejo e ponto de venda, telecomunicações, ótica, banco, fitness, financeira, seguros, indústria, construção, conteúdos, comunicação, e-commerce, tecnologia, automóvel, bens de consumo, combustíveis e lubrificantes, saúde e bem estar, farmacêutica, transportes, alimentação e bebidas, TV a cabo, conteúdos, mídia, entretenimento.

Para mais informações visite
www.inovaconsulting.com

Prospectiva e Foresight

Futuro

Do latim *futūrus*, o futuro é o que está por vir e para acontecer. Numa hipotética linha do tempo, o passado (aquilo que já aconteceu) encontra-se atrás (antes) do presente, ao passo que o futuro aparece à frente/ depois (aquilo que ainda não aconteceu). O futuro, por conseguinte, é uma conjectura que pode ser calculada, especulada, teorizada ou antecipada de acordo com os dados que se têm a uma altura concreta. O homem sempre se interessou em conhecer o futuro.

E por futuro maioritariamente se fala na noção de tempo. Ou seja, tempo e futuro andam juntos desde sempre. Na antiguidade clássica, no passado recente ou no presente, vários autores, professores, pensadores, filósofos e curiosos dedicam tempo e conhecimento e tentar entender o futuro e o tempo do futuro. Mas como podemos definir o futuro?

O futuro é o intervalo de tempo que se inicia após o presente e não tem um fim definido, sendo referente a algo que irá acontecer. O futuro é o estado utilizado na mecânica clássica para dizer algo que está por vir – o que ainda não aconteceu (mas vai). E pela definição de Patrick Dixon sobre Futuro (FUTURE) conseguimos definir os seis eixos que compõem o futuro.

São eles:

F ast – Velocidade: a velocidade a que tudo hoje acontece é bem maior que as velocidades de outros tempos. Basta ver a evolução das crianças ou da tecnologia por exemplo e compará-las com 10 ou 15 anos atrás para vermos que tudo hoje anda mais rápido. E a previsão é que assim continuará. A velocidade das coisas só tende a aumentar e a dificuldade de processar toda essa realidade rápida também.

U rban – Urbanismo: o crescimento desmesurado das cidades no mundo tem alterado o conceito de metrópole para megalópole. As cidades concentram mais oportunidades, mais empresas, mais concorrência, mais poder de compra, mais oferta e mais desafios e por isso as pessoas tendem a se mudar cada vez mais para as cidades, abandonando os campos e lugares menores, transformando as megalópoles em autênticos aglomerados de prédios, carros e pessoas, influenciando decisivamente a qualidade de vida de todos.

T ribal – Tribalização: para entender os consumidores é necessário abandonar a tradicional segmentação geográfica ou psicográfica e focar atenção nos comportamentos tribais e estereotipados. As tribos e os grupos polisociais assumem relevância quando queremos entender quem pode ser o nosso cliente ou qual a dimensão do nosso mercado potencial.

U niversal – Universalidade: a beleza do mundo conectado aproxima culturas e pessoas, globaliza e universaliza. Hoje o que acontece em um lugar é imediatamente conhecido do outro lado do mundo, fruto da conectividade permanente. Por isso é cada vez mais importante entender as culturas e conhecer outros países e povos para encontrar os pontos de contato e de universalidade, tornando mais fácil entender o futuro.

R adical – Radicalismo: radicalismo positivo, ou seja, coragem para desafiar o estado atual das coisas, pensar fora da caixa, arriscar, sonhar e conseguir olhar com outros olhos e outras perspectivas a realidade atual e o futuro que se aproxima.

E thical – Ética: o eixo que tempera a atuação geral no mercado, pois não vale tudo. Precisamos inovar, ser criativos e disruptivos mas respeitando as pessoas, o planeta e os vários agentes no mercado.

Futurismo

Muitas vezes futurismo é também designado por futurologia, sendo a ciência que estuda o futuro. Apesar de uma elevada exatidão em pontos específicos, o trabalho de um futurólogo ou futurista não é indicar o que vai acontecer, mas sim o que poderá acontecer. Em futurologia os cenários e eventos são, ou não, definidos como: possíveis, prováveis, desejáveis. E em termos de intensidade da sua probabilidade de acontecer: fraca, média, forte. A Futurologia demonstra-se assim como uma ajuda à tomada de decisões. Apresentando-nos com um conjunto de possibilidades e uma análise dos pontos determinantes (*key points*), ganhamos uma perspectiva clara de como construir o mundo que desejamos. As áreas de aplicação da Futurologia situam-se sobretudo a nível político e de alta gestão, sendo que o objeto da Futurologia confunde-se por vezes com o de Estratégia. No limite as metodologias inovadoras da futurologia (planejamento de cenários / *scenario planning*) vieram substituir os métodos clássicos de planejamento. Apesar da maioria das pessoas não estarem familiarizadas com o conceito de futurologia, em quase todas as áreas científicas existe algum conhecimento da mesma. Os sociólogos preveem como os povos irão reagir à globalização. Os gestores de marketing preveem as próximas necessidades do consumidor. Os historiadores encontram fatores de repetição da história. Os demógrafos indicam-nos que o crescimento da população tende a estabilizar. A construção de um bom trabalho de futurologia depende assim da transversalidade da sua pesquisa.

Muitas vezes quando se fala de futurologia pensa-se em adivinhação, daí que seja cada vez mais aceito o termo futurismo, o conceito de previsão do futuro de forma estruturada e metódica.

A chave do futurismo hoje centra-se na capacidade de processar, entender e articular o conhecimento resultante da cada vez maior produção de informação, por parte da sociedade e dos mercados. Passamos da era da informação para a era do conhecimento, onde quem detém o poder são aqueles que conseguem traduzir esse conhecimento em algo aplicável em seus negócios. Com a democratização das ferramentas de acesso à informação, desde blogs, sites, portais, artigos, estudos, etc., ficou mais fácil acessar (desde que sabendo onde e como procurar) a informação. Horton, em 1999, estruturou uma metodologia de aplicação do conhecimento ao serviço das empresas, em três etapas. A construção de uma cadeia crescente de valor, em termos de conhecimento é hoje utilizada na forma de fazer Futurismo, ou previsão do futuro. São elas:

Etapa 1: Mobilização de Insumos ou Pré-Foresight. Corresponde às tarefas de coleta, organização e resumo das informações disponíveis, de identificação e mobilização de competências (especialistas) e de mapeamento dos demais atores relevantes ao sistema de inovação alvo.

Etapa 2: Visões de Futuro ou Foresight. Trata-se em geral da aplicação de metodologias que promovam interação entre os atores, na discussão dos temas levantados no item anterior, de modo a obter conclusões ou opiniões sobre caminhos futuros. Destaca-se o uso da técnica Delphi ou de painéis para a consulta a especialistas, mas muitas variações metodológicas são possíveis. Nessa etapa, ocorrem processos de tradução e interpretação, acerca dos movimento e tendências correntes e das possibilidades futuras.

Etapa 3: Decisões e Ação ou Pós-Foresight. Nessa etapa, procura-se reforçar o comprometimento dos atores que participaram da etapa anterior com as decisões que decorrerem dela, a partir de procedimentos de validação, de divulgação e assimilação para audiências mais amplas.

Segundo John Naisbitt, existem 9 pontos a considerar para antecipar o futuro.

1. Compreenda o poder que há em não precisar estar certo. A obrigação de estar certo tolhe a mente: esteja aberto para as opiniões dos outros e amplie seu campo de aprendizado e crescimento;
2. O futuro está embutido no presente. Os germes do futuro já estão diante de nós, e é preciso apenas saber enxergar;
3. Concentre-se no placar do jogo. É comum que os fatos sejam envolvidos por nuvens de especulações e opiniões sem base real. O que importa é o placar do jogo, ou seja, ater-se aos fatos, ao que existe de real;
4. As coisas pelas quais esperamos sempre demoram mais para acontecer. A experiência ensina que costumamos subestimar o tempo exigido para que uma idéia se transforme em realidade. As coisas têm seu tempo e quase sempre é mais do que esperamos;
5. Não se obtêm grandes resultados resolvendo problemas, mas explorando oportunidades. Se o seu negócio é apagar incêndios, você está de olho no passado - e não no futuro - e precisa mudar sua postura. O que garante bons resultados é ficar atento às oportunidades que o futuro traz e estar pronto para explorá-las. Essas oportunidades se abrem e se fecham como janelas durante uma tempestade;
6. Aprenda a discernir entre as tendências que vieram para ficar e os modismos passageiros;
7. Procure descobrir e analisar os números objetivos de qualquer questão;
8. Só acrescente se puder subtrair: concentre-se no que de fato atende seus interesses;
9. Não se esqueça da ecologia da tecnologia: respeite as necessidades da natureza humana.

