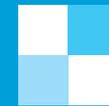


# STRATEGIC BUILDING BLOCKS



2ª EDIÇÃO

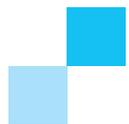


unità•editora

Luis Rasquilha

Marcelo Veras

2019



**EGIC STRATEGIC STRATEGIC STRATEGIC S**  
**NG BUILDING BUILDING BUILD**  
**BLOCKS BLOCKS BLOCKS BLO**



unità•editora

Luis Rasquilha

Marcelo Veras

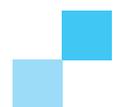
Prefixo Editorial: 53157

Número ISBN: 978-85-53157-03-7

Título: SBB® – Strategic Building Blocks

Tipo de Suporte: Offset 90g

**EGIC STRATEGIC STRATEGIC S**  
**BUILDING BUILDING BUILD**  
**BLOCKS BLOCKS BLOCKS BLO**



2ª EDIÇÃO



Luis Rasquilha

### **Formação Acadêmica**

Harvard Business School (USA) – Disruptive Strategy & Innovation Executive Program; Copenhagen Business School (Denmark) – Advance Program in Strategic Management; Inova Business School – Pós-MBA; Stanford University (USA) – Crash Course on Creativity & Design Thinking Action Lab; Universidade Católica Portuguesa – Programa Avançado | Master em Empreendedorismo e Gestão da Inovação (PAEGI); Instituto Superior de Gestão – Pós-graduação em Gestão de Empresas; INDEG/ISCTE – MBA; Universidade Católica Portuguesa – Pós-graduação em Marketing – Especialização em Marketing de Serviços; Instituto Superior de Novas Profissões – Graduação em Relações Públicas e Publicidade.

### **Atuação Profissional e Acadêmica**

Presidente & CEO da INOVA CONSULTING; CEO da INOVA Business School; Membro Conselheiro do G100 Brasil; Professor Convidado da FIA (Fundação Instituto de Administração); Professor Convidado da FT IE Business School CLA (Financial Times, Instituto de Empresa Corporate Learning Alliance); Professor Convidado da FDC (Fundação Dom Cabral); Professor Convidado do Hospital Albert Einstein. Managing

Director do WIN (Worldwide Innovation Network); Autor e co-autor de 18 livros sobre Marketing, Comunicação, Futuro, Tendências e Inovação. Orador TEDx. 20 anos de experiência em consultoria nas áreas de comunicação, marketing, estratégia, futuro, tendências e inovação com atuação na Europa, EUA, África e América do Sul, tendo trabalhado com 10 das 50 empresas mais inovadoras do mundo.

### **Anteriormente**

HEAD do Future Advisory Board da Região Metropolitana de Campinas; CEO da AYR Consulting Worldwide; CMO da IBT, The Realtime Web Corp.; Diretor Geral do Grupo ETIC; Diretor Geral da LPR; Diretor de Marketing da Multipublicações (Revistas Marketeer e Executive Digest); Diretor Executivo da WOP (Washington Olivetto Portugal); Diretor de Contas e New Business da Ogilvy; Diretor de Contas da Dentsu/Caetsu; Diretor de Serviço a Clientes da Publicis. Passou por 7 países como Consultor e mais de 20 Universidades e Business Schools como professor convidado em programas de graduação, pós-graduação, MBA, Pós-MBA, mestrado e programas executivos. Um dos 50 profissionais que todo mundo deve seguir, segundo a Gama Academy

<https://www.linkedin.com/in/lrasquilha/>



Presidente da Unità Faculdade. Sócio e membro do conselho da Inova Consulting. Conselheiro da SBCE - Sociedade Brasileira de Comunicação Emocional. Professor de Planejamento de carreira na Inova Business School. Mentor do Founder Institute. Experiência de mais de 30 anos em empresas tais como: Rede Positivo, Souza Cruz, Claro, TIM, ESPM, ESAMC, Inova Consulting, Atmo Educação e Unità Educacional. Autor e Co-autor de cinco livros: Métodos de Ensino para Nativos Digitais (2010), Gestão de Carreira e Competências (2014), SBB – Strategic Building Blocks (2017), Inovação em sala de aula (2018) e Tempo de compartilhar (2018). Graduado em Engenharia Química, com Pós-Graduação em Gestão de Produção, MBA Executivo em Marketing. MBA Executivo em Gestão de Negócios. Pós MBA em Finanças.

<https://www.linkedin.com/in/marcelo-veras>



Marcelo Veras

# Agradecimentos



Ao meu sócio, amigo e parceiro Marcelo Veras pela caminhada juntos há 10 anos. À minha Família brasileira e à portuguesa. Aos clientes, ex-clientes, alunos, ex-alunos, amigos, ex-amigos, colegas, ex-colegas, parceiros, fornecedores, concorrentes e todos os que de alguma forma, ao cruzarem o meu caminho nestes 20 anos de carreira, me fizeram crescer. E a si caro leitor pela confiança e investimento no livro que tem em mãos. #tamujunto.

Luis Rasquilha





Agradeço muito a todos os que nos motivaram e apoiaram essa nossa jornada de mais de 10 anos em TrendsInnovation, seja como aluno, parceiro de negócio ou colega de trabalho. Muito obrigado!

Ao meu parceiro, sócio e amigo Luis Rasquilha, meu muito obrigado pela companhia e parceria há mais de 10 anos. Aprendo muito com você.

A toda minha família, Marcele, Júlia, mamãe, Cláudia, Marquinho, Hugo, Laura e Manu, muito obrigado.

A todos os meus alunos e ex-alunos, que me deram a honra de compartilhar meus conhecimentos em sala de aula, também o meu muito obrigado.

Marcelo Veras



# Depoimentos



**Sebastião Sahão**

Presidente, CPqD

“Após anos desenvolvendo o planejamento estratégico do CPqD nos padrões normais, decidimos em 2016 utilizar a metodologia SBB, suportada pela Inova Consulting, a qual nos permitiu rever as nossas apostas atuais e futuras sincronizadas com o “Timeline” das tecnologias aplicáveis em nossos negócios e possibilitou rever e atualizar as nossas Declarações Institucionais, totalmente alinhadas com essa visão de futuro do CPqD nos próximos 40 anos.”



**Alexandre Azevedo**

Presidente, Seculus da Amazônia

“Quando convidamos o Rasquilha para nos apoiar no novo ciclo de planejamento estratégico, o fizemos pela experiência que tivemos em inovação com ele, já que sentimos que o mercado muda em velocidade nunca antes experimentada. Além de todo viés de inovação, ele nos trouxe a nova metodologia *Strategic Building Block* (SBB). O melhor, em minha opinião, foi ter a visão de futuro do negócio, levando em conta todas as tendências. Isso muda totalmente a perspectiva do planejamento e nos mostra mais claramente os caminhos a serem seguidos.”



## Roberto Azevedo

Diretoria, Banco Semear

“Dizem que não existe receita para o sucesso. A empresa pode ser excelente em operações, qualidade do produto, marketing incrível, totalmente orientada para o cliente, para custos, parcerias, uma infinidade de aspectos. Entretanto, quanto maior ela fica, mais ela tem que pensar no futuro, como construí-lo e não ser um mero expectador. Utilizar a metodologia SBB da Inova Consulting, capitaneado pelo visionário Luis Rasquilha foi uma experiência transformadora no Banco Semear. Apesar das inúmeras tendências existentes, conseguimos montar um plano que fez sentido para a nossa realidade. A equipe entendeu as nossas prioridades e a importância de uma cultura forte e coesa. Se o nosso futuro será brilhante, depende essencialmente de nossa competência, mas pelo menos sabemos o que temos que fazer!”



## George Alves

Diretor de Gente e Gestão - Cia Consulta

“Toda empresa que já descobriu como gerar caixa deveria parar algum momento para refletir sobre o seu futuro. Em 2017, lidando com estas reflexões no Grupo SOLPanamby, fui apresentado ao português mais gente boa e brasileiro que conheço, e iniciamos uma jornada de desconstrução do modelo mental de inovação e planejamento de longo prazo usando a metodologia SBB. Ela convidará as empresas a construírem um planejamento de longo prazo, olhando de fora pra dentro, instigando o empreendedorismo e a busca de conhecimento, que possivelmente é a principal base de sobrevivência das organizações.”

# Prefácio

Durante muito tempo ao longo da história da humanidade, estratégia foi uma palavra bastante conhecida para designar a arte de planejar e fazer uma guerra, ou liderar uma tropa. Restrito aos campos de batalhas, onde o corpo a corpo imperava e com armas rudimentares, conhecer, escolher e aplicar os melhores métodos de ataque ou defesa poderiam prevalecer em relação ao posicionamento ou número de soldados do exército inimigo. Dessa forma, a estratégia sempre apareceu como determinante no sucesso de uma batalha. Aliás, o sucesso sempre foi a medida para validação da estratégia.

A história deixou registrado diversos líderes e suas mais diversas técnicas, um dos mais famosos a Arte da Guerra escrito por Sun Tzu, acredita-se ter influenciado diversos estrategistas militares (seja para o bem ou para o mal) como Napoleão, Adolf Hitler, Cao Cao, Takeda Shingen, Vo Nguyen Giap e Mao Tse Tung. Maquiavel defendeu a importância da estratégia de guerra coordenada com a política, assim como Clausewitz, militar prussiano, escreveu: “A guerra é a continuação da política por outros meios”.

A invenção do jogo de xadrez, por se tratar de um jogo de estratégia e tática, não dependendo da sorte, também estimulou aos jogadores o pensar estratégico, tendo influenciado muitos líderes ao longo da história.

A revolução industrial foi um divisor de águas em diversos aspectos, dentre eles, o início das grandes corporações. Empresas maiores trouxeram novas formas de se organizar, a criação da especialização no trabalho e os desafios de coordenar um grande volume de trabalhadores convergindo para o mesmo caminho.

Com o passar do tempo, essas empresas se tornaram mais complexas e, principalmente, a concorrência se tornou mais voraz. Desde então, a estratégia se tornou um termo recorrente utilizado no mundo dos negócios – que se tornou uma guerra.

A última metade do século passado, foi marcado pela criação de diversas ferramentas estratégicas e metodologias, que conduziram muitas empresas por melhorias de eficiência no marketing, comercial, inteligência, planejamento e as conduziram para as esperadas vantagens competitivas.

Entretanto com a evolução dos modelos de negócio, a velocidade e digitalização dos mercados trouxeram novas complexidades em um mundo mais plano e competitivo, e muitas dessas ferramentas se demonstraram hoje limitadas e, em alguns casos, ineficientes.

Grande parte dessas ferramentas se concentra muito nas escolhas e deixam de lado a discussão sobre as renúncias. Hoje um tema recorrente no mundo dos negócios que traz heranças dos primórdios da estratégia, é a escolha das batalhas. Em um mundo conectado e acessível a tudo e a todos, muitas vezes, a capacidade de dizer não é o ponto fundamental para que a empresa consiga ter o foco necessário nas batalhas escolhidas.

Conheço há alguns anos os professores Marcelo Veras e Luís Rasquilha e algo que sempre admirei na abordagem deles é o cuidado em olhar menos para o retrovisor e mais o olhar à frente. Muitos dizem, inclusive, que é por isso a diferença no tamanho de cada um, essa deveria ser a proporção a se dedicar ao olhar cada um deles.

Esse livro é uma nova abordagem ao tema, que traz *insights* poderosos para executivos conduzirem o planejamento estratégico de suas organizações. Mais do que apenas teorias acadêmicas, é um método testado em muitas empresas com resultados claros.



**Ricardo Basaglia**

Diretor Executivo do Grupo Page

# Sumário



## Capítulo 1

Introdução

página 16



## Capítulo 2

O **SBB**® Strategic Building Blocks

página 20



## Capítulo 3

O **SBB**® Strategic Building Blocks – Estrutura  
Gráfica e Detalhamento do Modelo Metodológico

página 28



## Capítulo 4

**SBB**® Fatores críticos de sucesso no uso

página 176



## Capítulo 5

Revisão anual

página 178



## Capítulo 6

Conclusões

página 180

# Capítulo 1

## Introdução

Várias definições e abordagens sobre o tema Estratégia têm sido elaboradas ao longo dos tempos. Hoje, a estratégia de sucesso obriga, mantendo os pressupostos de análise interna e externa da organização, a uma análise permanente do futuro, das tendências e dos *drivers* de mudança que impactam o mundo, os mercados e, logicamente, as empresas como base de conhecimento para a tomada de decisão do seu projeto de sucesso e que só assim será quando orientada, validada e inspirada pelas tendências.

Quando mencionamos estratégia no singular, estamos falando de um processo, processo esse cuja qualidade do produto final, obviamente, depende também da qualidade dos componentes. Uma estratégia formulada necessita de ser implementada. É na implementação que aparecem mais problemas e muitos deles estão relacionados com o fraco envolvimento dos recursos da organização (humanos, técnicos e financeiros).

Quando falamos de estratégias no plural, estamos nos referindo aos caminhos (alternativas) para atingir os objetivos fixados, muitas vezes, também designados por planos de ação.

---

Futuro, Tendências e Inovação são, portanto, as bases do planejamento estratégico orientado para o futuro. Inspirados em nosso trabalho de mais de 10 anos sobre o tema, construímos uma metodologia de planejamento estratégico que engloba tudo o que hoje tem de ser considerado na decisão. Chamamos-lhe SBB® – Strategic Building Blocks, porque é constituído por blocos que, sobrepostos uns aos outros, permitem a construção do planejamento estratégico da empresa de forma inovadora, diferenciadora e relevante para que as empresas atinjam a perenidade.

Este documento é o guia de aplicação do SBB® – Strategic Building Blocks como metodologia de Planejamento Estratégico do Grupo Inova - Inova Consulting e Inova Business School.

## Estratégia

*Conjunto integrado de ações destinadas a gerar e manter vantagens competitivas duradouras (forma pela qual a organização pretende competir e crescer para atingir seus objetivos e cumprir sua missão).*

# Capítulo 2

**SBB<sup>®</sup>**

## *Strategic Building Blocks*

A verdade é que os modelos e ferramentas tradicionais de planejamento estratégico não estão alinhados com algumas verdades e desafios deste início de século XXI.

O sucesso de qualquer estratégia depende de como se antecipa o futuro pela lente das tendências.

Luis Rasquilha

## São elas

---

### **O mundo deixou de ser linear e passou a ser exponencial**

A velocidade com que tudo muda não é mais a mesma. Então, as empresas precisam ser mais ágeis na tomada de decisão e na execução;

### **O perfil da concorrência mudou muito**

Sempre há concorrentes ocultos, não apenas no mesmo setor de atuação, que podem redefinir as regras do jogo de uma empresa ou um setor inteiro. Uber, Netflix, Airbnb, entre outros, são exemplos claros desse fenômeno;

### **Novo perfil empreendedor**

a nova geração quer empreender. Como sempre alertamos os nossos alunos, clientes e parceiros: *“Em alguma garagem desse planeta, tem alguém preparando uma bala de prata para o seu negócio”*.

---

Em virtude desses e de outros fatores, a “escola tradicional” de planejamento estratégico, embora tenha cumprido a sua missão e sido relevante até o início deste século, não responde mais as perguntas que precisam ser respondidas hoje e no futuro. A nova ordem nos impõe um olhar forte para o futuro, para as tendências e para a inovação. Sem isso, qualquer organização está fadada a acordar um dia e ver o seu negócio reinventado por outro player e, no extremo, deixar de existir. Várias empresas de grande porte, com verdadeiros departamentos de planejamento estratégico, sofreram muito com novos entrantes e com as mudanças radicais que seus setores sofreram. Isso mostra, claramente, que o modelo comum de planejamento precisa de um novo olhar e uma nova orientação.

A forma com a qual se analisa as forças competitivas requer uma nova lente. As barreiras de entrada em um setor foram redefinidas com as novas tecnologias. Aplicativos de celular redefiniram o que é barreira de entrada em setores como transportes, hotelaria, bancos, seguradoras, varejo e outros. Os futuros avanços em inteligência artificial, computação cognitiva, nanotecnologia e genética irão redefinir vários outros negócios. O verdadeiro tsunami ainda nem começou. O que estamos vendo é apenas a primeira onda. Vivemos a década da conectividade e, em breve, iniciaremos a década da sustentabilidade (2020-2030). Há muitos novos negócios a serem criados e muitos negócios atuais que perderão relevância no mundo.

**A chamada 4ª revolução industrial tem colocado todos nós em uma posição de alerta e com algumas perguntas cruciais a serem respondidas:**

---

Como os *breakthroughs* tecnológicos irão impactar o meu negócio?

Será que estamos preparados para fazer frente a estes e às grandes transformações que chegam a cada dia?

Será que em alguma garagem do planeta tem alguém preparando uma bala de prata para o meu setor ou para a minha empresa?

O que devemos fazer para sobreviver, crescer e perpetuar a nossa organização?

---

Ferramentas como “Matriz SWOT” perdem parte do seu poder de análise e síntese em função da velocidade com que tudo muda. É quase como se disséssemos que qualquer matriz SWOT tem validade máxima de 3 meses, e olhe lá!

Definitivamente, precisamos rever a forma de pensar e, de fato, criar um futuro, ou seja, planejar. Em função do exposto, desenvolvemos uma nova abordagem para o processo de planejamento estratégico, a qual detalhamos neste livro.

Criado pela **Inova Consulting**, o SBB® é uma metodologia de planejamento estratégico que fornece uma visão alargada sobre todos os momentos necessários ao desenho eficaz da estratégia de uma empresa, com uma visão de longo prazo e uma preocupação efetiva com a sua sobrevivência e perenidade.

A metodologia é construída por fases, cada uma delas incluindo um conjunto de Blocos (Blocks), que quando totalmente desenvolvidas constituem o compromisso estratégico da empresa para o futuro.

Como referido anteriormente, existem diversos modelos de atuação estratégica. Independente da escola, visão, ou modelo, o SBB® incorpora o melhor que o mercado produziu, complementado pela visão inovadora da empresa sobre o tema, para garantir os melhores resultados de negócio. Sem prejuízo de outras metodologias, o SBB® assegura a mais atual e completa forma de planejamento estratégico empresarial, assente na complementaridade necessária entre todas as áreas da empresa, numa interdependência para o mesmo objetivo.

O SBB® foi desenvolvido após mais de 10 anos de experiência dos sócios da Inova Consulting, Luis Rasquilha e Marcelo Veras, em mapeamento de tendências, gestão da inovação e desenvolvimento de competências. O modelo foi concluído no primeiro semestre de 2016 e aplicado em várias organizações ainda no mesmo ano. Após essas aplicações, o modelo foi naturalmente ajustado e desenvolvido para a construção da primeira versão do livro, lançado em dezembro de 2017.

Após mais 2 anos e totalizando 15 implementações em empresas de diversos portes e segmentos de atuação, a metodologia foi atualizada, produzindo esta 2ª edição do livro SBB.

Vale ressaltar que o modelo não é fechado e permite adaptações dependendo do caso, mas aqui é apresentada uma estrutura e agenda de trabalho que pode ser utilizada em qualquer organização, independente do porte, setor ou tempo de existência.

Este livro tem como foco principal apresentar essa nova proposta de estrutura de planejamento, com maior foco no processo e menos na teoria envolvida, já que esta se encontra disponível nos livros clássicos de estratégia. Mesmo assim, em alguns momentos, faremos um resgate rápido de conceitos essenciais para um bom entendimento da metodologia.

Em cada bloco, há um resumo básico dos conceitos que serão utilizados no respectivo bloco, de forma bem resumida. Caso ache necessário, busque outras fontes para se aprofundar nos conceitos. Algumas delas são citadas ao longo do livro.

Para a utilização correta e com sucesso do SBB®, a empresa necessita:

1. Garantir o compromisso da alta liderança da organização, não apenas no processo de construção dos blocos, mas, principalmente, na sua disseminação e implementação na empresa;
2. Desenvolver a construção dos blocos de forma colaborativa com os principais líderes da organização em sessões de trabalho conjuntas de exposição, trabalho de grupo, apresentação, debate e consolidação, em grupos de, no máximo, 20 pessoas;



3. Dedicar uma média de 80 a 100 horas de trabalho (dependendo do estágio do planejamento estratégico da empresa, pode aumentar ou diminuir) da equipe responsável pelo SBB®, que deve ser construído no máximo em 3 meses de trabalho. São 10 sessões presenciais de 8 horas de trabalho cada, com intervalo mínimo de 1 semana entre cada sessão e uma reunião de alinhamento inicial;

4. Assegurar a disseminação corporativa e implementação das apostas definidas e acordadas, a partir da construção do SBB®, logo após a sua aprovação final;

5. Garantir a revisão dos pressupostos do SBB® anualmente para efetuar os ajustes necessários à estratégia.

# Capítulo 3

## O SBB® - *Strategic Building Blocks* Estrutura Gráfica do Modelo Metodológico

O SBB® é composto por três blocos. Cada um deles cumpre um papel fundamental de análise e tomada de decisão, sempre orientados pelas tendências de futuro. O número e duração das sessões está proposto a seguir. Nas próximas páginas, há o detalhamento de cada bloco.

Recomenda-se que o intervalo entre as sessões seja, pelo menos, de uma semana. Este é um período necessário para que os conceitos sejam assimilados, as discussões nas sessões sejam digeridas e os participantes possam melhor discutir pontos relevantes do planejamento em cada etapa. Assim, o processo completo (10 sessões) pode ser concluído em aproximadamente 2,5 meses.

“O sucesso hoje e no futuro dependerá igualmente da capacidade de se fazer boas escolhas e boas renúncias.”

Marcelo Veras



### Bloco 1

#### **Audit Estratégico**

1 sessão de alinhamento  
de 2/4 horas



### Bloco 2

#### **Carta Visão**

6 sessões de 8 horas



### Bloco 3

#### **Execução Estratégica**

4 sessões de 8 horas

Estrutura completa



**Execução Estratégica**

<b>Consolidação Final</b>				
<b>Processo e Agenda de Acompanhamento dos Projetos</b>				
<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Futuro</b>				
<b>Projetos Estratégicos</b>				
Nome	Objetivos	Plano de Ação	Recursos	Entregáveis

**Carta Visão**

<b>Consolidação da Carta Visão</b>				
<b>Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento</b>				
Lista de apostas	Sponsor	Descritivo da aposta	Renúncias	
<b>PMD - Propósito Máximo de Diferenciação</b>				
<b>Declarações Institucionais - Up Date</b>				
Missão	Visão		Valores	
<b>Modelos Mentais e Gestão de Mudança</b>				
Lista de Modelos Mentais		Proposta de Soluções		
<b>Mapa de Tendências</b>				
1. Mega Tendências	2. Tendências Comportamentais	3. Tendências de Negócios	4. Tendências Emergentes	5. Tendências Específicas
<b>Futuro, Prospectiva, Foresight</b>				
1 - STEEPH	2 - Timeline de negócio		3 - Cenários	

**Audit Estratégico**

<b>Cultura Atual</b>				
<b>Desafios Atuais e Futuros</b>				
<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual</b>				
<b>Vetores de Crescimento até o Momento</b>				
1. Intensivo	2. Integrado		3. Diversificado	
<b>Declarações Institucionais - Atual</b>				
Missão	Visão		Valores	

## Decisão inicial – Horizonte de planejamento

---

Planejar significa pensar e criar um futuro. Portanto, é matéria-prima básica de qualquer planejamento a definição do horizonte de planejamento. Aqui, não há regras claras. Há empresas que preferem fazer planejamento estratégico com horizonte de 3 anos, outras de 5 anos, outras de 10 anos. Sabemos que o mundo está em processo exponencial de transformação, mas isso não significa que não devamos planejar para longo prazo, até porque, usando a lente das tendências, teremos uma boa visão de um futuro mais a frente. Mas essa decisão é importante, porque todas as etapas seguintes devem respeitar esse horizonte definido. Esse modelo já foi testado em diversas empresas que estabeleceram 3 e 5 anos como horizontes e outra que estabeleceu um prazo de 40 anos.

### Equipe de trabalho e horário das sessões

É imprescindível, como já dito anteriormente, que a alta gestão participe de todas as sessões. O grupo deve ser estendido para até 20 participantes, no máximo. É importante que todos estejam descansados e motivados nas sessões de discussão. Portanto, recomendamos que elas aconteçam pela manhã, mas isso não é obrigatório. Também, ressaltamos a importância da pontualidade e presença de todos em 100% dos encontros. O processo é sequencial e ausências prejudicam a construção coletiva.

# O SBB® - Strategic Building Blocks - Detalhamento dos Blocos

---

## Bloco 1

### Audit Estratégico

#### Resumo dos conceitos utilizados neste bloco:

##### Declarações Institucionais

As declarações institucionais são ferramentas poderosíssimas de engajamento. Por muito tempo e em muitas empresas até hoje, não passavam de textos longos, que ninguém conhecia ou praticava, e que serviam apenas para serem expostas em quadros pregados nas paredes da empresa acumulando pó.

Hoje, elas representam a face da empresa para o mercado e, principalmente, para os atuais e futuros colaboradores. Ter declarações institucionais bem escritas, simples e de fácil memorização e, sobretudo, praticadas no cotidiano da empresa, é condição básica para o sucesso de qualquer organização.

Essa talvez seja hoje uma das maiores ferramentas de engajamento, principalmente, considerando o perfil dessa nova geração de executivos que busca um lugar onde possa fazer a diferença que tenha um propósito claro. Nossos estudos (paralelos a este) sobre gerações mostra claramente que, ao acessarem o site de uma empresa, por exemplo, essa é uma das primeiras curiosidades dos nativos digitais (nascidos após 1990). Estes jovens apreciam objetivos claros e consideram estes critérios para a escolha de uma empresa adequada onde desejem trabalhar.

## São elas

---

### Missão

Razão de existir. Por que essa organização existe? A missão pode ser expressa de duas formas:

#### **Direta e Focada**

Uma missão pode ser escrita de forma muito clara, citando o setor de atuação, segmentos de mercado, nível de qualidade de oferta e até mesmo descrição do portfólio.

*Exemplo: "Nossa missão é produzir carros compactos de excelente qualidade para clientes que busquem conforto, economia e ótima relação custo-benefício"*

#### **Aberta**

Neste caso, opta-se por uma missão mais aberta, filosófica, ou seja, que se aproxime mais de um propósito.

*Exemplo: "Nossa missão é promover o bem estar das pessoas"*

Não há melhor ou pior, certo ou errado. Ambas têm vantagens e desvantagens. Mas as missões mais abertas e com "jeitão" de propósito possuem, na nossa visão, maior poder de engajamento. Portanto, sempre recomendamos esse segundo modelo.

## Visão

Um sonho, distante, ousado, quase impossível. Ou seja, algo tão nobre e tão desafiante, que nos dê vontade de trabalhar nessa organização para sempre e que nos dê muito orgulho de fazer parte e construir este sonho.

**Exemplo:** “Ser reconhecida como a empresa mais inovadora do mundo em produção de automóveis”

## Valores

O que é certo ou errado, bom ou ruim. Os valores representam as crenças mais profundas daquela organização. Eles orientam os padrões de comportamento esperados de todos e em relação a todos. É o guia que deve orientar as relações entre colaboradores e deles com os agentes externos (parceiros, clientes, fornecedores etc).

**Exemplo:** Nossos valores são:

- Respeito;
- Agilidade;
- Foco em Inovação;
- Cooperação.

Note que quem trabalha nessa organização, ao ler os seus valores, deve entender claramente qual deve ser a sua postura no dia a dia. Algumas empresas gostam de explicar cada valor com um texto mais detalhado, deixando claro como ele deve se materializar nos comportamentos individuais.

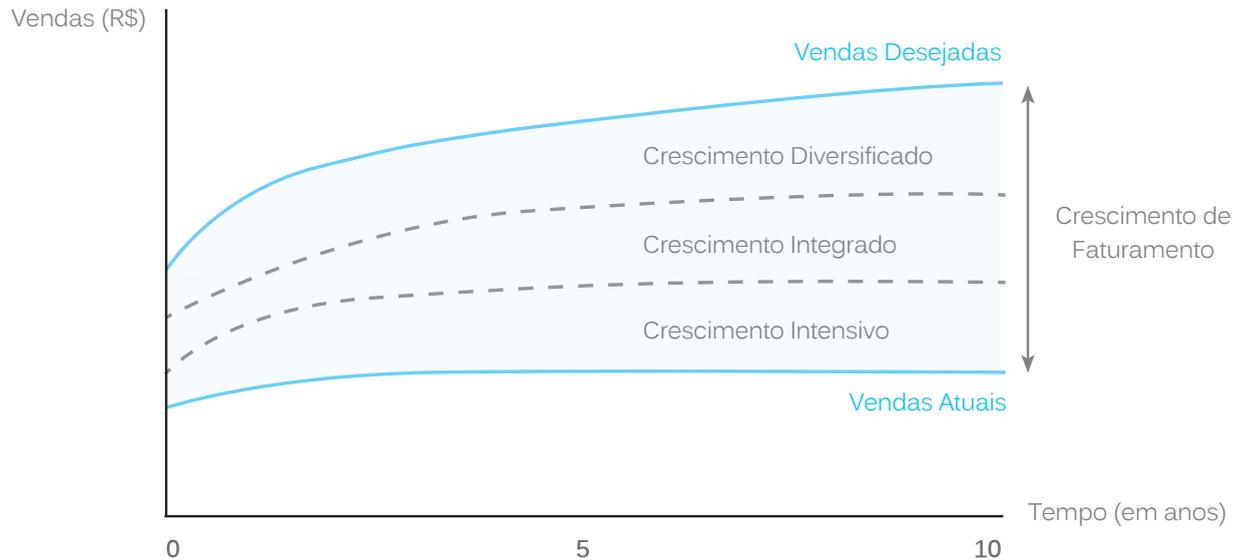
## Vetores de crescimento

---

Parece óbvio que todas as empresas querem crescer. Mas isso não é uma verdade absoluta. Cabe deixar claro que aqui estamos falando de faturamento, ou seja, volume de negócios. Em um horizonte de planejamento definido, pode-se optar por 3 tipos de estratégias:

1. Crescimento
2. Estabilidade
3. Redução

Começemos pelo terceiro caso. Uma empresa pode decidir enxugar uma operação e reduzir o seu faturamento? Sim, embora não seja comum, essa pode ser uma opção quando a empresa quer mudar de perfil de atuação, atender um segmento menor, porém mais lucrativo, ou até mesmo pelo desejo dos sócios (no caso de uma empresa familiar de capital fechado, por exemplo). Mas, isso também não é tão incomum em grandes organizações. Há casos onde uma empresa que cresceu demais, mas está tendo problemas de rentabilidade ou de qualidade de entrega, pode decidir enxugar e se reorganizar para depois voltar a crescer. Em um último caso, quando o setor está em declínio ou uma crise clara se aproxima, as metas de faturamento também podem apontar para uma redução. Já no caso da estabilidade, ou seja, uma organização optar por ficar do mesmo tamanho durante o horizonte de planejamento, os motivadores podem ser os mesmos do caso anterior. Embora essas duas opções estratégicas não sejam muito comuns (a maioria quer crescer), são opções que podem fazer sentido em algum momento da vida de uma organização. Mas, vamos tratar da melhor parte – o crescimento. Há três grupos de estratégias as quais podem ser utilizadas, sempre pensando no volume de negócios. Esses três grupos são chamados de vetores de crescimento.



A figura acima mostra os três vetores: Intensivo, Integrado e Diversificado. Cada um deles busca um incremento de volume de negócios usando estratégias próprias, sendo que cada vetor contempla três estratégias de crescimento. Ou seja, ao todo temos nove estratégias de crescimento possíveis para uma organização, divididas em 3 vetores. Para facilitar o entendimento, vamos usar o exemplo de uma empresa que produz sorvete caseiro de chocolate e vende para varejistas (padarias, restaurantes e sorveterias) na cidade de Campinas-SP.