Prospectiva

A prospectiva refere-se ao estudo das causas técnicas, científicas, econômicas e sociais que aceleram a evolução do mundo moderno, permitindo realizar a previsão das situações que poderiam derivar das suas influências conjugadas. Prospectiva é assim um adjetivo que menciona o que está sendo vinculado ao futuro. A palavra tem origem no latim *prospicere* que se refere às investigações e pesquisas levadas a cabo para antecipar o que poderá acontecer em determinada área, tema ou negócio. Prospectiva está intimamente ligada com Futurismo visando tornar claro o entendimento e a compreensão do futuro, permitindo atuar sobre ele.

A prospectiva antecipa eventuais cenários que estarão chegando, tentando ajustar o planejamento e a atuação das empresas à realidade que irá ocorrer. É importante ter em conta que dentro do que se entende como prospectiva e futurismo surgem ciências e disciplinas diversas, algumas utilizando métodos estatísticos e outras recorrendo a métodos mais empíricos. De forma geral podemos afirmar que a prospectiva embora não ofereça certezas, reduz a margem de erro em relação ao futuro.

Como ciência do futuro, a prospectiva foca na importância da visão estratégica que deve orientar toda a empresa a olhar para a frente.

A prospectiva como vantagem competitiva empresarial

Uma empresa sem prospectiva é uma empresa sem progresso, disfuncional e sem capacidade de sobreviver num mundo competitivo e de permanentes mudanças. Alvin Toffler referiu que a sociedade do amanhã vai tomando forma e todos – empresas, profissionais, líderes, pessoas, governos – enfrentarão a mais selvagem e desmedida concorrência, à qual só sobreviverão aqueles que tiverem capacidade de se adaptar.

As mudanças (sociais, tecnológica, climáticas, económicas, ...) que estão acontecendo e que estão acelerando o mundo, mudando comportamentos, alterando sociedades e mudando relações, estão desafiando as empresas e os seus profissionais, colocando grandes desafios à sua sobrevivência. As organizações já não podem conviver apenas com os êxitos do passado ou do presente, necessitando preocupar-se, também e cada vez mais, com o futuro. Os êxitos de hoje não são garantia dos êxitos de amanhã. E para que o amanhã exista é necessário adotar uma postura de renovação constante, incremental, onde não chega apenas formular o plano estratégico, mas onde a visão clara do futuro se apresenta como fator de diferenciação e sucesso, pela capacidade de aproveitar as oportunidades e se adaptar às adversidades e mudanças.

A revista Fortune publicou em 1996 um estudo onde referia que 1 em cada 7 planos estratégicos era implementado de forma eficaz. Esses dados hoje subiram para 1 em cada 20, tal a complexidade entre o que se escreve num papel, com base no conhecimento do passado e presente, e o que realmente sucede no mercado. Esta falha acontece a maioria das vezes pela falta de visão sobre o futuro. Precisamos mais olhar para a frente (futuro) do que para o lado (benchmark) e para o passado (histórico). Essa é a postura que as empresas que querem sobreviver devem ter clara na sua visão e forma de atuação.

Para se adotar uma postura prospectiva e, verdadeiramente, beneficiar-se de suas vantagens, as empresas e seus profissionais devem levar em consideração as seguintes questões:

Acreditamos que os clientes que servimos hoje são os que serviremos em 5 ou 10 anos?

Os canais que utilizamos hoje para chegar aos nossos clientes sobreviverão sem alterações de fundo nos próximos anos?

Nossos concorrentes de hoje serão os mesmos no futuro? Que concorrentes estão ganhando nosso negócio sem que percebamos?

Qual a nossa vantagem competitiva atual? Qual será nossa vantagem competitiva em 5 anos? Em 10 anos?

Quais serão as condições econômicas de médio e longo prazo? Como isso afetará nosso negócio?

Nossa oferta é competitiva? É única e relevante? Surgirão substitutos? Quais?

Onde estão as nossas margens hoje? E onde estarão no futuro?

As competências técnicas, comportamentais e gerenciais de nossos profissionais serão as mesmas daqui a 10 anos? Como atualizá-los?

Controlamos nosso negócio ou ele depende de terceiros? No futuro as premissas serão as mesmas?

O que nos define hoje como empresa frente aos vários agentes de mercado e relação? Como seremos definidos em alguns anos?

O que vai mudar e o que vai ficar inalterado?

Das mudanças que se aproximam quais as que podemos aproveitar para nosso sucesso? E quais devemos classificar como potenciais ameaças?

As boas perguntas aproximam-nos de um estado de reflexão interessante em torno da prospectiva estratégica. No mesmo foco:

Quais as novas necessidades que deveremos satisfazer em 5 ou 10 anos?

Como será a nova cultura de consumo?

Como será a nova cultura de consumo?

Como trabalhar e gerenciar eficazmente a força de trabalho e as novas gerações?

Quais as competências humanas que serão relevantes e necessárias para lidar com as novas tecnologias?

Que tecnologias serão necessárias adotar para produzir melhores soluções para o mercado?

Quem está sendo nossa concorrência que atua melhor que nós?

Quais as mudanças que afetarão nossa competência enquanto empresa?

Qual o plano estratégico atual e como ele está programado para se ajustar às mudanças do futuro?

Mais perguntas de reflexão deverão ser adicionadas consoante a área onde cada um atua, no entanto a adoção de uma postura prospectiva deve ser pautada mais pela colocação de perguntas do que pela mera busca de respostas. E requer um compromisso aberto de todos na organização, pelo que não pode ser atribuição de apenas um departamento ou função.

A tomada de decisão nas empresas ganha cada vez mais contornos de compartilhamento e delegação. Cada decisão tomada tem impactos diretos e indiretos – no negócio, clientes, colaboradores mercado, sociedade, etc. – pelo que as decisões prospectivas assentam na busca, identificação e aproveitamento das oportunidades resultantes de pesquisas sistemáticas sobre o futuro, criando as condições para uma vantagem competitiva sólida e estruturada.

Métodos prospectivos

A atitude prospectiva suporta-se na adoção de métodos que ajudem os profissionais a entender mais do futuro. Existem quatro grandes métodos prospectivos:

1. Os mais usados são os designados por *Métodos de Experts*, que não é mais do que a construção de um painel de especialistas (empreendedores, professores, jornalistas, sociólogos, economistas, teólogos, filósofos, designers, artistas, etc.) que regularmente são consultados e ouvidos pela empresa, relativamente a um determinado tema. Também são muitas vezes designados de *Luminares*, especialistas em determinado assunto, que apoiam a tomada de decisão empresarial através das suas visões e perspectivas face a determinado projeto, tema ou problema e que normalmente são pessoas reconhecidas como líderes em seu *métier*. As empresas, dependendo da sua cultura, adoptam reuniões e encontros regulares com estes especialistas a fim de recolher suas opiniões, tratá-las internamente e disponibilizá-las sob a forma de relatórios para os seus departamentos de pesquisa, marketing ou inovação;

2. O *Future Forecast Timeline* é um método de previsão, assente em *timelines* temporais sobre determinado tema, numa linha temporal que pode ir de 5 a 50 anos, construído com base na compilação e tratamento de informação académica, científica, jornalística, governamental e empresarial relativa ao futuro – novos produtos, serviços, testes, *drivers*, etc. As *timelines* temporais são suportadas nas megatendências e nos *drivers* delas decorrentes que influenciarão a sociedade nos próximos anos (dependendo da linha temporal definida). Veremos várias *timelines* no capítulo seguinte;

3. Os *Trendstudies* são pesquisas regulares sobre tendências comportamentais de consumidores que permitem acompanhar, durante determinado período, o comportamento dos consumidores face a um tema, criando as bases de construção dos insights de negócio. Este método, resultante da metodologia de CoolHunting;

4. O método de *Futurology & Ideation* é o mais complexo de todos, uma vez que necessita de todos os anteriores para poder ter resultados. Ele pega no conhecimento gerado e constrói propostas de solução disruptivas e incrementais face à realidade existente, através de mapas mentais que desconsideram o passado e o presente e se focam essencialmente no futuro. O *Design Thinking*, o *Life Design*, Visão 360 e as várias metodologias criativas (pensamento lateral, projeção imagética, retrato chinês, entre outros) assumem particular destaque quando se atua em projetos de *Futurology & Ideation*, normalmente resultantes da utilização dos métodos anteriores, combinados ou isolados.

Foresight

Foresight é um processo sistemático para ver o futuro a longo prazo em termos de ciência, tecnologia, economia, meio ambiente e sociedade, identificando os movimentos genéricos emergentes e as áreas estratégicas de pesquisa, prováveis para o campo empresarial e social. Enquanto a prospectiva é estudo das causas o foresight é o processo de aplicação dessas causas, na prática. Daí que normalmente nos referimos à atitude e prática de mapear o futuro como prospectiva e foresight.