# Crescimento Intensivo

---

São iniciativas de crescimento com as competências atuais, ou seja, sem o desenvolvimento de novas competências organizacionais. Neste vetor temos três estratégias

## **Desenvolvimento de produtos**

Quando a empresa resolve desenvolver novos produtos e ampliar a sua linha. Por exemplo: A empresa-exemplo decide começar a produzir um novo sabor de sorvete e continuar vendendo para varejistas na cidade de campinas. Ou seja, ela decide ampliar a sua linha de produtos acrescentando simplesmente um novo sabor;

## **Desenvolvimento de mercado**

Quando a empresa decide ampliar a sua área de abrangência. Como exemplo, a nossa empresa decide iniciar as vendas do seu único tipo de sorvete (chocolate) em cidades vizinhas a Campinas, ampliando o seu mercado de atuação geograficamente;

## **Penetração de mercado**

Aqui, a empresa decide não desenvolver nenhum produto novo ou mercado novo, mas apenas tentar penetrar ainda mais onde já atua. Neste caso, há 3 sub estratégias a serem utilizadas:

#### Novos usuários

A empresa tenta convencer pessoas que não possuem o hábito de tomar sorvete de chocolate a fazê-lo;

#### Aumento de uso

A empresa tenta fazer com que os usuários atuais elevem o seu padrão de consumo. Por exemplo, maior frequência ou quantidade em cada compra;

#### Ganho de Participação

neste caso, a empresa vai tentar “roubar” mercado dos seus concorrentes.

Na penetração de mercado, via de regra, usa-se o composto de marketing para crescer as vendas. Promoções, campanhas de comunicação, ações de ativação no ponto de venda, entre outras. O importante é notar que, no crescimento intensivo, a empresa não teve que desenvolver novas competências, ou seja, ela tenta crescer fazendo o que já sabe fazer – produzir e distribuir sorvetes.

# Crescimento Integrado

---

São iniciativas de aquisições ou criação de novas empresas na atual cadeia de valor. Mais uma vez, temos três opções de estratégias:

## **Integração para frente**

A empresa compra ou cria um negócio na mesma cadeia de valor e na direção do cliente final. Na nossa empresa-exemplo, seria o caso do fabricante de sorvete comprar uma sorveteria da cidade de Campinas ou criar uma nova com a sua marca, por exemplo,

## **Integração para trás**

O mesmo movimento, só que no sentido inverso. No nosso caso, o fabricante de sorvete poderia criar ou comprar uma fábrica de essência de chocolate, a qual, hoje, ele compra de um fornecedor;

## **Integração lateral**

Por fim, aqui tratamos de uma compra de concorrente. Por exemplo, essa empresa poderia comprar um concorrente que atende um segmento diferente ou tem um portfólio complementar.

Note que esse vetor, embora contemple estratégias na mesma cadeia de valor, vai exigir o desenvolvimento de novas competências. Administrar uma fabricação e distribuição de sorvete é diferente de administrar uma sorveteria ou uma fábrica de essência de chocolate, concorda? Neste caso, novas competências, novos conhecimentos, novo perfil de equipe, novos sistemas de gestão são necessários.

## Crescimento Diversificado

---

Neste vetor temos iniciativas de diversificação, ou seja, negócios fora da cadeia de valor atual da empresa. Aqui também temos três possibilidades:

### **Diversificação concêntrica**

Trata-se de uma diversificação, mas que busca algum tipo de sinergia de operações. No exemplo da nossa sorveteria, como ela tem uma fábrica de sorvete com misturador, sistema de refrigeração na fábrica e caminhão refrigerado, ela poderia começar a produzir sucos de frutas usando toda ou parte da sua estrutura de produção, armazenagem ou logística;

### **Diversificação horizontal**

Nessa estratégia, a empresa diversifica buscando sinergia de cliente. Por exemplo, vamos imaginar que o nosso fabricante de sorvete tenha 100 clientes (pontos de venda) que ele visita semanalmente para vender o seu sorvete. O que que mais um varejista compra? Muita coisa concorda? Por exemplo, casquinha de sorvete. A nossa empresa-exemplo poderia começar um negócio de produção de casquinha de sorvete. Nova cadeia de valor, novo negócio, mas com sinergia de clientes;

### **Diversificação por conglomerado**

Por fim, aqui opta-se por uma diversificação sem qualquer sinergia de operações ou de clientes. Por exemplo, o nosso fabricante de sorvete poderia iniciar um novo negócio de produção de café para exportação. Zero de sinergia com o negócio atual.

## Dois pontos importantes sobre estes conceitos

■ Não existe uma sequência óbvia para a escolha de estratégias de crescimento. Obviamente, as três estratégias de crescimento intensivo exigem, em tese, menos esforço de desenvolvimento de novas competências, mas isso não significa que são as melhores, mais baratas, mais rápidas ou mais fáceis.

■ Não existe crescimento sem investimento. Releia cada uma das nove estratégias de crescimento e você verá claramente que todas exigem investimentos (recursos humanos, técnicos e financeiros). Portanto, aquele que decide deve ter sempre em mente esta máxima: Crescimento exige investimento.

## Quadro resumo

Vetores e Estratégias de Crescimento

Vetores	Estratégias		
Intensivo	Penetração de Mercado - Market Share - Aumento de Consumo - Novos Usuários	Desenvolvimento de Produto	Desenvolvimento de Mercado
Integrado	Integração para frente	Integração para trás	Integração horizontal
Diversificado	Concêntrico	Horizontal	Conglomerado

# Detalhamento do Bloco 1 - *Audit* Estratégico

---

Onde tudo começa. Como todo bom planejamento, antes de definir para onde queremos ir, precisamos saber onde estamos. A fase chamada de “*Audit* Estratégico” é cumprida em 1 reunião de alinhamento de 2 a 4 horas. Vale reforçar que aqui não há espaço para grandes discussões. O objetivo é relatar e registrar o que está posto, sem propor eventuais mudanças. Nesta etapa vamos analisar de forma crítica e racional o status atual da organização, seguindo a seguinte ordem:

## 1. Declarações Institucionais Atuais:

A ideia aqui é analisar as declarações institucionais atuais, se existirem, e responder às seguintes perguntas:

**Elas estão alinhadas com o momento da empresa?**

**Elas são conhecidas e reconhecidas pelos colaboradores em todos os níveis?**

**Elas são praticadas, de fato, no dia a dia da organização?**

**Audit Estratégico**

Cultura Atual		
Desafios Atuais e Futuros		
Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual		
Vetores de Crescimento até o Momento		
1. Intensivo	2. Integrado	3. Diversificado
Declarações Institucionais - Atual		
Missão	Visão	Valores

---

## 2. Vetores de crescimento até o momento

O objetivo agora é analisar quais vetores de crescimento a organização investiu até o momento. Basicamente, analisa-se os três vetores:

### **Crescimento Intensivo**

Quais foram as iniciativas de crescimento com as competências atuais? Ou seja, quais projetos e resultados obteve-se em desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e penetração de mercado?

### **Crescimento Integrado**

Quais foram as iniciativas de aquisições ou criação de novas empresas na atual cadeia de valor? Falamos de integração para frente, integração para trás ou integração lateral?

### **Crescimento Diversificado**

Quais foram as iniciativas de diversificação em seus três modelos: diversificação concêntrica (sinergia de operações), diversificação horizontal (sinergia de clientes) ou diversificação por conglomerado (sem sinergia)?

Nesta análise, além das iniciativas, o mais importante é conferir os resultados e como foi a alocação de recursos (humanos e financeiros).

## Vetores de crescimento

Vetores	Estratégias		
Intensivo	Penetração de Mercado - Mkt Share - Aumento de Consumo - Novos Usuários	Desenvolvimento de Produto	Desenvolvimento de Mercado
Integrado	Integração para frente	Integração para trás	Integração horizontal
Diversificado	Concêntrico	Horizontal	Conglomerado

---

### 3. Sistema Integrado de Apostas Estratégicas

Nesta etapa, a ideia é listar quais são as apostas atuais da organização, divididas por vetores de crescimento, status atual e expectativa de resultados. Com certeza, toda organização tem uma ou mais apostas nas quais está alocando recursos. Quais são? Quais foram os motivadores? Elas estão suportadas por algum estudo formal de mercado? Quais?

Para facilitar o entendimento e visualização das apostas atuais da organização, recomenda-se o uso da matriz a seguir. Com base nos vetores de crescimento, ela mostra de maneira bem clara os movimentos atuais em direção aos vetores de crescimento.

---

Sempre defendemos que visualizações gráficas ajudam a um melhor entendimento. E assim devem ser mapeadas no quadro a seguir todas as apostas atuais da organização (e também acrescentar as futuras quando o SBB estiver completo) como forma de entender a direção que a empresa está tomando e poder, regularmente, avaliar o caminho que foi e que está sendo percorrido.

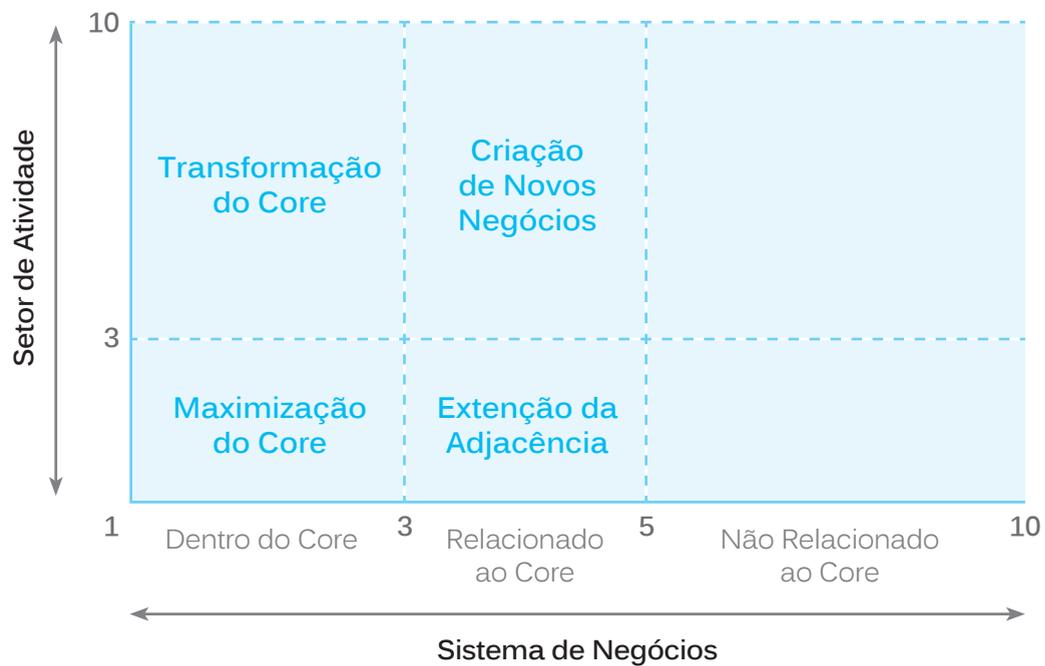
O mapa a seguir (originalmente criado pela McKinsey) apresenta o mapeamento considerando diversas variáveis de análise.

1. Sistema de Negócios: considera o que a empresa definiu como apostas e vetores em seu negócio.
2. Setor de Atividade: Perspetiva no mercado onde a empresa atua a posição das suas apostas.

---

A pontuação dada a cada projeto/aposta mediante o seu alinhamento com o setor ou com o sistema de negócio (com valores de 1 a 10, em que 1 significa o mais conservador e 10, o mais disruptivo) posicionará cada item em termos de classificação. Muitos projetos dentro do Core podem dar um caminho de manutenção da estratégia existente, muitos projetos fora do Core podem dar a indicação de uma transformação estratégica profunda em curso. Por exemplo: 1 em Sistema de Negócios e 1 em Setor de Atividade significa alinhamento completo com o Core atual da empresa. Em classificações 10 – 10, estamos completamente no território da inovação disruptiva não relacionada com o que a empresa faz atualmente.

## Matriz de Apostas Estratégicas – Atual



---

#### 4. Desafios Atuais e Futuros

O objetivo aqui é bem simples. A organização deve, através da sua liderança, responder as seguintes questões:

1. Acreditamos que os clientes que servimos hoje são os que serviremos considerando o horizonte de planejamento definido?
2. Os canais que utilizamos hoje para chegar aos nossos clientes sobreviverão sem alterações robustas considerando o horizonte de planejamento definido?
3. Nossos concorrentes de hoje serão os mesmos no futuro, considerando o horizonte de planejamento definido? Quais concorrentes estariam ganhando nosso negócio sem que percebamos?
4. Qual a nossa vantagem competitiva atual? É única e relevante? O que temos hoje que mais ninguém no mercado tem?
5. Quais serão as condições econômicas considerando o horizonte de planejamento definido? Como isso afetará nosso negócio?

- 
6. Onde estão as nossas margens hoje? O que estimamos de margens considerando o horizonte de planejamento definido?
  7. As competências técnicas, comportamentais e de gestão de nossos profissionais serão suficientes para manter a competitividade da organização, considerando o horizonte de planejamento definido? Se não, o que precisa ser desenvolvido e como atualizá-los?
  8. Controlamos nosso negócio ou ele depende de terceiros? No futuro, as premissas seriam as mesmas?
  9. Das mudanças que se aproximam, quais as que podemos aproveitar para nosso sucesso? E quais devemos classificar como potenciais ameaças?
  10. Qual é o nosso nível de segurança hoje em relação à garantia de perpetuidade da nossa organização, considerando o horizonte de planejamento definido?

---

## 5. Cultura Atual

O objetivo nesse minibloco final é responder, em uma frase, a seguinte pergunta:

“Como a organização poderia ser definida hoje, se fosse uma pessoa? “

Todos os sub-blocos do *Audit Estratégico* nos permitem uma reflexão bastante ampla, profunda e sincera da posição competitiva atual, bem como as expectativas de crescimento e perpetuidade da organização. Esse “Momento Consciência” é fundamental para que os participantes do processo de planejamento estratégico avancem às próximas fases com a clareza necessária do que precisa ser feito para se construir um bom futuro.

A partir do resultado sobre esta questão, deve-se produzir um documento inicial para que todos os participantes do processo leiam e se preparem para as próximas sessões.



## Detalhamento do Bloco 2

---

### Bloco 2

#### Carta Visão

Neste bloco, damos início ao processo de formulação estratégica, mas com uma visão focada para o futuro e para as tendências. Aqui, recomendamos 6 sessões de 8 horas de trabalho, sendo 3 delas de alinhamento conceitual e 3 de decisões. O objetivo final é elaborar a chamada “Carta Visão”, conforme figura acima. Ela resumirá as tendências que impactarão os negócios da empresa, a revisão das declarações institucionais, o PMD – Propósito Máximo de Diferenciação e, principalmente, as apostas e renúncias que serão feitas no horizonte de planejamento definido.

Como já reforçado, é importante que todos os participantes do processo de planejamento estratégico tenham acesso ao documento criado no bloco “Audit Estratégico” e que haja um mínimo consenso entre todos sobre o que lá está. Não é necessário um consenso de 100%, até porque há questões no bloco anterior que são meras provocações iniciais e que serão aprofundadas neste segundo bloco.

## Carta Visão

Consolidação da Carta Visão				
Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento				
Lista de apostas	Sponsor	Descritivo da aposta	Renúncias	
PMD - Propósito Máximo de Diferenciação				
Declarações Institucionais - Up Date				
Missão	Visão		Valores	
Modelos Mentais e Gestão de Mudança				
Lista de Modelos Mentais		Proposta de Soluções		
Mapa de Tendências				
1. Mega Tendências	2. Tendências Comportamentais	3. Tendências de Negócios	4. Tendências Emergentes	5. Tendências Específicas
Futuro, Prospectiva, Foresight				
1 - STEEPH	2 - Timeline de negócio		3 - Cenários	

---

Vamos, então, tratar de cada uma das etapas do bloco “Carta Visão”:

1. Sessão 1/10 - Futuro, Prospectiva e Foresight.

 Prospectiva e Foresight

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. Para se adotar uma postura prospectiva e, verdadeiramente, beneficiar-se de suas vantagens, as empresas e seus profissionais devem levar em consideração as 10 questões respondidas no bloco “Audit Estratégico”.

**Para a construção do capital intelectual da empresa abordando uma visão prospectiva devemos considerar que:**

- Trabalha-se sobre horizontes temporais de longo prazo (rupturas e discontinuidades);
- Trabalha-se e organiza-se de forma eficaz uma grande variedade de informação;
- Trabalha-se em simultâneo a criatividade e a lógica;
- Foca-se na estrutura do futuro (mudanças + processos + atores + emergências);
- Temos 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.

### A criação de uma atitude prospectiva começa por:

1. Identificar e analisar as megatendências, os *drivers* da sociedade e as tendências e mentalidades do consumidor mais relevantes ao negócio;
2. Entender as mudanças econômicas, sociais, políticas, ambientais e políticas dos mercados e seu impacto nas empresas;
3. Vincular a tomada de decisão à pesquisa sobre o futuro, através das tendências do negócio e do mercado em que se atua.

Os estudos prospectivos são assim uma ferramenta indispensável à sobrevivência das empresas nos mercados. A atitude prospectiva suporta-se na adoção de métodos que ajudem os profissionais a entender com maior propriedade os pensamentos e as práticas que deverão se impor num 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, referente a um determinado tema. Também, são muitas vezes designados de “Luminares”, especialistas em assuntos específicos, 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 ofício. As empresas, dependendo da sua cultura, adotam reuniões e encontros regulares com estes especialistas a fim de escutar as 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);
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.

O *Foresight* é um processo sistemático para ver o futuro a longo prazo no que se refere a descobertas nos campos da 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 descontinuidades);
- 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.

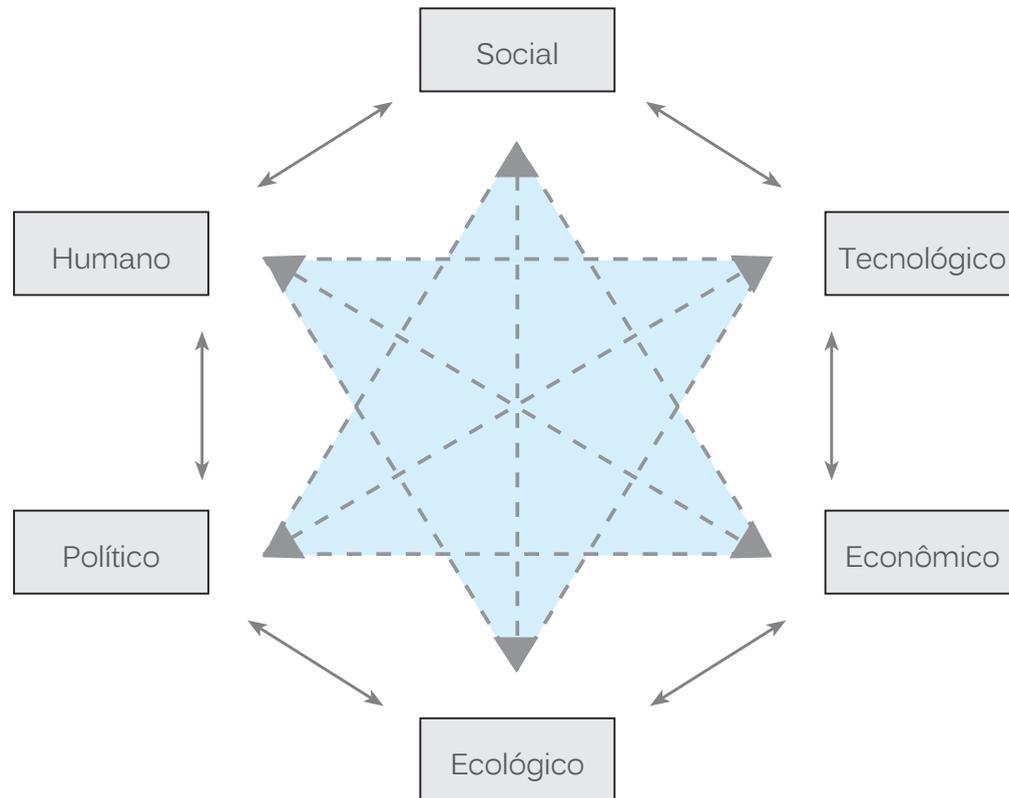
---

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 sistêmico 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 sistêmico e holístico também é designado por triângulo holístico de *foresight*, conforme se apresenta na figura Triângulo Atitudinal do *Foresight*:



---

Uma vez respondidas as questões críticas de base, observadas as recomendações acima e suportado no conhecimento da organização e dos integrantes do time constrói-se a Matriz de Predições ou Matriz STEEPH:



---

Cada variável deve considerar um número mínimo de 12 predições para ser considerada forte e credível para o processo. 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 futuros (*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 previsões 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 previsões 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.

---

Predições são, então, 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.

A Matriz STEEPH é a base de pensamento aberto sobre o futuro que permite iniciar a estruturação do pensamento estratégico prospectivo, organizado por variável (social, tecnológico, econômico, ecológico, político e humano). Ou seja, se você pensar sobre o futuro de forma global vai ser mais eficaz o seu pensamento estratégico sobre o futuro do seu negócio.

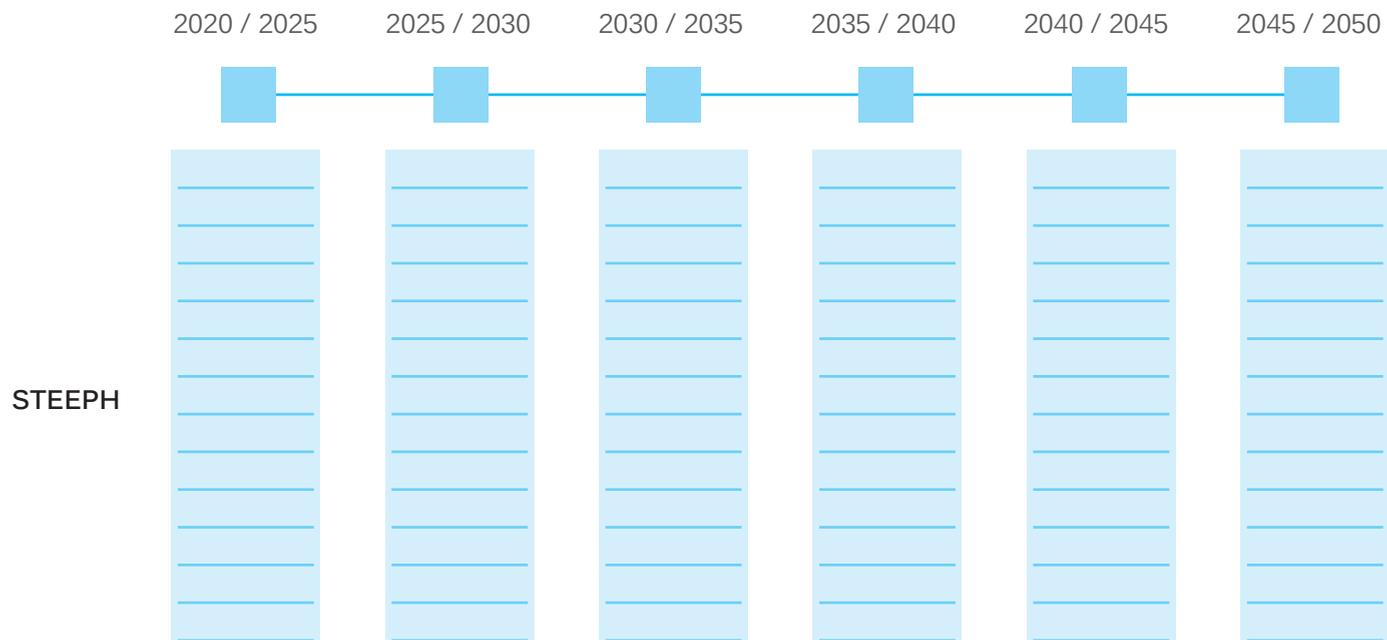
---

## Timeline de negócio

Definidas as predições da Matriz STEEPH sobre o Futuro, as mesmas devem ser organizadas em períodos temporais de 5 anos cada, construindo uma Linha do tempo (*Timeline*) com a representação do futuro, com 5 predições (mínimo) por cada variável STEEPH por limite temporal.

A construção da *Timeline* permite uma representação sequencial dos acontecimentos que acreditamos irão acontecer. Estes acontecimentos, cruzados com as Tendências são a base para a definição do caminho a adotar no futuro.

As predições são frases relacionadas com a convicção sobre o que vai ocorrer no futuro. Não são certezas nem suposições, mas, sim, convicções sobre o futuro e devem ser escritas seguindo uma mesma lógica. Se falamos na 1ª pessoa, falaremos sempre na 1ª pessoa. Se começamos a predição com crença e resultado, por exemplo, "Acreditamos que o fenômeno X vai ocorrer e vamos ter como consequência 2X" todas as frases devem seguir essa lógica. Privilegia-se a coerência das predições mais do que a forma a adotar.



---

Mapeado o futuro, definem-se quais as Tendências mais impactantes para o nosso negócio e assim para o processo de planejamento estratégico.

## 2. Sessão 2/10 - Mapa de Tendências

### Conceitos e Definições

Quando se atua com Tendências a primeira coisa a fazer é diferenciar os vários conceitos sobre o tema. Assim: Uma TENDÊNCIA é definida como uma mudança e alteração com capacidade de influenciar as dinâmicas dos negócios e o comportamento dos consumidores.

**E dividem-se da seguinte forma:**

#### 1. MEGATRENDS | MEGA TENDÊNCIAS (10 / + anos):

Movimentos e mudanças (de larga escala) em termos sociais, econômicos, políticos, ambientais e tecnológicos, que se manifestam de forma consistente na realidade atual e que influenciarão decisivamente o futuro.

#### 2. BEHAVIORAL TRENDS | TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (3/5 anos):

Processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que origina a criação e o desenvolvimento de novas ideias: de negócio, de produto ou serviço, de marca ou de ação.

---

### 3. BUSINESS TRENDS | TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO (2 anos):

Mudanças no mercado resultantes da atuação dos *players*, do comportamento dos consumidores e das realidades econômicas, políticas e sociais que influenciam a forma como as empresas tomam decisões em seus negócios, considerando áreas de atuação e apostas estratégicas para o futuro.

### 4. EMERGING TRENDS | TENDÊNCIAS EMERGENTES (12 meses):

Acontecimentos que se materializam de forma rápida e escalável no curto-prazo e que condicionam e direcionam a realidade dos negócios.

#### 4.1 SPECIFIC TRENDS | TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS:

As tendências a considerar para um determinado negócio.

**A correta identificação de Tendências é a base para a definição dos Insights de negócio (ideias).**

### 5. INSIGHTS:

Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

## TENDÊNCIAS

Mudanças e alterações com capacidade de influenciar as dinâmicas dos negócios e o comportamento dos consumidores.

### 1. MEGATRENDS | MEGA TENDÊNCIAS (10/ + anos)

Movimentos e mudanças (de larga escala) em termos sociais, econômicos, políticos, ambientais e tecnológicos, que se manifestam de forma consistente na realidade atual e que influenciarão decisivamente o futuro.

1

### 2. BEHAVIORAL TRENDS | TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (3/5 anos):

Processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que origina a criação e o desenvolvimento de novas ideias: de negócio, de produto ou serviço, de marca ou de ação.

2

### 3. BUSINESS TRENDS | TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO (2 anos)

Mudanças no mercado resultantes da atuação dos players, do comportamento dos consumidores e das realidades econômicas, políticas e sociais que influenciam a forma como as empresas tomam decisões em seus negócios, considerando áreas de atuação e apostas estratégicas para o futuro.

3

### 4. EMERGING TRENDS | TENDÊNCIAS EMERGENTES (12 meses):

Acontecimentos que se materializam de forma rápida e escalável no curto-prazo e que condicionam e direcionam a realidade dos negócios.

4

#### 4.1 SPECIFIC TRENDS | TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS:

As tendências a considerar para um determinado negócio.

### 5. INSIGHTS:

Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

5

---

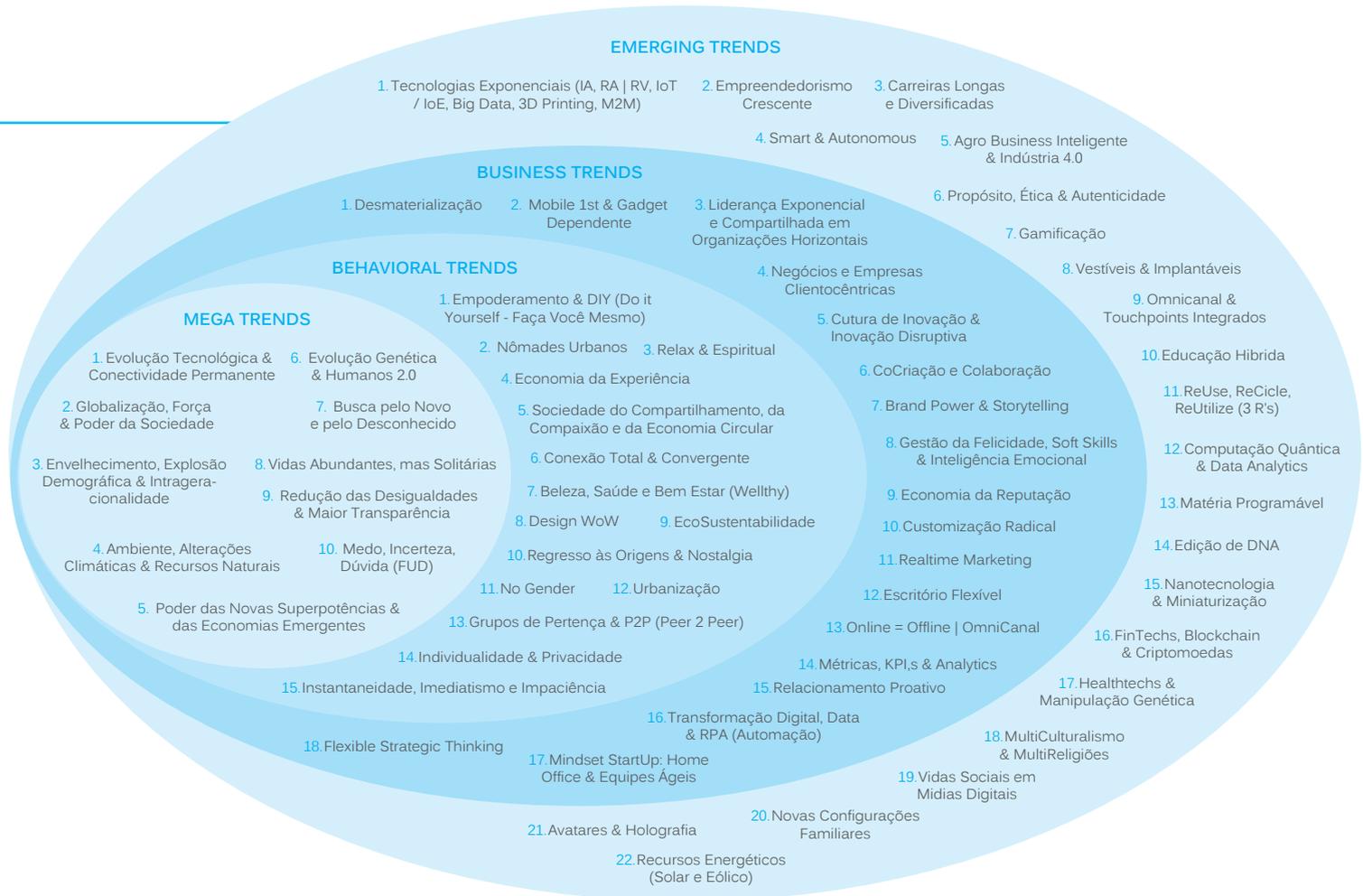
Explicada a visão teórica do significado e forma de mapear as Tendências, as próximas páginas deste capítulo apresentam o mapa de Tendências da próxima década (2020-2030), com 65 tendências divididas nos 4 grupos.