Princípios de foresight

Trabalha sobre horizontes temporais de longo prazo (rupturas e discontinuidades);

Trabalha e organiza de forma eficaz uma grande variedade de informação;

Disciplina e estrutura criatividade e a imaginação (trabalha em simultâneo a criatividade e a lógica);

Foco na estrutura do futuro (mudanças + processos + atores + emergências);

Tem a incerteza como matéria-prima ("futuros alternativos" e suas implicações para a ação);

A antecipação ao serviço da ação/decisão através da mobilização, apropriação e participação.

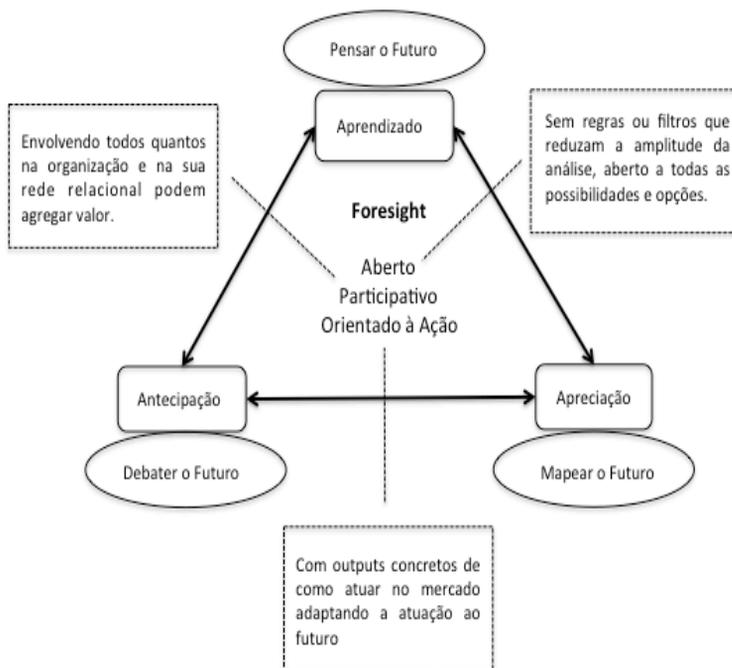
O foresight é o conceito que representa um conjunto de técnicas práticas de descoberta, mapeamento, classificação e seleção de megatendências e drivers, prováveis ou ainda desconhecidos, que têm o potencial de vir a moldar o futuro, criando novos padrões para tecnologias, produtos, processos, conhecimentos, comportamentos e hábitos sociais.

Devendo ser uma prática regular na empresa, assume a necessidade de construção de redes e agentes de conhecimento, construindo streams de conhecimento sistémico e holístico (conhecimento transversal na empresa, permanentemente criado e alimentado, que possibilita o entendimento, em tempo real, das mudanças existentes, preparando todos ao mesmo nível para atuar de acordo com as necessidades identificadas na empresa pelo sistema). O stream de conhecimento sistémico e holístico também é designado por triângulo holístico de foresight.

De facto, pode parecer óbvio mas, a prática do foresight requer simultaneidade no que toca a aprender, antecipar e apreciar.

Ainda que o ser humano pense maioritariamente de forma sequencial, a velocidade e complexidade atuais obriga à criação de bases de pensamento sistémico, capazes de serem expandidos a toda a organização.

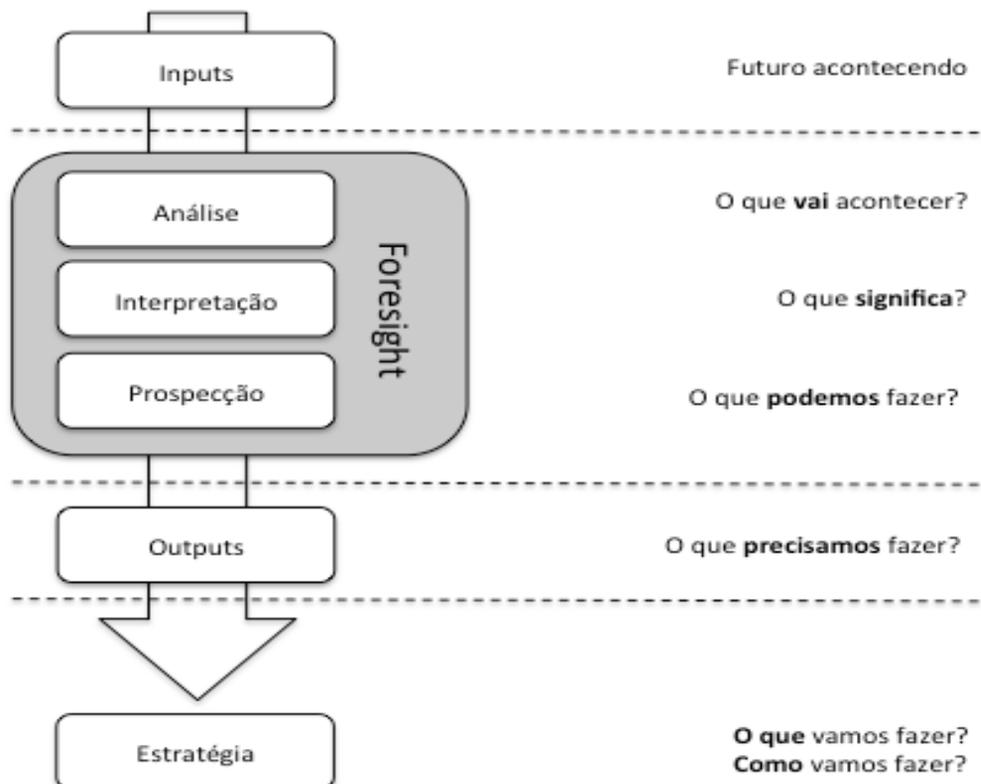
Nesta linha de pensamento, é fundamental não só ter a informação e o conhecimento disponível, mas principalmente articulá-lo em *insights* de negócio, capazes de construir propostas de valor inovadoras.



A tridimensionalidade do foresight, presente na figura anterior, remete-nos para um território onde a construção de modelos de foresight nas empresas considerem a simultaneidade da análise, previsão e aplicação como base de trabalho para entender o futuro.

Uma determinada informação sobre um determinado aspecto fica muitas vezes na gaveta sem ter sido analisada e ponderada a sua potencial influência no negócio. Algum tempo depois revela-se que esse dado teria sido crítico no entendimento de algo que está acontecendo e para o qual a empresa pode não estar preparada nem ter tempo útil para o fazer.

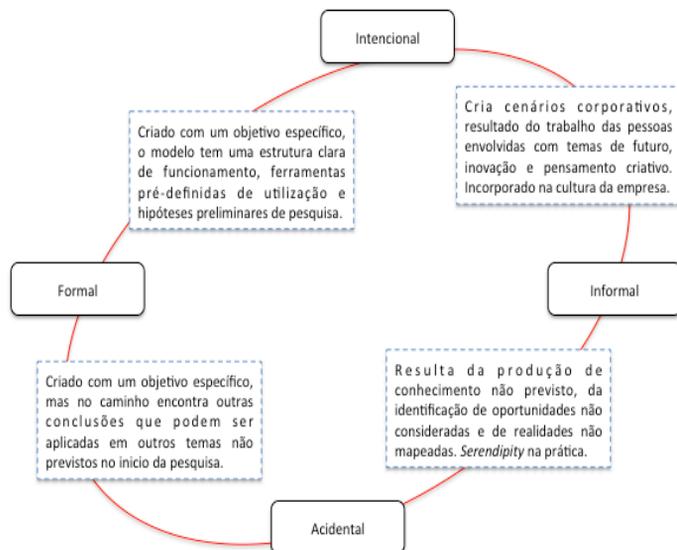
O foresight faz a ligação entre o que o futuro apresenta e a forma como a estratégia da empresa está sendo desenhada.



Estruturação do sistema de Foresight

Um sistema de foresight empresarial, como referido, precisa em primeiro lugar da atitude prospectiva definida, para poder construir as bases de aplicação e trabalho.