É uma visão global, convicta e suportada pela experiência da Inova e dos seus parceiros, atuando com o tema e, que tem como principal objetivo gerar a reflexão sobre a relevância empresarial e a necessidade de readaptar a cultura das empresas e a forma de atuar nos mercados para um novo mundo que já é presente.

Ao ler as próximas páginas encontrará certamente informações que já conhece, que já utiliza, outras que serão novidade e outras que poderão sugerir alguma ficção. Permita-se a avaliação em “folha branca” de tudo o que verá e questione o quanto conhece, já utiliza e domina o conteúdo agora apresentado.

Com a volatilidade e velocidade do mundo com certeza que quando for terminado este documento já estará desatualizado devido à elevada velocidade da transformação.

Aproveite tudo o que as Tendências lhe podem oferecer do ponto de vista de curiosidade intelectual, preparo estratégico e aplicabilidade empresarial e prepare-se para uma década verdadeiramente transformadora.



---

## 1. MEGATRENDS | MEGA TENDÊNCIAS (10 / + anos)

Movimentos e mudanças (de larga escala) em termos sociais, econômicos, políticos, ambientais e tecnológicos, que se manifestam de forma consistente na realidade atual e que influenciarão decisivamente o futuro. Vamos às 10 tendências:

## 1. Evolução Tecnológica & Conectividade Permanente

A conectividade assumiu decisivamente o poder, conectando pessoas e empresas de forma permanente, potenciando as relações, a troca de informação e o diálogo 24/7 (24 horas por dia, 7 dias por semana) facilitada a partir da convergência tecnológica e do surgimento constante de novas soluções nas áreas de vestíveis, implantáveis, realidade aumentada, impressão 3D, internet das coisas ou inteligência artificial.

O fenômeno dos *smartphones*, iniciado em 2007 pela Apple, alterou completamente o comportamento humano e influenciou decisivamente mercados, negócios e empresas, a partir do momento em que tudo passou a estar à distância de um *click* disponível nos milhares de *apps* que se tornaram presentes em nossas vidas. Com uma previsão de atingir 100% da população conectada entre 2022 e 2025, quem não estiver conectado e, principalmente, quem não entender a convergência tecnológica estará irremediavelmente fora do jogo.

---

## 2. Globalização, Força & Poder da Sociedade

Motivada pela conexão, a velocidade com que tudo acontece é cada vez maior. Ao estarmos mais conectados em rede também conseguimos ter cada vez mais poder. Uma pessoa sozinha tem determinada influência, mas quando se junta ao grupo ganha um poder imparável.

A força da sociedade conectada e globalizada está assumindo o seu papel de influenciadora e transformadora do mundo, ultrapassando a tradicional atuação das marcas no esforço de se promoverem através dos chamados canais tradicionais. A avaliação de um hotel no *tripadvisor* tem muito mais credibilidade do que a comunicação do hotel em si, uma vez que essa nota resulta da opinião de quem já frequentou esse hotel. Da mesma forma, a avaliação que um motorista do *uber* apresenta transmite maior ou menor segurança a quem irá utilizar os seus serviços posteriormente.

Por outro lado, a forma como todos, em qualquer lugar, acessam informação, potencializa uma escala verdadeiramente global de tudo o que acontece, assistindo-se a um movimento de globalização digital, profundamente transformador da sociedade em que vivemos.

### 3. Envelhecimento, Explosão Demográfica & Intrageracionalidade

A expectativa de vida tem aumentado de forma permanente, registrando hoje um aumento de 3 meses de vida por cada ano. Nos próximos anos, a expectativa de vida aumentará mais de 1 ano por ano. Isto significa que chegaremos à marca de 120/130 anos de expectativa de vida na próxima década.

Tendo o planeta atingido já a marca de 7 bilhões de pessoas e caminhando para chegar a 8 bilhões até 2030, estamos enfrentando uma realidade de termos mais gente, durando mais tempo e com isso criando novas realidades de coexistência entre as várias gerações. É hoje normal encontrar em uma mesma empresa pessoas das várias gerações (baby boomers, x, y e já a z também). Isso abre inúmeras oportunidades e demonstra a evolução que a humanidade está vivendo.

Ao mesmo tempo, nos remete para a reflexão necessária sobre como produzir de forma sustentável e como utilizar os escassos recursos para “acomodar” toda a população do planeta.

---

#### 4. Ambiente, Alterações Climáticas & Recursos Naturais

A preocupação com as mudanças climáticas e com a questão sustentável tem crescido e mobilizado cada vez mais pessoas em torno do tema.

É um fato que o planeta está vivendo (muito pela culpa da intervenção humana) uma mudança climática sem precedentes com impactos enormes nos recursos naturais e na qualidade ambiental. A consciência sobre o ambiente é cada vez maior e tende a assumir mais importância nas agendas das pessoas, empresas e governos mobilizando todos para um movimento comum de maior sustentabilidade, maior consciência e ação.

Quem não considerar em suas estratégias este tema será afastado, não só pelos governos e pelas mais apertadas leis mas, principalmente, pelos consumidores que não terão problema em descartar uma marca que não se comprometa com práticas mais sustentáveis e amigas do ambiente e que não defenda mobilização de todos à sua volta, na busca de um planeta melhor para todos.

## 5. Poder das Novas Superpotências & das Economias Emergentes

Com o livro *O Mundo é Plano*, Thomas Friedman, explicou parte da mudança que estamos vivendo: o poder que a Europa e os USA tinham perdeu força para os chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul - *South África*) e o mundo tem caminhado para uma maior globalização.

Novos países estão ditando as regras e as mudanças globais da próxima década. Seja por posição estratégica ou capacidade produtiva e abertura à mudança o ecossistema em torno da China e da Índia afirmar-se-á como pólo produtivo e consumidor.

Novos acrônimos substituirão os BRICS e veremos o crescimento dos MINT (México, Indonésia, Nigéria e Turquia) e dos SICK (Síria, Índia, Coreias Unificadas) contaminando geograficamente as regiões onde atuam com melhorias consideráveis da qualidade produtiva e de vida das populações. Aqueles que antes eram países não estratégicos estão mudando a tabela da classificação, seja pela adoção de novas tecnologias, seja pela mudança de *mindset* e maior capacidade de adaptação e flexibilidade.

---

## 6. Evolução Genética & Humanos 2.0

Os avanços genéticos em todas as áreas têm reescrito muitas das páginas consideradas intocáveis na história. Seja no âmbito da medicina, alimentação ou reprodução, a genética tem contribuído decisivamente para a evolução da humanidade.

Ao mesmo tempo, a elevada dependência da conexão tem nos transformado de tal forma que já se afirma que esta é a última geração de *homo sapiens* (frase proferida por Yuval Harari na última convenção de Davos), caminhado para a chamada geração algorítmica ou singular.

A singularidade representa um evento histórico previsto para o futuro, no qual a humanidade atravessará um estágio de colossal avanço tecnológico em um curtíssimo espaço de tempo e no qual todos serão um mix de homem e máquina.

Se já hoje não conseguimos nos separar dos *smartphones*, *smart watches* e *smart tudo*, em breve teremos implantados em nossos corpos e em nossos cérebros todos os tipos de *gadgets* e *chips* de conexão e comunicação em tempo real, acessando, compartilhando e produzindo todo o tipo de informação e conhecimento.

## 7. Busca pelo Novo e pelo Desconhecido

Nunca como agora o desconhecido foi tão atrativo. Filmes, séries, livros e tanta informação tem sido estruturada em torno do que não conhecemos. Universidades, centros de estudo e de investigação, empresas e laboratórios de P&D, professores das mais variadas origens e áreas de atuação, empreendedores, empresários e figuras públicas, têm dedicado tempo e investido recursos (humanos, técnicos e financeiros) para tentar desvendar o novo e o desconhecido dentro de nossas mentes, em nossos corpos, na natureza, nos animais, no espaço e em outras galáxias.

Seja para fortalecer a base de conhecimento ou para tentar encontrar soluções para problemas atuais, nunca existiu tanta preocupação com o desconhecido, gerando uma crescente mobilização sobre territórios inexplorados. Esse sentimento de busca pelo desconhecido deixou as telas dos filmes de ficção, entrou nas empresas, nos negócios e nas nossas vidas e permitirá às empresas encontrarem novos caminhos para os seus negócios e para os seus (atuais e novos) mercados. Viveremos a colonização do espaço, a importação de matérias primas interplanetárias e quem sabe até contato com outras espécies.

---

## 8. Vidas Abundantes, mas Solitárias

É universalmente aceito que vivemos tempos de abundância. Significa que estamos vivendo momento histórico e único na humanidade onde a qualidade generalizada de vida da humanidade tem melhorado e tenderá a melhorar mais ainda. Não há falta de recursos, nem de matérias-primas (embora nem sempre estejam corretamente distribuídas) e as novas gerações estão vivendo melhor que as gerações anteriores. Se analisarmos a qualidade de vida hoje comparada com a qualidade de vida dos nossos avós quando eles tinham a nossa idade é clara a diferença, para melhor.

No entanto, com tanta abundância e crescente disponibilidade de recursos, enfrentamos um fenômeno de fechamento sobre nós mesmos, onde damos mais relevância aos amigos virtuais que aos reais ou aos familiares distantes (que se conectam diariamente com cada um de nós) do que aos que possam estar a “um passo de distância”. A solidão tenderá a redefinir as nossas formas de relacionamento, atuação e aprendizagem, obrigando a uma nova definição de humanidade, quem sabe até resgatando os valores de outros tempos, numa busca por uma maior humanização das nossas vidas apesar da elevada disponibilidade de acesso a tudo nas nossas vidas.

## 9. Redução das Desigualdades & Maior Transparência

O fenômeno da digitalização e da conectividade tem dado uma preciosa contribuição para conscientizar o mundo sobre muitas coisas que antigamente não sabíamos que existiam, ou se sabíamos não tínhamos como provar. Principalmente sobre ameaças à humanidade e desigualdades de todos os níveis.

A designada 4ª Revolução Industrial tem o potencial de tornar as desigualdades visíveis e com isso forçar governos, instituições, personalidades e a própria sociedade a atuar para a sua redução.

Nunca como agora a pressão social sobre governos e personalidades pela via da digitalização (redes sociais, grupos de *whats app* e demais ferramentas de conexão) teve tanta força e impacto na mobilização e atuação efetiva para reduzir desigualdades.

Assistiremos a um crescimento exponencial da busca pela transparência (nos negócios, nas políticas, nas relações) e uma maior mobilização pelo impacto social de cada um para um mundo melhor.

---

## 10. Medo, Incerteza, Dúvida (FUD)

Os americanos usam uma abreviatura para explicar o mundo de hoje. Eles dizem que o mundo é VUCA (em inglês) ou VICA (em português), significando que o mundo muda em velocidade muito acelerada e com destino incerto, proporcionando várias respostas para uma mesma questão. A sigla VUCA de volatilidade (volatility), incerteza (uncertainty), complexidade (complexity) e ambiguidade (ambiguity) tem assumido relevância nas análises do momento que vivemos e viveremos na próxima década.

**Mas quando olhamos o futuro que se aproxima e o cruzamos com a forma como temos sido formatados pela sociedade da 2ª Revolução Industrial encontramos invariavelmente três sentimentos:**

- **Medo (Fear):** “sentados” em nossas zonas de conforto assistimos a inúmeras mudanças que, pela sua velocidade e impacto, nos deixam ansiosos e pensativos sobre a nossa capacidade de lidar com toda a transformação futura.
- **Incerteza (Uncertain):** a velocidade da mudança gera sempre a incerteza de quais impactos e resultados obteremos ao adotar a mudança e se conseguimos lidar com ela.
- **Dúvida (Doubt):** cresce a dúvida se estamos caminhando para tempos melhores ou piores e como nos devemos adaptar a eles garantindo alguma segurança.

---

## 2. BEHAVIORAL TRENDS | TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (3/5 anos)

processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que origina a criação e o desenvolvimento de novas ideias: de negócio, de produto ou serviço, de marca ou de ação.

Vamos às 15 tendências:

---

## 1. Empoderamento & DIY (*Do it Yourself* - Faça Você Mesmo)

Representa o movimento crescente de transferir e dar poder aos consumidores, permitindo que estes tomem as suas decisões, nos mais variados âmbitos: pessoal, profissional, político, ...

Pessoas empoderadas são agentes de transformação e clientes empoderados (e portanto mais fidelizados) contribuem para a perenidade dos negócios e das empresas.

Inclui e considera o DIY (*do it yourself*, ou o faça você mesmo) como parte do comportamento, que demonstra uma mudança na forma de relacionamento com marcas e empresas onde quem decide o que compra, seleciona, recomenda e endossa é o consumidor.

Empresas com colaboradores empoderados e com clientes empoderados garantem maior solidez e perenidade, ao construírem à sua volta comunidades de seguidores e apóstolos.

## 2. Nômades Urbanos

Crescem nos mercados profissionais aquelas pessoas que não há o “ir ao escritório”, tão pouco o cumprimento do expediente normal.

Usando mochilas e pastas *griffes* e modernas, com um ar mais informal, abandonando gravatas e ternos, adotando roupas leves e confortáveis e impulsionados pelos seus *laptops*, *smartphones*, aplicativos de comunicação, redes sociais, leitores de música conectados na *cloud* e suportados pelas redes de conexão eles trabalham quando e onde querem e precisam.

Um estilo de trabalho e de vida fundamentalmente urbano, que traz consigo novos e diferentes padrões de mobilidade e de hábitos de alimentação, relacionamento e consumo.

Uma nova cultura de trabalho que está transformando empresas e formas de atuar nos negócios e que tende a mudar a lógica das empresas no futuro.

---

### 3. Relax & Espiritual

Este movimento vai muito além da questão de relaxamento, traduzindo-se numa necessidade mais básica para viver em equilíbrio.

A vida é cada vez mais estressante e emocionalmente exigente. Os níveis de estresse no trabalho nunca foram tão altos e a busca por soluções de relaxamento e melhoria da qualidade de vida nunca foram tão importantes na vida das pessoas.

Seja uma pausa diária, um retiro ou mesmo uma forma de vida, a busca pelo equilíbrio e pelo desacelerar do mundo conectado tem ganho adeptos e aberto inúmeras oportunidades de negócio.

O maior desafio hoje é conseguir viver em equilíbrio com tantas demandas e iniciativas que nos aceleram a vida e o cérebro.

#### 4. Economia da Experiência

Os produtos por si só já não têm o valor de outros tempos. As marcas agregam valor, no entanto, é necessário ainda mais. O consumidor procura algo mais do que um simples produto. Todo o processo de compra deve ser acompanhado por algo único – uma experiência – capaz de estimular os cinco sentidos.

A experiência na compra e na utilização de produtos e de serviços deve ser memorável e transformar todo o processo de compra e de consumo em algo inesquecível. Economia da Experiência refere-se por isso a experiências vividas pelo consumidor, que são proporcionadas pelas marcas, com o objetivo de que estas se transformem em vendas, reconhecimento e reforço de imagem.

Mais do que produtos, cada vez mais iguais, o mundo procura a construção e entrega de experiências capazes de se diferenciar no mundo globalizado e concorrencial, garantindo com isso ligações emocionais fortes além da mera apresentação de ofertas e vantagens, fortalecendo o envolvimento de pessoas com marcas. Ou como dizia Benjamin Franklin (1706-1790),

*“Diga-me e eu esquecerei, ensina-me e eu poderei lembrar,  
envolva-me e eu aprenderei.”*

---

## 5. Sociedade do Compartilhamento, da Compaixão e da Economia Circular

Expressão genérica, que abrange vários significados, sendo frequentemente usada para descrever atividades humanas voltadas à produção de valores de uso comum e que são baseadas em novas formas de organização do trabalho (mais horizontais que verticais), na mutualização dos bens, espaços e instrumentos (com ênfase no uso e não na posse), na organização dos cidadãos em redes ou comunidades, e que geralmente são intermediadas por plataformas Internet.

**A economia compartilhada contempla 3 possíveis tipos de sistemas:**

**Mercados de redistribuição:** ocorre quando um item usado passa de um local onde ele não é mais necessário para onde ele é. Baseia-se no princípio do “reduza, re-use, recicle, repare e redistribua”.

**Lifestyles colaborativos:** baseia-se no compartilhamento de recursos, tais como dinheiro, habilidades e tempo para melhoria de todos.

**Sistemas de produtos e serviços:** ocorre quando o consumidor paga pelo benefício do produto e não pelo produto em si. Tem como base o princípio de que aquilo que precisamos não é um CD e sim a música que toca nele.

Estamos em presença da construção de uma nova inteligência coletiva transformadora do próprio modelo econômico existente.

---

## 6. Conexão Total & Convergente

Vivendo uma verdadeira revolução de conectividade e tecnologia tudo caminha de forma convergente na palma da nossa mão.

Vivemos nossas vidas e trabalhos dobrados sobre uma tela de *smartphone* ou *laptop* estando permanentemente conectados com os demais e garantindo que temos tudo o que necessitaremos à distância de um *click*.

O **www** de *world wide web* deu lugar ao **www** de *what we want*, tal é cada vez mais a facilidade de aceder e compartilhar tudo. As idas ao banco, médico, supermercado, escola ou mesmo trabalho têm sido gradualmente substituídas por *apps* que nos resolvem tudo e nos facilitam universalmente a vida.

Caminhando para um mundo 100% conectado, a convergência assumirá cada vez mais importância e será o fator diferenciador entre marcas e na escolha das soluções diárias.

## 7. Beleza, Saúde e Bem-Estar (Wellthy)

Saúde e bem-estar, longevidade e felicidade são fundamentais.

Os benefícios são óbvios e «mente sã em corpo são» permitem que se possa enfrentar com outra garra as adversidades dos tempos modernos.

As fontes do estresse diário são muitas e é prioritário ter formas e meios de o combater.

A promoção e o monitoramento permanentes de práticas e estilos de vida mais saudáveis são fortemente disseminadas, com recurso às tecnologias de informação e a um mundo cada vez mais interligado em busca de felicidade utilizando as tecnologias de informação em um mundo cada vez mais interligado. cada vez mais interligado. Partilham-se histórias, experiências, técnicas, dietas, planos de treino, etc.; tudo o que promova a vitalidade é bem vindo!

Um mundo mais *Wellthy* (junção de *Wellness* e *Healthy*) cresce como contraponto e busca de equilíbrio ao mundo conectado e vivido em permanente aceleração.

---

## 8. Design WoW

A evolução do Design caminhou para uma simbiose entre forma e funcionalidade, associando-se a valores presentes na sociedade como a sustentabilidade, a personalização, a tecnologia, a automatização, e até mesmo a inclusão.

A sociedade quer objetos cada vez mais simples e funcionais, bem como duráveis (consciência de que os recursos são finitos). Além disso, é necessário existir um ambiente de maior simplicidade.

No Design, a tecnologia é usada de forma permanente para uma maior personalização e interatividade e baseia-se na premissa de que o preço já não é mais aquilo que se paga por algo, mas sim o que se recebe por algo (caso contrário, torna-se apenas um custo).

Desta forma, o Design deve desempenhar um papel que encarne o processo conceitual, criativo, de fabricação e de comercialização com forte inspiração e orientação da experiência do usuário.

## 9. EcoSustentabilidade

EcoSustentabilidade é a consciência de que ser “eco” não é suficiente para preservar o planeta e é necessário ir além da ideia de conservação da natureza e preocupar-se especialmente com a humanidade e a sua relação com o meio ambiente. É necessário que tudo o que produzimos seja sustentável, para termos uma vida mais equilibrada entre o que consumimos e o que a natureza fornece. O termo vem do latim e significa sustentar, defender, promover, apoiar, manter e cuidar, ou seja, todas as nossas ações devem considerar os recursos disponíveis e acessíveis.

Sustentabilidade é a palavra de ordem nas iniciativas empresariais e políticas que influenciam as mudanças no comportamento e ações em diversas áreas. Vemos marcas focadas na utilização de materiais reciclados/recicláveis ou preocupadas em melhorar a sua sustentabilidade de produção. As empresas estão preocupadas em ter edifícios mais sustentáveis, e na sua missão e valores são intrínsecos os deveres de preservação ambiental. As próprias políticas governamentais, que cada vez mais proporcionam incentivos para iniciativas sustentáveis e ações em prol do ambiente, bem como a promoção e exigência na redução de resíduos ocuparão espaço crescente nas agendas mundiais.

---

## 10. Regresso às Origens & Nostalgia

A importância de nos rodearmos de símbolos, imagens e histórias que contem uma história que gere identificação e envolvimento com os nossos consumidores cresce e a necessidade de nos ligarmos ao nosso imaginário, aos nossos sonhos e às nossas histórias de infância ganham força. Para criar ligações pessoais, promover soluções inovadoras para problemas e gerar um entendimento comum sobre ambições e soluções futuras esta nostalgia assume cada dia mais relevância.

Por outro lado, a necessidade de resgatar o passado para nos resguardar de um presente que – em muitos casos – pode ser “homogeneizado” e “industrializado” em excesso, e, quase sempre, incerto recorrendo a referências estéticas ou ‘recordações’ fortes, que vêm dar um novo valor às experiências atuais, criando-nos, assim um “porto seguro” nos tempos de incerteza e de desconfiança atuais tem mostrado ser um caminho para a diferenciação. Isto é, o passado pode dar-nos pistas e força para enfrentar o presente e olhar com maior confiança para o futuro.

## 11. No Gender (Sem Gênero)

A busca pela igualdade de gêneros está mais em discussão do que nunca.

A área da moda inaugurou o tema da busca pela redução da diferença entre sexos, mas a agenda global hoje foca muita da sua atenção no equilíbrio entre gêneros, na busca pela redução e eliminação do preconceito perante minorias ou grupos considerados diferentes e das desigualdades nas empresas, nos mercados e na própria sociedade.

Com a crescente procura de maior qualidade de vida e redução das desigualdades, este tema é particularmente sensível e ao mesmo tempo importante, não apenas para dar a imagem de que existe preocupação e adequação às mudanças, como também para reforçar a autenticidade e a cultura empresarial no mundo. Assistiremos a uma maior consciência e ação na busca do equilíbrio global.

---

## 12. Urbanização

Mais de metade da população mundial vive em grandes cidades e ao contrário do que aconteceu em outras épocas, a maioria das pessoas nasceu nas cidades. Quem não nasceu vive as cidades com tanta intensidade como uma terra natal. Gostam de torná-la na SUA cidade, cuidar dela e tratá-la como se fosse a SUA casa.

E com a crescente urbanização cresce o interesse que as populações urbanas ganham pelo espaço onde habitam, tornando-os mais acolhedores para si e para os restantes habitantes. Com mais de 50% da população mundial a viver em cidades, a necessidade que as pessoas têm em dar um cunho pessoal a algo que antes não tinha rosto é cada vez maior.

Quem mora na cidade conhece bem os mais recônditos cantos e histórias passadas e sabe tirar o maior proveito dela, dando em troca a dedicação e carinho eternos, contribuindo para uma constante descoberta e melhoria da vida urbana.

### 13. Grupos de Pertença & P2P (Peer 2 Peer)

A sociedade atual tem consciência dos problemas económicos, sociais e do fato de os recursos ambientais serem finitos e aumentou o seu conhecimento sobre as manobras de marketing das empresas para vender tudo a todos, muitas vezes sem a qualidade anunciada. Esta consciência leva a um novo modo de vida, o P 2 P – *Person to Person* (ou *Peer 2 Peer*).

Na busca de consumo mais racional, ambientalmente correto e devidamente adequado às necessidades, as pessoas estão considerando muito mais a opinião dos seus pares (amigos, familiares, conhecidos, clientes, ...) do que as meras comunicações das marcas se promovendo e exaltando as suas qualidades.

A confiança no outro está superando o poder das marcas e quem pretender engajar e conquistar clientes terá de pensar de forma mais envolvente de credibilização perante o grupo do que apenas olhar para o seu alvo definido nas estratégias de marketing e comunicação.

---

## 14. Individualidade & Privacidade

Ao mesmo tempo que vivemos em rede cada vez mais conectados cresce um comportamento de isolamento, de busca de privacidade que permita um reencontro com cada um de nós.

Com medo da padronização natural de um mundo digitalizado, repleto de conteúdos e informação pulverizada, demandando a nossa atenção e foco permanente, as pessoas estão caminhando para momentos de isolamento, para descanso, para recarregar energias, ou apenas para poderem recentrar as suas ideias e convicções de forma a estarem mais preparadas e conscientes do momento de transformação que estão vivendo.

Quantas vezes nos questionamos se estamos no caminho certo, se estamos tomando as decisões corretas ou se temos toda a informação necessária no momento necessário? Essas respostas não se conseguem no dia-a-dia conectado e estressado, requerendo uma busca de momentos centrados na individualidade e privacidade necessárias à reflexão e tomada de decisão.

## 15. Instantaneidade, Imediatismo e Impaciência

O conhecimento humano em 1900 dobrava a cada 100 anos; Em 1945 a cada 25 anos; Em 2014 a cada 12 meses e em 2020 dobrará a cada 12 horas. É fácil prever que tudo será cada vez mais rápido e instantâneo, transformando a realidade que conhecemos numa enorme realidade líquida.

Os nossos limites de paciência e espera reduzem à medida que este mundo acelera, elevando o nível de exigência para com empresas, permitindo cada vez menos que estas gastem o nosso tempo com coisas desnecessárias na prestação de serviços.

O tempo é cada vez mais precioso e por isso qualquer momento de espera precisa ser recompensado com algo absolutamente único e relevante. Sem tempo a perder a busca faz-se pelo mais rápido, embora nem sempre pelo melhor.

---

### 3. BUSINESS TRENDS |TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO (2 anos)

mudanças no mercado resultantes da atuação dos players, do comportamento dos consumidores e das realidades econômicas, políticas e sociais que influenciam a forma como as empresas tomam decisões em seus negócios, considerando áreas de atuação e apostas estratégicas para o futuro.

Vamos às 18 tendências:

## 1. Desmaterialização

Desmaterialização significa diminuir a nossa dependência de recursos físicos, usando cada vez mais as tecnologias e os chamados meios digitais em vez de recursos físicos como papel ou plástico. Os exemplos clássicos de desmaterialização passam pela substituição das disquetes pela *cloud*, dos DVDs pelo *Netflix* ou dos cds pelo *Spotify* ou *apple music*.

A desmaterialização está entrando em todas as áreas e mudando significativamente a forma como o mundo gera, consome e descarta os recursos.

Este movimento acelera os negócios digitais e as vidas na rede social como variáveis de um mundo mais digitalizado e mais conectado com forte impacto nas empresas, suas estruturas e formas de fazer negócio.

---

## 2. Mobile 1st & Gadget Dependente

Empresas que não sejam *mobile* terão bastante dificuldade em sobreviver em um mundo dependente da conexão, da convergência e dos *gadgets*.

Os negócios dependerão cada vez mais da sua capacidade de se adaptarem a um mundo conectado, seja na prestação de informação em tempo real, seja na capacidade de acompanhar a mobilidade dos seus clientes nas redes e na vida digital.

Mais do que estar na internet há que ser verdadeiramente *mobile* e flexível de modo a manter uma performance relevante nos mercados. Adotar uma cultura de negócios *mobile* pressupõe uma rápida transformação digital, adotando as soluções da indústria 4.0 que facilitem a interação, monitoramento e entrega no tempo certo.

### 3. Liderança Exponencial e Compartilhada em Organizações Horizontais

Sistemas hierárquicos tradicionais estão perdendo espaço para modelos de empresa mais flexíveis, participativos e focados em exposição, engajamento e co-criação, colaboração e competição.

Cada vez mais a retenção do talento humano está na ordem do dia nas empresas. Mais do que reter pessoas é necessário engajá-las e motivá-las para novos desafios e novas metas, nunca antes alcançadas.

A liderança assume um papel de *mentoring* e orientação colaborativa, abandonando as visões puramente *top-down* e impositivas.

Em tempos de mudança exponencial motivada pelo avanço tecnológico as empresas adotarão estruturas mais flexíveis, menos hierarquizadas e principalmente capazes de se adaptar na mesma velocidade que os mercados e os clientes mudam.

---

#### 4. Negócios e Empresas Clientocêntricas

Sempre se falou na importância do cliente enquanto ativo das empresas e dos negócios mas nunca como agora, fruto da elevada concorrência, se deu tanta importância ao que o cliente espera e precisa de uma empresa. Empresas clientocêntricas terão muito mais sucesso do que empresas onde o foco é apenas o produto ou o processo.

Conhecer o cliente, mapear a sua jornada, identificar as suas necessidades e descobrir a tarefa para a qual somos contratados (*job to be done*) fará a diferença na gestão de portfólios, estratégias de comunicação e de relacionamento futuros.

As empresas de sucesso serão mais *client oriented* do que apenas *product oriented*. Isto significa maior importância ao que o cliente pretende, mudando a teoria da gestão (sempre focada no produto e numa direção de dentro para fora), onde o cliente nos dará a orientação do que pretende condicionando as empresas e o seu processo não ao que internamente se acredita que deve ser feito mas ao que o mercado exige que se faça.

## 5. Cultura de Inovação & Inovação Disruptiva

A Inovação tem ganho na última década importância crítica na sobrevivência das empresas. Inovação não significa tecnologia ou orçamentos inesgotáveis. Inovação significa “Ideias Novas em Ação” e não é mais do que a capacidade que as empresas e os seus colaboradores têm de ter em entender o ecossistema onde estão inseridos, antecipar os movimentos e agir de forma proativa na criação de novas realidades e com isso garantirem a sua sobrevivência, perenidade e sucesso.

Mas esta capacidade de inovar não se resume a iniciativas soltas ou isoladas e muito menos terá o sucesso necessário se apenas se adotarem pontualmente movimentos chamados inovadores, como *labs*, *hackathons* ou eventos de criatividade. Mais do que tecnologias ou produtos, a inovação é uma disciplina empresarial com a capacidade de transformar o ecossistema e os negócios. Não sendo propriedade de um departamento ou um único profissional ela é responsabilidade de todos quantos coabitam o sistema empresarial independente de função hierárquica, antiguidade ou peso na empresa. Construir, fortalecer e disseminar uma Cultura de Inovação é o que fará a diferença entre as empresas que sobreviverão e as que passarão à história.

---

## 6. CoCriação e Colaboração

A ideia do bilhão está dentro da empresa, mas pulverizada e dividida por tantos quantos habitam o seu ambiente e nele convivem diariamente. Hoje não mais uma única pessoa é detentora do conhecimento ou tem a capacidade de resolver os problemas que as empresas enfrentam.

Mais, os próprios clientes possuem um nível de conhecimento muitas vezes superior às empresas que lhes prestam serviços e vendem produtos.

Ter a capacidade de envolver todos no mesmo processo de análise, criação, construção e disseminação de ideias e sua transformação em soluções (produtos ou serviços) é uma habilidade crítica da gestão no futuro. A colaboração de todos quantos interagem em determinado ambiente de negócios, em processos permanentes de trabalho co-criativo, conseguirá construir soluções com maior valor e que sejam a garantia de mais e melhor perenidade para as empresas do futuro.