Existem quatro quadrantes onde o foresight atua, designados de modelos de foresight:



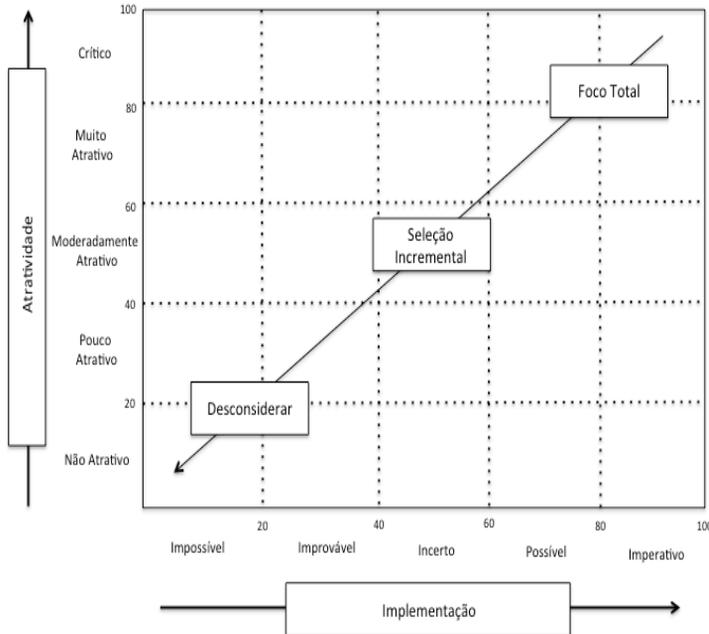
Muitas vezes os quatro modelos coexistem entre si revelando a atitude prospectiva da empresa, permeando os vários níveis hierárquicos e organizacionais. Normalmente as empresas adoptam principalmente o sistema *Intencional – Formal*, quando enfrentam um problema específico, contratando um parceiro (consultoria, consultor independente, universidade, centros de investigação e pesquisa, ...) para ajudar na solução do problema. Quando uma empresa recorre a este modelo é porque em algum momento da sua vida entende a importância de olhar o futuro.

Normalmente esta é a base de evolução para a adopção dos restantes modelos na empresa, passando o foresight a incorporar o DNA organizacional e a empresa a adotar as metodologias de prospectiva e foresight como parte da sua operação regular.

O negócio de prospectiva e foresight, ainda que sendo um nicho de mercado, tem registado níveis interessantes de crescimento, com o surgimento de cada vez mais atores – desde universidades, centros de investigação, consultores, departamentos de prospectiva e foresight empresarial, etc. – contribuindo para a produção de mais informação, passível de gerar mais conhecimento relevante e aplicável. Das várias ferramentas que as empresas podem usar na sua prática regular de foresight o mapa matricial tem sido o mais completo e abrangente.

	Buraco Negro		
	Fato Desconhecido		
	Fato Complexo		
	Fato Acessível		
	Ameaça Identificada		
	Oportunidade Identificada		
	Controlável	Controlável Parcialmente	Não Controlável
Possível			
Executável			
Desejável			

Para ajudar as empresas e seus profissionais a focar nos temas de maior relevância ou atratividade o mapa matricial de foresight deve ser complementado pela Matriz de Atratividade vs. Implementação de Temas de Foresight:



Processo de Foresight

A criação e implementação de um processo empresarial de foresight segue 10 passos ou etapas sequenciais que incluem naturalmente todos os pontos atrás tratados. Estas etapas são um guia de trabalho, deixando liberdade total à sua adaptação corporativa.

Etapas 1 – Estruturação do Projeto

Quais as bases de pensamento e quais as necessidades empresariais que demandam a implementação de um processo corporativo de foresight? Só com uma clara definição do porquê de um processo de foresight é possível construir uma metodologia eficaz e direta ao ponto.

Etapas 2 – Patrocinador Corporativo

Quem na empresa endossa e dá suporte corporativo ao projeto? Normalmente projetos de foresight requerem o compromisso do topo da empresa (gestão de topo e diretoria de 1ª linha) para serem considerados credíveis e terem quem os defenda contra as normais resistências da cultura corporativa. Projetos sem o compromisso do topo terão grandes dificuldades em chegar ao fim, pois naturalmente sofrerão a resistência corporativa.

Etapas 3 – Objetivos

Quais os objetivos claros do projeto? A definição do que se pretende é fundamental ao sucesso do projeto. Mapear o futuro por si só pode gerar um conjunto vasto de informações sem valor aplicável no negócio da empresa. Fruto da elevada quantidade de informações existentes, é fundamental focar o que e onde mapear, seja no horizonte temporal, seja no tema principal e temas de suporte.

Etapas 4 – Escopo de Trabalho

Definição das áreas de atuação, níveis de aprovação e pontos de validação para obtenção dos resultados finais.

Etapas 5 – Elementos de Pesquisa

Quais as fontes de informações a utilizar para efetuar a pesquisa? Quais os modelos a adotar (rever a figura 4: Os Modelos de Foresight para entendimento do Futuro):

- Formal – Intencional;
- Formal – Acidental;
- Informal – Intencional;
- Informal – Acidental.

Etapa 6 – Validação Intermédia

Que metodologias e ferramentas, para construir entendimentos, devem ser adotadas e quais as métricas de validação intermédia a serem criadas para acompanhar o andamento do projeto e validar seus resultados?

Etapa 7 – Recursos

Quais os recursos – humanos, técnicos e financeiros – que devem ser afetos ao projeto? E que equipes? Multidisciplinares? Internas e Externas?

Etapa 8 – Nível de Abrangência e Intervenção

Qual o nível de abrangência e intervenção do programa? Departamental? Estratégico? Tático? Visão e Missão Corporativa? Etc.

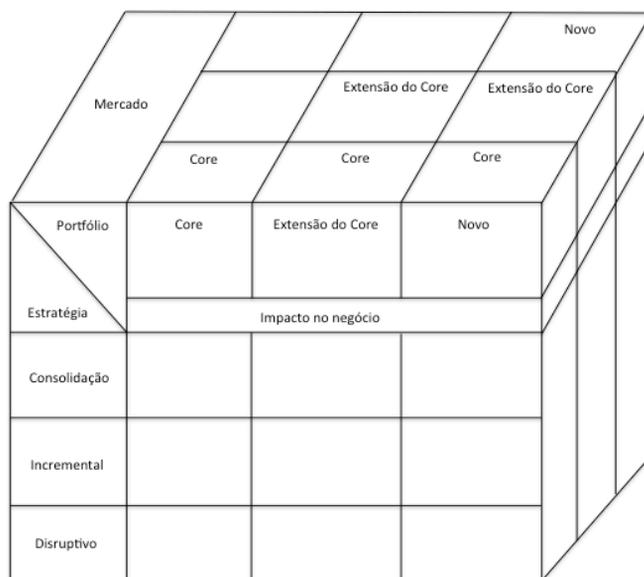
Etapa 9 – Outputs

Quais os outputs esperados e que conhecimento deve ser resultante do projeto? A informação produzida revela conhecimento aplicável no negócio? A que nível e com que influência corporativa?

Etapa 10 – Tomada de Decisão

Com os resultados do projeto, que decisões corporativas devem ser tomadas no curto, médio e longo prazos? Que planos devem ser traçados e que ferramentas e recursos devem ser afetos com o objetivo de aproveitar as oportunidades identificadas e se preparar para as ameaças?

O *Business Cube* tem como grande vantagem a sua interpretação a nível transversal na companhia, envolvendo todos com o seu conteúdo e uniformizando entendimentos, expectativas e ambições. Manter este “cubo do negócio” sob análise periódica e permanentemente atualizado oferece à empresa um olhar sobre o futuro, suas mutações e surgimento de oportunidades, criando um ambiente propício à sua atuação estratégica. Ainda que de alguma complexidade no seu preenchimento ele aporta elevado valor à tomada de decisão prospectiva. Mais uma vez, este modelo é meramente ilustrativo, sendo flexível a sua adaptação em função da empresa, negócio e estágio de vida na relação com a prospectiva e foresight.



Os resultados de um processo desta natureza naturalmente terão impacto na forma como a empresa se posiciona e atua no mercado. Uma das formas de disseminar esses resultados e analisar qual o seu impacto na empresa passa pela construção do *Business Cube*, um modelo tridimensional que agrupa mercados, portfólio e tomada de decisão empresarial.

O Business Cube coloca em perspectiva as várias variáveis sobre as quais se devem tomar decisões prospectivas. Se por um lado devemos olhar para o portfólio da empresa e decidir sobre o que consolidar, o que incrementar (fazer atualizações e pequenas evoluções) e o que criar de forma disruptiva em termos de produtos e em termos estratégicos, não podemos deixar de olhar os mercados – o core onde a empresa atua, os mercados que se apresentam como extensão do core e os mercados novos ainda não considerados – e cruzar a tomada de decisão com estes eixos.

Na natural evolução do processo corporativo de foresight estas etapas e o uso destas ferramentas deixam de ser feitas ad hoc para passarem a fazer parte do dia-a-dia da organização. E quando perfeitamente integradas, na cultura, DNA e visão da empresa, podemos afirmar que a empresa está orientada ao futuro, genuinamente preocupada com a sua perenidade e com o seu sucesso, sabendo que o entendimento do futuro é crucial à sua sobrevivência e ao seu sucesso. Afirmamos que a empresa tem uma atuação orientada pela prospectiva e pelo foresight empresarial.