## 7. Brand Power & Storytelling

O Branding é definido como o conjunto de ações que a empresa define em termos de marketing e comunicação, alinhadas com o seu propósito, posicionamento e valores defendidos.

O objetivo do branding é despertar sensações e criar conexões (mais emocionais do que racionais), que serão cruciais para que o cliente escolha a sua marca no momento de decisão de compra do produto ou serviço, construindo um mapa mental centrado em soluções emocionais, capazes de se sobreporem às meras características técnicas de um produto. As pessoas compram o emocional que as marcas representam, mais do que as características que os produtos entregam.

E em um mundo onde as marcas são cada vez mais importantes, na relação com os seus clientes, a diferenciação delas estará cada vez mais centrada na sua capacidade de contar histórias, verdadeiras e que se conectem emocionalmente com o seu cliente. O *storytelling* (capacidade de contar histórias) será a mais importante ferramenta no fortalecimento das marcas que liderarão a mudança e a adaptabilidade ao que a próxima década trará.

---

## 8. Gestão da Felicidade, *Soft Skills* & Inteligência Emocional

Está provado que pessoas felizes produzem mais, são mais criativas e conseguem resultados surpreendentemente melhores do que pessoas cujo estado de espírito é considerado como um estado neutro ou negativo. É fundamental fortalecer os índices de felicidade de colaboradores mantendo níveis elevados de felicidade na busca permanente por melhores resultados.

Ao mesmo tempo e porque cada pessoa é diferente e passa por diferentes estados de espírito ao longo do dia, a capacidade de gerenciar a chamada inteligência emocional fará a diferença no serviço ao consumidor e na presença no mercado.

E para garantir um ambiente saudável que possibilite melhores índices e melhores performances é necessário garantir o equilíbrio das competências técnicas, com as comportamentais e as de gestão, incluindo de forma permanente e efetiva a gestão dos chamados *soft skills*, ou seja, mais do que preparar as pessoas com apenas características técnicas, a gestão do futuro passará cada vez mais pela gestão de sorrisos de todos quantos interagem com as empresas (clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores, ...).

## 9. Economia da Reputação

As empresas são os que os clientes dizem que elas são. Mais do que falar – fazer e provar. Usar os seus dados, mas também o feedback do consumidor e da sociedade como um todo para melhorar marca e imagem influenciará cada vez mais as decisões de compra, uma vez que recomendação e endosso ganham importância quando comparada com as normais estratégias de comunicação.

Precisamos usar permanentemente os comentários, *feedbacks* e críticas dos clientes para mostrar que não se tem medo da crítica – e, portanto, nada a esconder, e, principalmente, que ela é usada como elemento de melhoria e inovação permanentes.

Ter linhas permanentemente abertas para comentários, críticas e sugestões e, também, processos de compensação por erros e falhas rápidos e consistentes, aumenta a credibilidade e conseqüentemente a reputação de marcas e empresas. E reputação se sobrepõe cada vez mais aos investimentos de marketing ou comunicação na construção de uma imagem de uma empresa no mercado, uma vez que a confiança no par (colega, cliente, amigo) e na sua recomendação é decisiva para a tomada de decisão.

---

## 10. Customização Radical

Permitir a personalização – parcial ou até total – de produtos e serviços como resposta à homogeneização da industrialização e tecnologia melhorará a relação com clientes e fortalecerá a exclusividade das marcas. Entender o cliente, pelas ferramentas online e offline disponíveis e pelo feedback de vendas e gerir de forma permanente as expectativas que contemplem a possibilidade de personalização total ou parcial de produtos e serviços segundo perfis e retorno, deve ser cada vez mais considerado na atuação de marketing e comercial.

Oferecer as possibilidades de adaptação/personalização de forma proativa, sempre que possível, para demonstrar que existe um programa de gestão de expectativas sustentado no conhecimento do cliente e que não espera este pedir o que é melhor para ele ou o que ele gostaria de ter.

## 11. Realtime Marketing

A atuação de Marketing e Vendas precisa cada vez mais de monitoramento e informação que permita às empresas agirem em tempo real na apresentação e/ou comprovação de oportunidades para os seus clientes e antecipação a movimentos da concorrência.

Os clientes esperam cada vez mais uma ação imediata – e preferencialmente proativa – dos seus parceiros, o que exige um elevado conhecimento de suas necessidades e expectativas.

Isto exige uma atuação constante ao nível da coleta, análise e aplicação permanente de informação relevante sobre eles (*big data em ação*), permitindo construir conteúdos (*content marketing*) para assegurar a relevância e principalmente a capacidade de resposta evitando ou atrasando a entrada da concorrência.

---

## 12. Escritório Flexível

O “trabalho à distância” tem cada vez mais peso, permitindo maior mobilidade e capacidade de entrega a clientes. Crescem profissionais que trabalham em cafés, centros comerciais, aeroportos, espaços de co-work, etc., apenas utilizando um computador e uma conexão de internet, alargando períodos horários e flexibilizando o dia.

Por um lado, isso aumenta o foco e por outro não expõe os colaboradores a problemas de mobilidade. A geração dos nômades urbanos ganha peso nas empresas, focados em gerir projetos e não horários, permitindo-se maior qualidade de vida e maior engajamento com a empresa e com a função, aumentando por isso a eficácia produtiva. E com isso as empresas estão reduzindo os espaços ocupados pelos escritórios com a consequente redução de custos e melhorias de produtividade.

### 13. Online = Offline | OmniCanal

Os mundos virtual e real, ou físico, unem-se cada vez mais em uma só realidade, acessível e disponível em qualquer lugar a qualquer hora. Do ponto de vista do consumidor já não existe mais a separação entre o que é online e o que é offline e isso impacta decisivamente a forma como devemos pensar o negócio com esta integração e convivência.

Podemos e devemos maximizar a facilidade e a segurança de acesso às ofertas empresariais, de forma permanente e flexível aproximando empresa e clientes através da coerência de mensagens, abordagens e processos em todos os pontos de contato (físicos ou digitais) com clientes e consumidores. Este omnicanal representa principalmente evolução do varejo tradicional, que assume agora uma visão totalmente integrada e experiencial, atuando em todas as vertentes da relação e da presença online e offline onde e quando o cliente pretender. Ou seja, estar omnipresente para ser encontrado quando o cliente precisa, é mais importante do que tentar atuar de forma intrusiva. O canal de venda será cada vez mais definido pelo cliente nos momentos e formatos que ele pretender para fazer face às suas necessidades e desejos.

---

#### 14. Métricas, KPI,s & Analytics

Com a crescente conectividade, mais pessoas no mundo e maior interação entre elas a geração e partilha de informação aumenta, estando hoje mais acessível ao acesso à informação gerada por todos. Usar esses dados e ferramentas relacionadas ao seu tratamento e gestão para antever as melhores formas de gerir recursos – naturais, econômicos e financeiros a nível nacional, regional ou até pessoal – fará a diferença no sucesso empresarial.

Aproveitar a elevada disponibilidade de informação para gerar conhecimento ativo e aplicável no fortalecimento das relações com clientes e na melhor gestão de recursos proporcionará mais eficácia e mais vendas. Empresas e negócios que não usarem a informação para a tomada de decisão estarão deixando nas mãos de terceiros a sua sobrevivência.

## 15. Relacionamento Proativo

Com o aumento da concorrência e a crescente dificuldade de fidelização de clientes a relação proativa, antecipando as necessidades do cliente e atuando de forma personalizada assume-se como fator crítico de sucesso. Devemos por isso aproveitar a disponibilidade da informação, o crescimento da onda tecnológica e a exposição dos clientes, para conhecê-los melhor, mapear os pontos de contato e definir as melhores estratégias de abordagem personalizada e proativa.

E considerar que é necessário preparar todos quantos nas empresas contatam com clientes para conseguirem de forma efetiva captar informação e decidir as melhores formas e os melhores momentos de abordagem que permita aumentar a conversão de vendas.

---

## 16. Transformação Digital, Data & RPA (Automação)

Transformação digital é uma nova abordagem onde as TIC (tecnologias de informação e comunicação) desempenham um papel chave na transformação da estratégia, estrutura, cultura e processos de uma empresa, utilizando o alcance e o poder da conectividade, da internet e da tecnologia. Passa pela capacidade que uma empresa precisa ter para desenhar a jornada do seu cliente, definir quais processos poderão ser digitalizados, selecionar as tecnologias mais adequadas às necessidades e desenhar novas abordagens ao negócio, criando até outras oportunidades de negócio futuros.

E a transformação digital caminha para ser a garantia das empresas que, no futuro, estarão aptas a navegar nos mercados existentes desde que consiga alinhar esta transformação com a visão estratégica de futuro.

Para reforçar este movimento de transformação digital ganha força a importância da informação (data) para o negócio e a capacidade de automatizar as empresas para conseguir transformar em tempo real a informação em conhecimento, automatizando, por consequência, as decisões de gestão e de relacionamento de uma empresa com os seus públicos.

## 17. Mindset StartUp: Home Office & Equipes Ágeis

Num mundo em transformação rápida, empresas engessadas em processos e com crenças rígidas e alicerçadas na história e no “sempre foi assim” terão maior dificuldade em se adaptarem ao futuro e sobreviverem ao que se aproxima na próxima década.

Adotar uma mentalidade ágil, flexível e com coragem para testar novas abordagens e novas ideias, representa uma mudança cultural e comportamental profunda capaz de garantir a perenidade futura.

Independentemente do tamanho, todas as empresas precisam adotar maior flexibilidade na sua mentalidade e forma de atuação, como se de uma *start up* se tratassem. E essa mentalidade adota uma postura mais flexível, mais centrada na rede do que na hierarquia e centrada em novas abordagens de trabalho que considera equipes mais ágeis e resilientes e onde, usando a disponibilidade tecnológica, possam trabalhar em qualquer lugar, não necessariamente dentro da empresa.

---

## 18. *Flexible Strategic Thinking*

Perante tanta transformação acontecendo as ferramentas de planejamento e de gestão e as abordagens tradicionais estão perdendo espaço. O que antes era um planejamento de 3 ou 5 anos estável e realista perdeu espaço para algo que precisa ser revisto periodicamente tal é a velocidade de mudança.

A capacidade de entender e manter uma análise permanente sobre o ecossistema e suas transformações e definir de forma proativa as melhores ações, que permitam construir uma diferenciação face aos outros *players* no mercado, que resulte em vantagem competitiva pelo maior período de tempo possível, reflete uma abordagem estratégica mais flexível e adaptável que transformará o planejamento e a gestão tradicionais em memórias de um museu.

Planejamento estratégico flexível e adaptável permitirá às empresas uma elevada capacidade de se adaptar às mudanças dos mercados e reagir em tempo útil a transformações geradas por outros, sejam novos entrantes ou concorrentes.

---

### 3. EMERGING TRENDS | TENDÊNCIAS EMERGENTES (12 meses)

Acontecimentos que se materializam de forma rápida e escalável no curto-prazo e que condicionam e direcionam a realidade dos negócios. Vamos às 22 tendências:

---

## 1. Tecnologias Exponenciais (IA, RA | RV, IoT / IoE, Big Data, 3D Printing, M2M)

A tecnologia é um meio a serviço da melhoria transversal das empresas, dos negócios, da sociedade e da vida das pessoas, para que todos possam ganhar com isso, a médio e longo prazos. A evolução rápida da tecnologia, cada vez mais acessível em termos de valor e complexidade tem transformado mercados, empresas e principalmente as pessoas. A velocidade de produção e difusão de informação tem impactado e continuará a impactar a forma como as empresas desenvolvem os seus negócios e se relacionam com os seus públicos.

Neste sentido, existe a oportunidade de aplicar o conhecimento atualmente disponível para a criação, facilitação e implementação destas tecnologias, com conteúdo relevante para clientes e para a sociedade. E para tal a vantagem que as tecnologias trazem é fundamental para esta crescente necessidade de adaptação ao futuro.

*(IA: Inteligência artificial; RA: Realidade Aumentada; RV: Realidade Virtual; IoT: Internet of Things; IoE: Internet of Everything; M2M: machine 2 Machine)*

## 2. Empreendedorismo Crescente

Resultado das crises recentes e da crescente insatisfação com empresas rígidas e engessadas, muitas pessoas têm abandonado carreiras executivas para se aventurarem na criação dos seus empreendimentos. Nunca como agora se criaram tantas empresas e tanta gente se mobilizou para mudar as bases nas quais o mundo assenta.

Os empreendedores do futuro estão mais focados na resolução dos grandes problemas do mundo (desigualdade, ambiente, etc.), numa cruzada para criar iniciativas com capacidade de transformar e deixar legados, do que apenas criar negócios que gerem apenas retorno financeiro e resultado. E embora muitas pessoas achem que o empreendedorismo é algo que se encontra apenas na geração *millennial* prova-se dia após dia que os empreendimentos de maior sucesso e valor são detidos pelos jovens da faixa etária dos 40 anos.

---

### 3. Carreiras Longas e Diversificadas

Antigamente era comum as pessoas ao terminarem os seus estudos entrarem numa empresa com a expectativa de nela ficarem até se aposentarem. Essa realidade hoje é bem diferente com a expectativa das pessoas de poderem ter de 10 a 12 experiências diferentes ao longo da sua carreira, o que significa não ficar mais de 2 anos em cada empresa.

Percebendo o fenômeno do envelhecimento, ao qual se junta a procura por novos desafios e novas experiências, é fácil entender o desafio gigante de retenção de talento que os gestores enfrentarão cada vez mais. Reter está intrinsecamente ligado à capacidade de permanentemente desafiar os colaboradores em novas missões e projetos que consigam entregar uma experiência e uma sensação concreta e tangível de crescimento profissional. Mas mesmo com isso as empresas enfrentarão *turn overs* elevados, não por não serem atrativas, mas porque a vontade de descobrir o novo e experimentar outras realidades será fator permanentemente presente nos negócios.

#### 4. *Smart & Autonomous*

Com o avanço e desenvolvimento da tecnologia crescem soluções cada vez mais inteligentes (*smart*) que caminham para a criação e gestão de soluções capazes de reagir de forma independente e imediata às demandas e oportunidades de mercado.

Avaliando o crescimento dos mercados e a cada vez maior exigência dos clientes, muitas das soluções futuras de gestão e relacionamento com clientes passarão pela gestão da informação que, através de soluções automatizadas, conseguirão atuar em tempo real.

*Smart & Autonomous* significa a adoção de soluções tecnológicas que de forma inteligente, automatizada e autônoma (praticamente sem intervenção humana) conseguem identificar, caracterizar, definir e implementar ações que otimizem a performance da empresa junto de todos os agentes da cadeia de valor.

Vemos hoje carros autônomos, drones ou aviões com sistemas de automação e tantas outras soluções que estão atuando para a simplificação não apenas da cadeia de valor, mas da própria vida de consumidores. Uma realidade massificada na próxima década

---

## 5. Agro Business Inteligente & Indústria 4.0

Também conhecida como Manufatura Avançada, Indústria Inteligente, entre outros, a Indústria 4.0 é o nome usado para marcar a 4ª Revolução Industrial.

É baseada no uso de sistemas físicos cibernéticos (*cyber physical systems* – CPS) e integra de forma convergente as dimensões físicas, biológicas e digitais, o que significa uma mudança profunda não no que fazemos mas no que somos, representando o poder da tecnologia e da conectividade se afirmando como base de influência e alteração de todos os pressupostos que até agora regeram as empresas, os negócios e o próprio mundo.

Os negócios do futuro serão fortemente influenciados pelo mundo 4.0, mobilizado pelas tecnologias emergentes e exponenciais, ligadas a um humano mais envolvido e até dependente da conexão.

## 5. *Propósito, Ética & Autenticidade*

Com o crescimento do mundo digital todos estamos cada dia mais expostos a todos os níveis. Essa exposição tem aumentado a exigência por práticas cada vez mais éticas por parte das empresas, as quais estão diretamente ligadas com a relevância da empresa no Mercado e a forma como ela concretiza as suas promessas e ofertas.