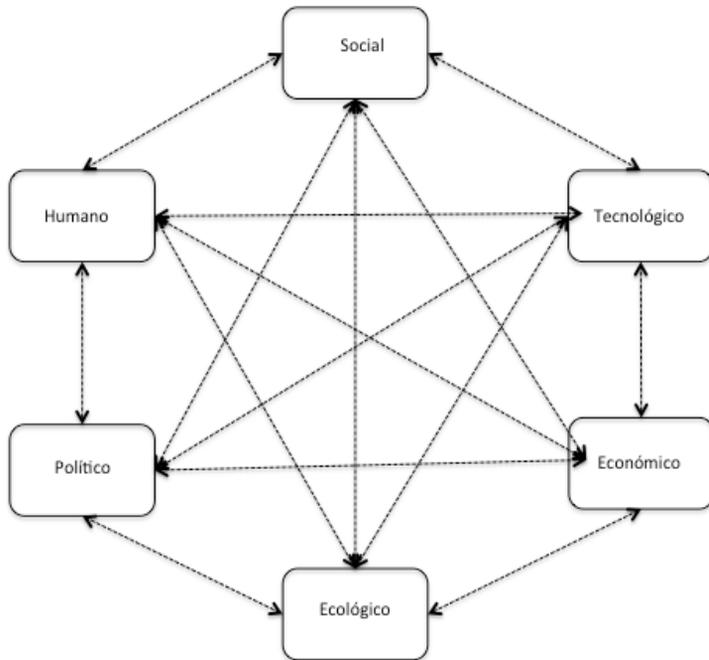
O ponto de virada da análise e atuação centrada na prospectiva e no foresight assenta numa temática controversa e de certa forma ainda não muito explorada, mesmo por quem atua neste mercado. Falamos das Predições.

Predições

Do latim *praedictio.onis*, predição refere-se ao ato de afirmar com convicção aquilo que vai ocorrer no futuro. Também designada como previsão é a base de trabalho para a construção de cenários (*Scenario Planning*). Quando se fala de predições não falamos de adivinhação ou “achismos”. A predição está suportada nas estruturas de pesquisa de prospectiva e foresight, tratadas anteriormente, pois é sobre elas que atua.

Não devemos confundir predições com modelos preditivos (mecanismos que preveem o comportamento de um indivíduo, processando dados, atribuindo pesos às características da pessoa, somando os resultados e gerando um *score* preditivo). Os modelos preditivos têm tido nas ciências sociais e humanas grandes adeptos, uma vez que recorrem a modelos matemáticos e estatísticos para determinar para onde vai determinado acontecimento, tendo como base de partida algo no passado ou no presente. Consideram modelos matemáticos de *forecast* analítico, atuam com *Big Data* e com *Machine Learning*, mas pela sua complexidade, custo e tempo de implementação ficam muitas vezes no domínio restrito da investigação académica e científica.

No entanto, quando se aborda a temática das predições centradas no futuro, elas ganham força não por modelos matemáticos, mas pela aplicação de modelos de cruzamento de informação transversal e sua articulação em insights resultantes da análise prospectiva, com o objetivo de poder disponibilizar às empresas, de forma rápida e eficaz, a sua aplicação ao negócio. Nesse sentido as predições são de elevada utilidade pelo seu carácter aplicável. Uma predição é uma afirmação sobre o futuro, que contempla um ou mais fatos identificados e uma ou várias direções possíveis para atuação empresarial. As predições sobre o futuro partem da visão macro do mundo e seus movimentos para tentar chegar, numa visão mais micro, aos impactos que esses movimentos podem ter nos mercados e nas empresas, em um determinado período temporal. As predições assentam sobre seis macro variáveis, criando um prisma de análise, que orientam o trabalho de predições sobre o futuro. Essas variáveis podem mudar consoante a análise que se está realizando, mas na grande maioria dos casos são essas seis variáveis que orientam e condicionam todo o trabalho de predição. A figura mostra o prisma das variáveis (Prisma STEEPH) que orientam a base de trabalho das predições sobre o futuro.



A matriz ou prisma STEEPH (Social, Tecnológico, Econômico, Ecológico, Político, e Humano) mapeia as transformações que se verificam atualmente e apontam o seu caminho de evolução num determinado período temporal. Esta matriz difere de outras ferramentas utilizadas (como a Matriz PESTE – Política, Econômica, Social, Tecnológica e Ecológica – muito utilizada na Estratégia Empresarial e no Marketing quando se efetuam Auditorias Macro, por exemplo) em duas grandes dimensões:

- Inclui a dimensão Humana na análise – a sociedade ainda que conectada e influenciada por grandes transformações e evoluções tecnológicas não pode desconsiderar as pessoas, que são quem produzem e beneficiam-se de todas essas transformações;

- Coloca todas as variáveis interagindo entre si – sendo um mapa integrado, as variáveis se conectam entre si, num plano de interdependência, enquanto que, na maioria das ferramentas existentes, as variáveis são apresentadas de forma sequencial. O pensamento integrador, simultâneo e circular é mais rico e no fim mais eficaz que o pensamento sequencial. As exigências que o futuro apresenta obriga as empresas e seus profissionais a enxergarem as várias dimensões que direta e indiretamente influenciam os negócios.

Um processo de predição empresarial precisa considerar, antes de qualquer tipo de recomendação a análise dos fatos considerados relevantes, enquanto resultado de pesquisa prospectiva, para posteriormente alimentar a articulação de referências e conceitos que orientem a decisão para o futuro.

Processo de Predição

O processo de construção de Predições, designado como de Construção de Cenários (Scenario Planning), segue uma sequência de 9 etapas:

Etapa 1 – Estabelecimento de um descritivo preliminar da situação de cenário a analisar. É o ponto de partida com a percepção da situação que deverá ser analisada numa ótica de Prospectiva. Deve se construir as bases sólidas para a discussão dos resultados obtidos pela prática prospectiva;

Etapa 2 – Estabelecimento da metodologia de aprendizado, através do recurso à Matriz STEEPH, com objetivo de delimitar e dar significado ao território de futuro a analisar. Esta fase é de elevada importância pois é onde se elabora a definição metodológica, definem as ferramentas de análise e se dá o início da pesquisa prospectiva;

Etapa 3 – Construir, como resultado da Etapa 2, as assumções e articulações que permitam interpretar o significado das análises realizadas que orientem a decisão. Aqui reside o sucesso das Predições, a sua articulação (que no segundo livro desta coleção abordaremos sobre o conceito de *insights*). As predições, ato de afirmar com convicção aquilo que vai ocorrer no futuro, são resultado da interpretação e do significado que quem desenvolve a análise atribui à informação que recolheu e captou. Quando se concorda com a metodologia da Etapa anterior, naturalmente que as predições construídas contribuem de forma decisiva para o sucesso da organização;

Etapa 4 – Construir cenários que tangibilizem o conhecimento obtido sobre o futuro. Não há uma regra quantitativa, mas aceita-se que uma construção de cenários deverá considerar um cenário prioritário e um alternativo;

Etapa 5 – Do conhecimento obtido, cruzado com a cultura da empresa, selecionar os primeiros filtros de decisão estratégica, que permitam dar significado empresarial ao conhecimento produzido;

Etapa 6 – Analisar os cenários existentes e refletir sobre quais devem ser adotados, quais devem ser abandonados e quais devem ser colocados em *hold*. A decisão sobre os cenários reflete também o entendimento que quem desenvolve a pesquisa prospectiva tem sobre a informação que se apresenta;

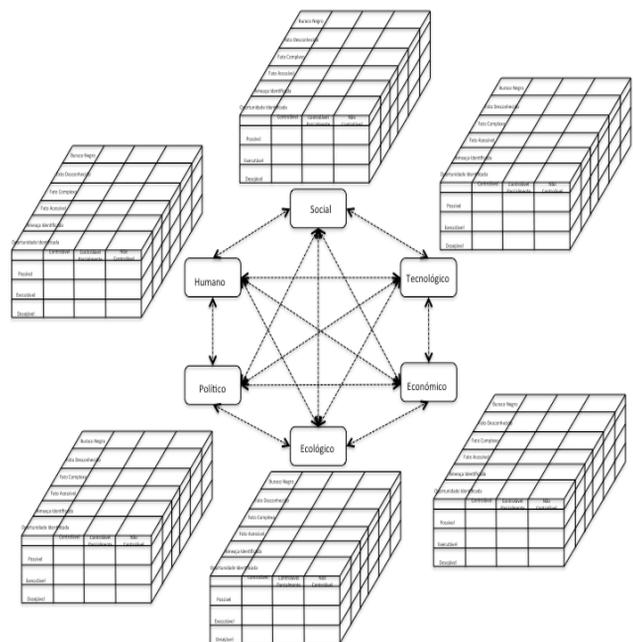
Etapa 7 – Dos cenários selecionados como relevantes, construir o entendimento sobre o seu impacto no negócio, através da gestão estratégica da empresa (visão, missão, valores, portfólio, etc.);

Etapa 8 – Desenhar a estratégia de futuro para adoção do conhecimento gerado dentro da organização, que deve ser de caráter regular e permanente;

Etapa 9 – Construir os modelos de análise, dupla-verificação e avaliação de resultados das decisões tomadas sobre o conhecimento prospectivo.

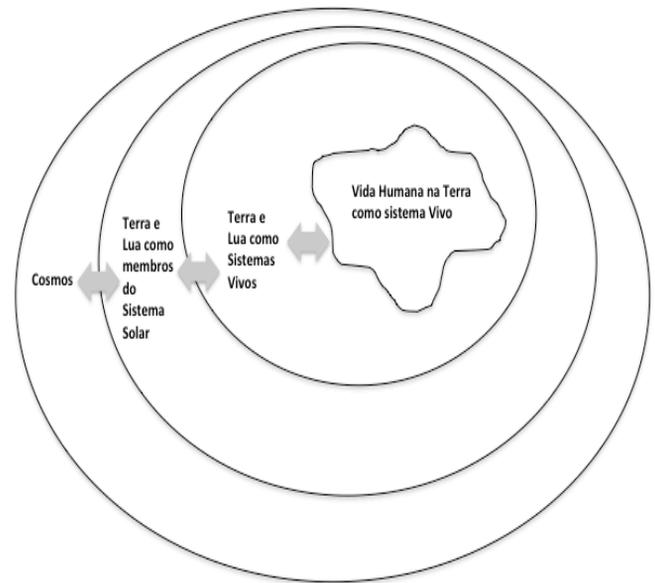
Muitas vezes, as empresas apenas se focam em suas realidades (mercado onde atuam, clientes existentes, concorrentes diretos, etc.), esquecendo uma visão mais abrangente, mais vasta e que, quando realizada de forma eficaz, pode revelar diversas oportunidades não pensadas previamente, bem como alertar para ameaças que não estariam na pauta da análise presente.

A forma correta e eficaz de construir uma análise Prospectiva, integrando o Foresigh com as Predições (e a Matriz Base de Predições – Prisma STEEPH, de forma que do seu resultado possa ser encontrada uma maior capacidade de identificar e analisar o que o futuro pode apresentar e de que forma isso impacta o negócio da empresa. Apresenta-se assim o Mapa Integrado de Predições:



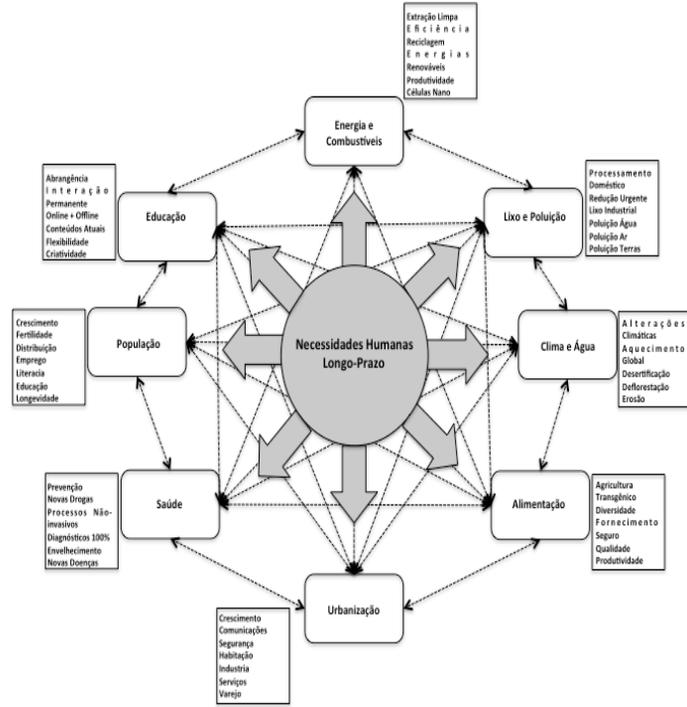
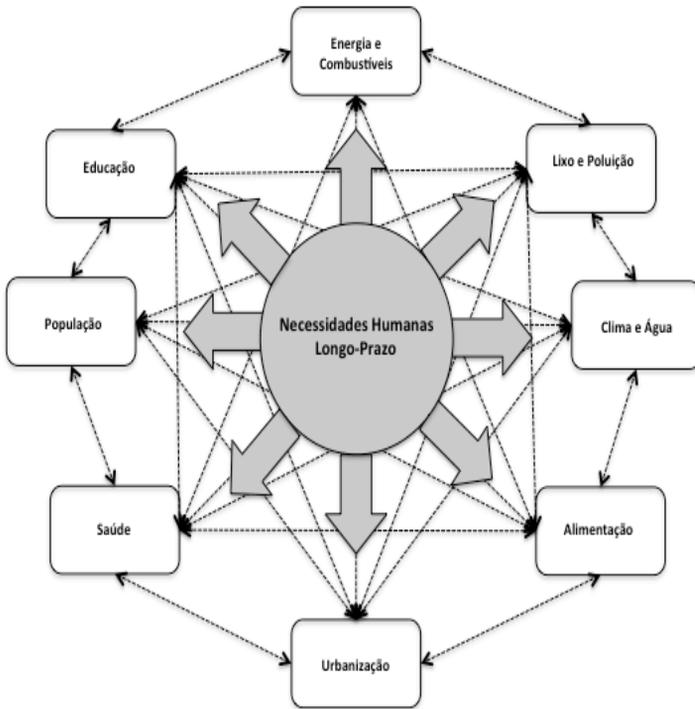
Este mapa permite cruzar os acontecimentos prospectivos em termos de STEEPH com a empresa, considerando a interdependência a interação entre todas as variáveis em análise, reduzindo a incerteza na tomada de decisão sobre o futuro. Mais uma vez se reafirma que as ferramentas apresentadas são flexíveis e modulares, devendo ser ajustadas em função do processo de análise prospectiva em curso na empresa e no projeto. Ou seja, cada caso é um caso, servindo este livro e suas colocações como guia de trabalho que deve ser ajustado e alterado (adicionando ou retirando variáveis) consoante o ambiente onde a empresa atua. Para tangibilizar um pouco mais a importância que o processo de Prospectiva assume numa empresa, levando em consideração a aplicação do Foresight e das Predições, reforçando a importância de analisar sempre da dimensão Macro para a dimensão Micro olhemos o exemplo de como a humanidade pode ser uma variável crítica para o sucesso empresarial. Seguidamente se apresentam reflexões preditivas sobre as necessidades humanas, com base na análise prospectiva do mundo, levando em consideração toda a abordagem metodológica apresentada até aqui.

A figura indica a posição da Humanidade face ao Cosmos, bem como qual deve ser a lógica de pensamento na construção de uma análise prospectiva – do macro para o micro. Ainda que possa parecer algo filosófico este primeiro filtro de construção, é de elevada relevância, uma vez que posiciona a nossa análise e o nosso pensamento num patamar de dimensão relativa, alertando para a necessidade de considerar uma observação mais abrangente que a mera análise do ambiente envolvente da empresa. Pode parecer estranho e até óbvia a apresentação da Humanidade como parte de algo mais vasto e até às vezes não entendível no eixo da terra e do cosmos, mas exatamente por isso é necessário considerar que à nossa volta existem coisas sobre as quais não temos domínio. E por óbvio que possa parecer e até talvez desnecessário, não devemos desconsiderar um mapa de visão abrangente, aberto e global.



Devidamente enquadrada a Humanidade na posição da terra, devemos elaborar uma reflexão sobre quais as variáveis que mais podem influenciar a nossa vida. Do ambiente, à saúde, alimentação, etc., e posicioná-las num mapa de interdependência, que pode assumir diversos formatos e um considerável número de variáveis. Naturalmente que a beleza do Foresight reside na capacidade de cada um construir os seus mapas de análise, o que prova que não há uma fórmula mágica, aplicada de igual forma em todos os projetos.

Inspirado na Matriz STEEPH (no seu desenho de inter-relação entre variáveis) podemos construir um mapa que considere as variáveis mais relevantes para a Humanidade. Outras podem ser incluídas, ou substituídas, dependendo da forma como quem constrói o projeto enxergue a realidade e acredite serem as variáveis suficientes ao entendimento da situação. A figura seguinte apresenta assim uma possibilidade de mapa sobre as variáveis mais relevantes à humanidade:



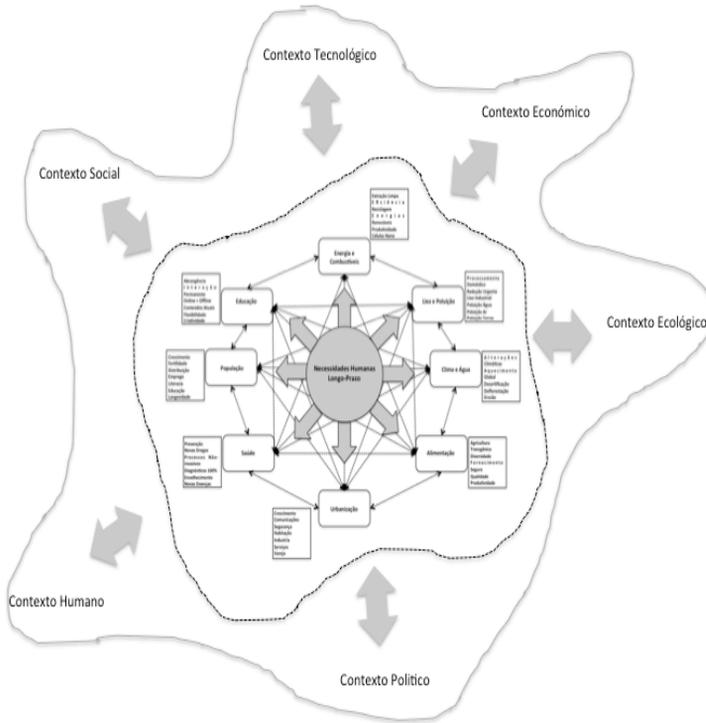
O que torna eficaz a construção de uma análise prospectiva é a articulação e elaboração estratégica sobre os conteúdos analisados, ou seja, a predição sobre cada variável posicionada no quadro.

Quanto mais sustentada a predição melhor a capacidade da empresa entender o futuro e decidir de forma orientada quais os caminhos que pode ou deve adotar para conseguir antecipar-se à concorrência e atuar em termos de perenidade do negócio.

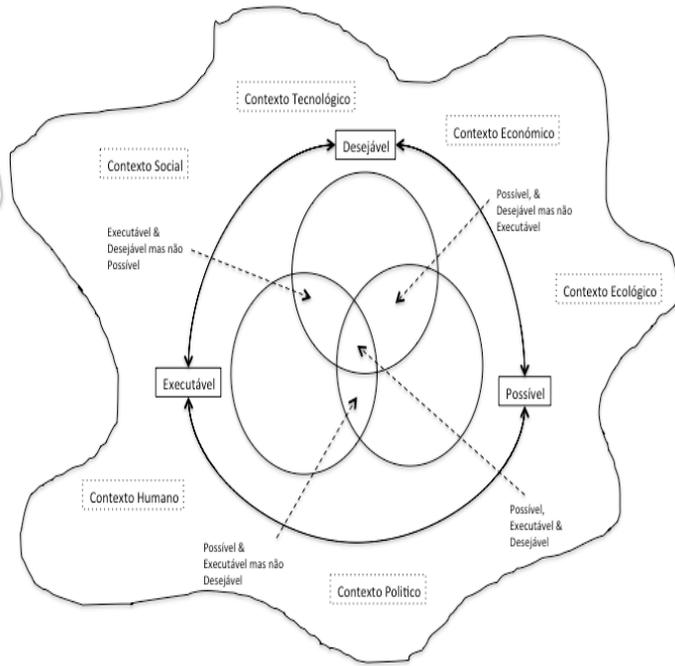
Mantendo a análise em cima da Humanidade a figura seguinte elabora um mapa de predições sobre o que devemos considerar como necessidades humanas, expandindo para uma grade de conteúdos a reflexão sobre o tema:

Longe de gerar consenso, pois outros poderão considerar outras necessidades que não apenas as apresentadas, o importante não é elaborar visão crítica sobre se serão estas ou outras as predições. O importante é entender que existem diversas predições que devem ser consideradas e analisadas como inspiração para a construção de um entendimento o mais ajustado possível à realidade com vista a otimizar a tomada de decisão. E como se trata de uma metodologia de interdependência e não se análise sequencial, quando construído o mapa de Predições Globais sobre a Humanidade deve este ser cruzado com a Matriz SPEEPH (incluindo os diversos contextos) para iniciar a decisão sobre os caminhos possíveis a adotar em termos de estratégia de futuro.

A figura seguinte cruza então o Mapa de Predições com a Matriz STEEPH, através do exemplo das Necessidades da Humanidade:



As três dimensões, conforme a figura apresenta, coexistem entre si e deve ser considerado, como o resultado eficaz de um trabalho de Prospectiva, a integração destas três dimensões na tomada de decisão estratégica (e não apenas uma ou duas dimensões).



A tomada de decisão resultante da análise prospectiva pode ser agrupada em três dimensões:

Desejável – aquilo que se considera importante para aproveitar as oportunidades que o futuro apresenta, enquanto resultado da análise prospectiva;

Executável – o que, de acordo com as características e recursos da empresa, pode ser considerado relevante para adoção e implementação;

Possível – o que é considerado relevante e implementável na estratégia da empresa, resultado da análise realizada.

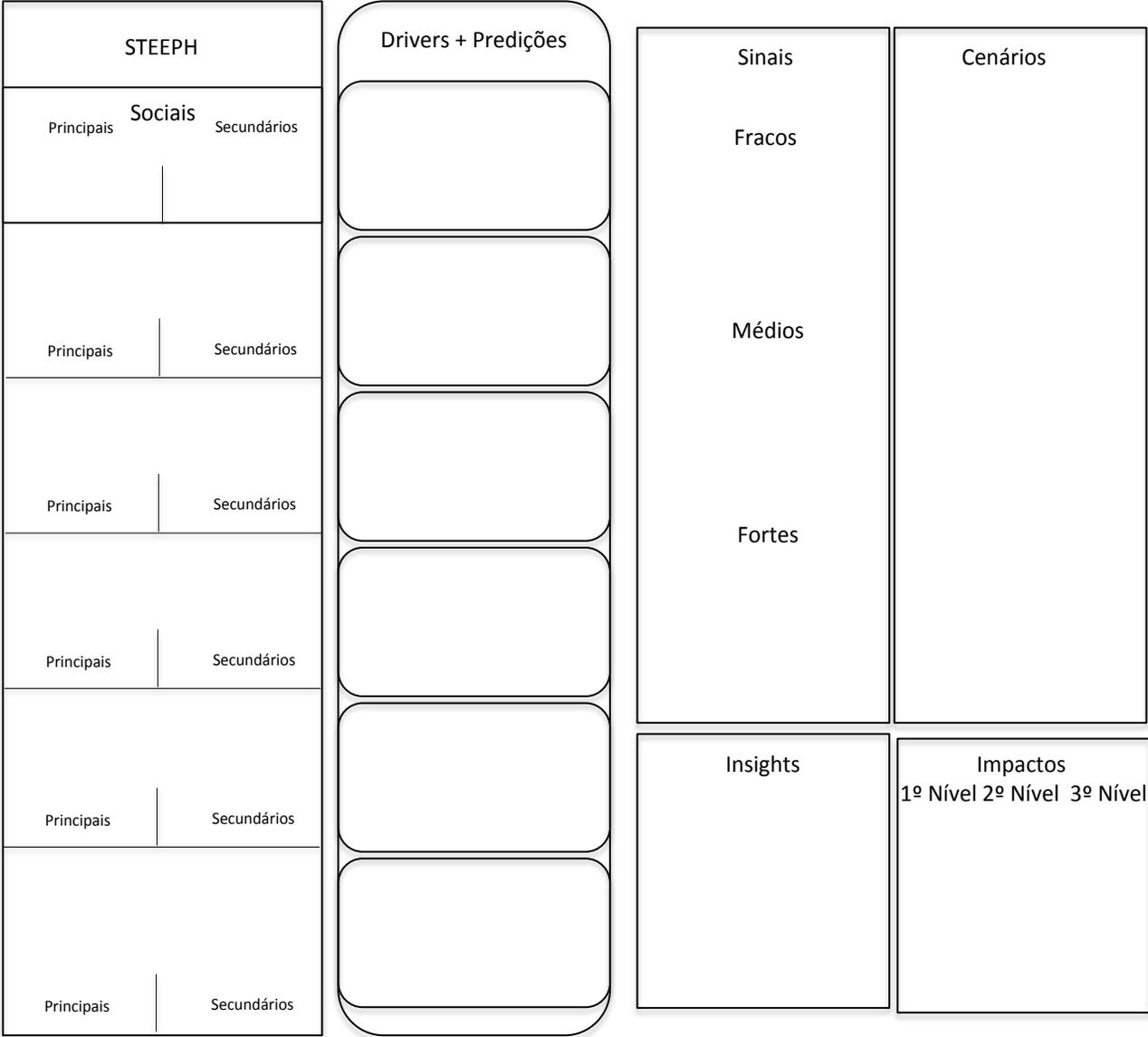
As Predições, ou construção de cenários, são de extrema importância na forma como uma empresa consegue dar significado e sucesso ao seu trabalho de Prospectiva e Foresight. Este deve assumir uma prática constante de apoio à gestão e planeamento estratégico da empresa e não deve ser considerado como algo a realizar apenas quando se está enfrentando um determinado problema, ou necessitando corrigir determinada direção da empresa ou uma área de negócio.

Para finalizar a reflexão sobre a importância da análise Prospectiva, integrando o Foresight e as Predições a figura seguinte resume os conceitos, significados e ferramentas que deverão ser considerados quando se decide a entrada neste território, bem como quais as fontes de informação a considerar.

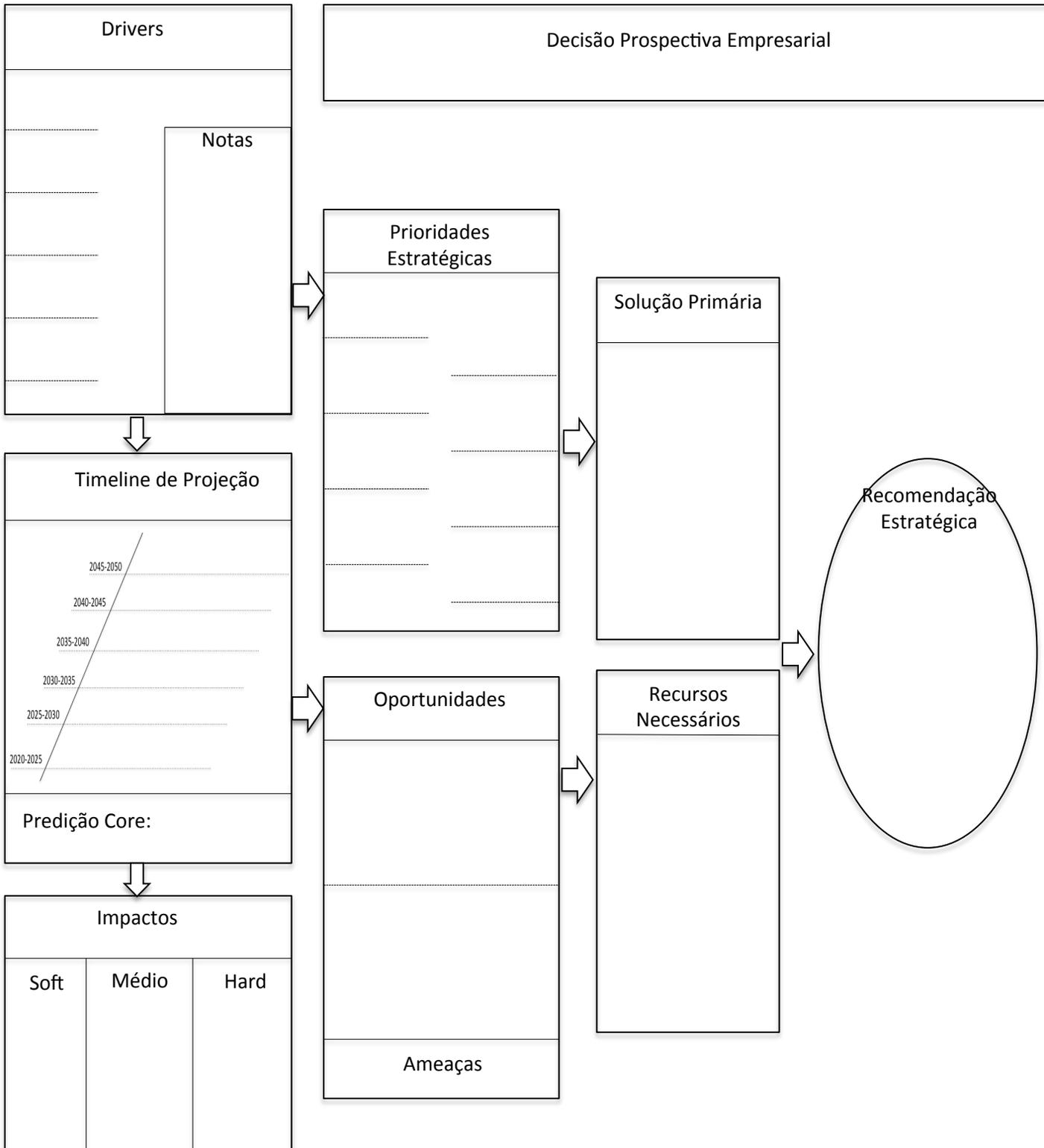
	Prospectiva	Foresight	Predições
Definição	Estudo das causas técnicas, científicas, económicas e sociais que aceleram a evolução do mundo moderno, permitindo realizar a previsão das situações que poderiam derivar das suas influências conjugadas.	Processo sistemático para ver o futuro a longo prazo em termos de ciência, tecnologia, economia, meio ambiente e sociedade, identificando os movimentos genéricos emergentes e as áreas estratégicas de pesquisa, prováveis para o campo empresarial e social.	Ato de afirmar com convicção aquilo que vai ocorrer no futuro. Também designada como previsão é a base de trabalho para a construção de cenários (<i>Scenario Planning</i>).
Significado	Adoção de uma cultura de monitoramento, análise e interpretação das transformações previstas a acontecer no mundo em determinado período temporal.	Representa um conjunto de técnicas práticas de descoberta, mapeamento, classificação e seleção de megatendências e <i>drivers</i> , prováveis ou ainda desconhecidos, que têm o potencial de vir a moldar o futuro, criando novos padrões para tecnologias, produtos, processos, conhecimentos, comportamentos e hábitos sociais.	Afirmações sobre o futuro, que contemplam um ou mais fatos identificados e uma ou várias direções possíveis para atuação empresarial. Partem da visão macro do mundo e seus movimentos para tentar chegar, numa visão mais micro, aos impactos que esses movimentos podem ter nos mercados e nas empresas, em um determinado período temporal
Ferramentas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de <i>Experts</i>; 2. <i>Future Forecast Timelines</i>; 3. <i>TrendStudies</i>; 4. <i>Futurology & Ideation</i>; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelos de Foresight (Formal – Intencional; Formal – Acidental; Informal – Intencional; Informal – Acidental); 2. Mapa Matricial; 3. Matriz de Atratividade vs. Implementação; 4. <i>Business Cube</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz Base de Predições – Prisma STEEPH; 2. Mapa Integrado de Predições; 3. Grade de Conteúdo; 4. Mapa de Tomada de Decisão Prospectiva.

	Acadêmicas	Empresariais e Jornalísticas	Autores e Especialistas
Fontes de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Portais Acadêmicos; • Agregadores de Conteúdos; • Estudos; • Relatórios de Trabalho; • Teses – Mestrado, Doutorado; • <i>Papers</i> e Artigos Científicos; • Livros e Publicações; • Revistas Científicas; • Aulas; • Palestras; • Seminários; • Workshops; • Modelos Preditivos e Acadêmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos; • Protótipos; • Start-Ups; • Incubadoras; • Associações; • Grupos Empresariais; • Relatórios; • Artigos; • <i>Dossiers</i> Temáticos; • Notícias; • Entrevistas; • 	<ul style="list-style-type: none"> • Livros; • Artigos; • Blogues; • Sites; • Newsletters; • Cursos Executivos; • Webinars; • Apresentações; • Video-Aulas; • Palestras; • Conferências; • Projetos de Consultoria.

Mapa Estratégico de Foresight



Mapa Estratégico Empresarial



INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:

- futuro, prospectiva e foresight
- drivers & megatendências
- tendências comportamentais
- tendências de negócio
- tendências setoriais
- insights de negócio

Conteúdos Acadêmicos e Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:

- artigos
- papers
- apresentações
- livros
- críticas literárias
- research notes

consultoria

Futuro e Tendências

- futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio
- previsões e timelines
- tradução e aplicação de tendências no negócio
- gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras
- trend maps & visão 2020

Inovação

- mindset inovador
- criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação
- inovação estratégica, modelos e projetos de inovação
- empreendedorismo corporativo
- design thinking aplicado à gestão
- criatividade e ideation
- geração de insights

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA com especializações inéditas nas áreas de:

- tendências e inovação
- criatividade, storytelling e design thinking
- empreendedorismo, marketing, branding e comunicação
- estratégia, negócios digitais e mídias sociais
- finanças, pessoas e operações

Palestras In Company sobre os temas:

- futuro: visão 2050
- design thinking action lab
- storytelling, criatividade, pensamento lateral e estímulo criativo
- tendências e insights para negócios
- ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências

Programas In Company com os temas:

- observatório de tendências
- Branding
- Storytelling
- Empreendedorismo Corporativo
- inovação estratégica
- criatividade e design thinking
- audit e desenvolvimento de competências de inovação

Masters de Especialização

- coolhunting e pesquisa de tendências
- gestão da inovação e inovação estratégica
- como fazer apresentações e falar em público

contato@inovaconsulting.com
www.inovaconsulting.com



contato@inovaconsulting.com

www.inovaconsulting.com

Av. Paulista 1765 7o andar, conj 72CV: 7833
01311-200, São Paulo – SP
Tel.: +55 (11) 3075-2866