Propósito, Ética e Autenticidade são hoje faces da mesma moeda de gestão, que deve estar mais centrada em garantir a perenidade da empresa, sabendo gerenciar os tempos exponenciais do momento.

- **Propósito** pode ser definido como um modo único e autêntico por meio do qual sua marca fará a diferença no mundo.
- **Ética** é referente à conduta ética das empresas, ou seja, à forma moralmente correta com que as empresas interagem com o seu meio envolvente e com os agentes de negócio.
- **Autenticidade** surgiu com a mudança para a Economia de Experiência onde cada vez mais consumidores estão interessados em experienciar algo que apele aos seus sentidos de uma forma pessoal do que apenas comprar produtos.

---

## 7. Gamificação

A vida é um jogo permanente. Um jogo de decisões, de caminhos e opções face ao que se quer ou não se quer. O fato de ser cada vez mais difícil tomar decisões tem permitido a construção de outras abordagens a executivos e clientes. *Gamification* é o uso da dinâmica e da mecânica dos jogos nas coisas do cotidiano para engajar usuários e resolver problemas.

**As pessoas jogam por 4 grandes razões:**

- **Hard fun:** para competir e vencer;
- **Easy fun:** para explorar o sistema e aprender;
- **Altered states:** para mudar de identidade;
- **Social fun:** para interagir com as pessoas.

Proporcionar aos usuários situações de jogo para tomada de decisão, ganho de benefícios ou mero entretenimento é uma forma de não apenas estar mais próximo, como de recuperar valores e emoções de antigamente num jeito mais autêntico de construir diferenciação.

## 8. Vestíveis & Implantáveis

A chegada dos smart watches mudou a forma como passamos a entender a tecnologia ao serviço das pessoas. Gadgets vestíveis são hoje já lugar comum, mas no futuro o que hoje é usado no corpo estará embutido dentro dele.

Chips de rastreabilidade, lentes de contato, implantes cerebrais, chips de Rfid que possibilitam fazer pagamentos, acessar espaços e monitorar sinais vitais farão parte das nossas vidas, abrindo um mundo de oportunidades para quem conseguir utilizar essa informação e alimentar a sua base de conhecimento para decidir iniciativas que gerem valor aos negócios.

A geração humana e digital (humanos 2.0 já abordado no capítulo de megatendências) será realidade massificada, uma vez que todos poderão pertencer a uma nova geração de humanos que têm a tecnologia embutida no corpo, conectada em tempo real à internet e capaz de gerar e consumir conteúdo de forma rápida e em elevada quantidade.

---

## 9. Omnicanal & Touchpoints Integrados

Omnicanal é a integração de todos os canais de contato disponíveis, de modo inter-relacionado, de forma que permitam ao cliente que iniciou comunicação com uma empresa por um canal, poder continuá-la por outro e assim não perder a sequência de compra.

Enquanto empresas engessadas separam os pontos de contato entre físico e digital (loja, site, telefone, página de rede social, etc.) com perdas de produtividade e de serviço os pontos de contato quando integrados permitirão maior eficácia, maior qualidade de serviço e maior fidelização de clientes.

A integração de canais, embora não sendo nova, ainda é um dos maiores problemas da gestão de empresas e aos olhos do cliente fará a diferença entre quem fica e quem vai embora do mercado da próxima década.

## 10. *Educação Híbrida*

Com a velocidade a que o conhecimento humano dobra é fácil perceber o quanto nos desatualizamos em tão pouco tempo.

A educação formal que antigamente se garantia com uma graduação e um MBA já não é mais fator de diferenciação. Estar antenado e preparado para o futuro obrigada a uma educação continuada que consiga manter uma base permanente de conhecimento sobre o que está acontecendo no mundo, no mercado e na empresa.

Seja de forma estruturada e formal ou de forma mais informal, a educação de cada um não acaba nunca, uma vez que a transformação do mundo teima em nos desatualizar permanentemente.

---

## 11. ReUse, ReCicle, ReUtilize (3 R's)

Alinhado com a preocupação crescente com a saúde do planeta os comportamentos estão caminhando na direção de uma maior sustentabilidade.

Hoje e no futuro adotar uma filosofia dos 3R's contribuirá para uma maior relevância no mercado, contribuindo para um legado mais relevante na sociedade e no mundo.

O maior desafio estará na capacidade de transformação que as empresas e pessoas precisam ter para adotar novos comportamentos mais alinhados com esta nova realidade, bem diferente da realidade vigente em todo o século XX.

Reuse, ReCicle e ReUtilize serão palavras chave nas estratégias e nas missões das empresas no futuro.

## 12. Computação Quântica & Data Analytics

A elevada produção de informação pede máquinas com maiores capacidades de armazenamento e processamento de informação. A computação quântica é a ciência que estuda as aplicações das teorias e propriedades da mecânica quântica na Ciência da Computação. Dessa forma seu principal foco é o desenvolvimento do computador quântico. Um computador quântico é um dispositivo que executa cálculos fazendo uso direto de propriedades da mecânica quântica, tais como sobreposição e interferência.

Teoricamente, computadores quânticos podem ser implementados tendo como principal ganho a possibilidade de desenvolver algoritmos num tempo eficiente, resolvendo problemas que na computação clássica levariam tempo impraticável (exponencial no tamanho da entrada) a serem tratados. A redução dos tempos de resolução destes problemas possibilitará a quebra da maioria dos sistemas de criptografia usados atualmente. Aliando ferramentas de análise de informação (*Data Analytics*) é fácil perceber a mudança que está à nossa frente em termos de forma como as decisões serão tomadas por todos nas cadeias de valor.

---

### 13. Matéria Programável

Muito da tecnologia eletrônica e computacional está voltada para o desenvolvimento de softwares interativos e de plataformas de comunicação que permitam um maior relacionamento do usuário com tais programas. Já pensou se a interatividade que hoje temos com computadores e *smartphones* for possível também com o hardware? Já imaginou se a parte física dos computadores também puder ser maleável? Já pensou que teremos interface mais tridimensional com os computadores? Em um futuro pós-apocalíptico, máquinas super avançadas desenvolverão tecnologias para o uso de metal líquido, plástico maleável ou robots que se decompõem quando descartados.

Esta será uma das maiores disrupções da próxima década. Seja na medicina, na alimentação, na construção, todos os mercados viverão a realidade onde a nanotecnologia e a matéria programável, que se adapta, ajusta e reinventa em função do contexto, estarão presentes. Se cada nano partícula conseguir trabalhar junto para formar uma massa homogênea, podemos pensar que essa massa seria uma forma de matéria programável. Na prática, telas de cristal líquido, que modificam as emissões de luz a partir de comandos elétricos, podem ser consideradas como uma forma de matéria programável, sem necessariamente utilizar apenas a nanotecnologia.

#### 14. Edição de DNA

Na evolução humana a edição de DNA revolucionará não apenas a medicina mas a humanidade. Desde Mendel e suas ervilhas, lá no século 19, a genética vem nos surpreendendo. Quando a molécula do DNA foi apresentada, em 1953, uma gama de possibilidades abriu-se para o mundo científico e passou inclusive a alimentar a imaginação. Em 2003, o genoma humano foi sequenciado e, aí, o que parecia só ficção tornou-se uma realidade promissora para a ciência e a sociedade. Entre outros avanços, vivenciamos a criação de testes genéticos e exames que possibilitam detectar doenças muito precocemente. Mas o sequenciamento do genoma, combinado a outros desenvolvimentos tecnológicos, permitiu aos cientistas trabalharem francamente com a possibilidade de fazer da genética uma ciência proativa – não simplesmente restrita aos diagnósticos, mas capaz de resolver erros genéticos em células vivas. A esta formidável capacidade se deu o nome de edição genética.

Numa primeira fase o impacto na medicina será transformador, mas assistiremos também a transformações nos mercados da beleza, alimentação e bem estar, influenciados pela possibilidade de desenhar e mudar o DNA humano em todos os níveis.

---

## 15. Nanotecnologia & Miniaturização

A nanotecnologia é a tecnologia que trabalha em escala nanométrica, aplicada à produção de circuitos e dispositivos eletrônicos com as dimensões de átomos ou moléculas.

Temos assistido a uma constante redução do tamanho ocupado pela tecnologia e aumento exponencial da sua capacidade de processamento. Um *smart watch* de 1ª geração lançado em 2015 possuía mais capacidade de processamento que um *smart phone* lançado em 2010, que por sua vez já tinha mais capacidade que os computadores gigantes dos anos 80 e 90.

A crescente miniaturização evoluirá ao ponto de viabilizar um conjunto de soluções tecnológicas que serão embutidas no corpo, transformando a lógica da geração, acesso e compartilhamento da informação. Esta realidade nanotecnológica impactará todos os negócios e mudará todas as regras produtivas até agora utilizadas.

## 16. FinTechs, Blockchain & Criptomoedas

A primeira moeda digital (pelo menos conhecida e massificada), *Bitcoin*, inaugurou uma nova realidade na dinâmica do mundo financeiro, com as chamadas criptomoedas. Novas iniciativas empresariais focadas em simplificar a vida dos usuários têm transformado os mercados onde bancos e financeiras atuam. O crescimento das empresas tecnológicas financeiras (FinTechs) no mercado irá transformar cada vez mais as lógicas de financiamento, consumo, gestão financeira e poupança.

Aliadas às inovações tecnológicas e à crescente desmaterialização os negócios ligados ao mundo financeiro viverão mudanças críticas com especial foco de transformação centrado no *blockchain* (também conhecido como “o protocolo da confiança”), que é uma tecnologia que visa a descentralização como medida de segurança. São bases de registros e dados distribuídos e compartilhados que têm a função de criar um índice global para todas as transações que ocorrem em um determinado mercado, gerando uma completa e global capacidade de análise, acompanhamento e credibilização de todas as transações. Funciona como um livro-razão público, compartilhado e universal, que cria consenso e confiança na comunicação direta entre todas as partes envolvidas nos negócios.

---

## 17. Healthtechs & Manipulação Genética

O setor da saúde viverá um conjunto de mudanças que ditarão novas regras, com mais velocidade e certeza no acesso à informação e na identificação de doenças. Hoje, as *healthtechs* estão avançando na área de digitalização de exames e processos médicos, mas a próxima década revolucionará completamente as regras e pressupostos de todos quantos trabalham no mercado da saúde.

E-Saúde, acesso e acompanhamento remotos, soluções de inteligência artificial suportadas em estruturas completas de Big Data, acessadas em tempo real, vão permitir construir uma nova base de conhecimento levando o mercado da saúde a uma nova realidade massificada: a da manipulação genética, capaz de ajudar a definir e desenhar os humanos do futuro, seja pela otimização das características pessoais, seja pela capacidade de antever e até eliminar de forma sistemática doenças antes delas mesmo se terem manifestado. A próxima década vai transformar a medicina, a saúde e, por consequência, a própria humanidade no tema mais importante de todos: a procura pela longevidade e quem sabe até pela imortalidade.

### 18. *MultiCulturalismo & MultiReligiões*

O Multiculturalismo descreve a existência de muitas culturas numa região, cidade ou país, com no mínimo uma predominante.

Com a elevada mobilidade humana, assente na busca de novos destinos ou fuga de destinos vivendo momentos delicados, massas de pessoas se deslocam entre países e continentes, estabelecendo laços com as pessoas dos destinos onde chegam.

Essa nova realidade (mais avançada em alguns lugares do que outros) influencia também a forma como moldamos o nosso pensamento e construímos novos modelos mentais, mais flexíveis e tolerantes tendo como resultado uma maior capacidade e diversificação e de atuar de forma multidisciplinar. O maior desafio que se enfrentará neste momento de crescente mistura de culturas, religiões e crenças é o de gerenciar e equilibrar as diferentes perspectivas (antagónicas muitas vezes) de todos quantos povoam o planeta.

---

## 19. *Vidas Sociais em Mídias Digitais*

Em pleno momento de um mundo conectado quase que se afirma que se não está na internet é porque não aconteceu.

Isto significa que o mundo digital tem-se sobreposto ao físico quando mais importante do que (por exemplo) viver um determinado momento é mais relevante postá-lo e compartilhá-lo com a comunidade de seguidores.

As vidas estão sendo vividas mais na rede social do que nos moldes físicos e, apesar dessa realidade ser muitas vezes criticada, o facto é que o mundo digital tem assumindo a prioridade e a relevância na vida das pessoas caminhando para um mundo 100% conectado.

A próxima década vai acelerar a vida digital e a conectividade entre todos em todos os momentos.

## 20. Novas Configurações Familiares

A família tradicional tem sido completada por outras configurações que estão influenciando negócios e empresas na sua visão de segmentação, gestão de portfólio e comunicação. O futuro afirmará decisivamente novas configurações familiares como:

- **Família Nuclear:** 2 pessoas s/ filhos
- **Família Numerosa:** 2 pessoas c/ crianças e jovens de idades diferentes
- **Família Monoparental:** 1 pessoa com descendente(s)
- **Família Grávida:** 2 pessoas, 1 grávida
- **Família Recombinada:** 2 pessoas que já tiveram famílias antes
- **Família Dança a 2:** Familiares sem relação conjugal (avó e neto, tio e sobrinha, ...)
- **Família Alargada:** Co-habitam ascendentes e/ou descendentes
- **Família Homossexual:** 2 pessoas do mesmo sexo
- **Família de Co-habitação:** Partilham a casa (estudantes, amigo, ...)
- **Família Adotiva:** Adoção de 1 ou mais crianças
- **Família Comunitária:** Vivem na mesma casa ou próximo (seitas, comunidades, ...)
- **Família Sanfona:** 1 elemento ausenta-se por longos períodos
- **Família Hospedeira:** Recebe um elemento exterior (estudante, amigo, ...)
- **Família Múltipla:** Famílias com filhos de outras relações anteriores

---

## 21. Avatares & Holografia

Com a chegada do *big data* e da inteligência artificial, as assistentes virtuais ganharam vida e relevância (siri, cortana, alexa, etc.) como ajudantes na vida dos consumidores.

Com a evolução exponencial da tecnologia, a próxima década assistirá à massificação da holografia e não apenas de assistentes virtuais, mas também de nós mesmos.

Ir a uma aula, fazer uma reunião, assistir a um evento será comum ser feito com o holograma da pessoa e com interação digitalizada entre os assistentes virtuais e os hologramas humanos.

Estaremos perto da onnipresença a partir do momento em que cada pessoa pode ter tantos hologramas quantos quiser ou necessitar e, com isso, atuar simultaneamente em diversos cenários, até mesmo os profissionais.

## 22. Recursos Energéticos (Solar e Eólico)

Estamos chegando no fim da era dos combustíveis fósseis como pilares estratégicos do mundo e assistindo ao emergir de novas iniciativas que visam proteger, não apenas o planeta de poluição, mas otimizar os custos de produção para os usuários.

Energias elétrica e eólica estão crescendo mas há a expectativa de encontrar mais fontes alternativas com maior capacidade e menos custo.

Com o aumento populacional, a chegada dos autônomos e a crescente conectividade aumenta a demanda global por energia e com isso a necessária procura de novas soluções que consigam responder ao que o mercado vai necessitar.

A velocidade exponencial levará à busca por recursos exponenciais considerando desde dessalinização da água do mar até à utilização de matérias primas vindas de outros planetas.

Para cada tendência apresentada faz-se a seguinte reflexão:

---

---

1. Seleccionam-se as tendências que mais têm *match* com o negócio;

2. Para cada tendência seleccionada avalia-se

- **Impacto no negócio**
- **Como se manifesta**
- **Quais as oportunidades que apresenta**
- **Quais as ameaças que pode ter**

E essa reflexão permitirá a construção da base do Trend Map expressa no quadro ao lado.

---

Com todos os blocos de tendências analisados (mega, comportamentais, business e emerging) está definido o mapa de tendências do negócio. Muitas vezes podem ser adicionadas outras análises de tendências mais específicas como educação, varejo, alimentação, etc., que permitam melhorar o entendimento do futuro do negócio em planejamento.

Não existe um número mínimo ou máximo de tendências a considerar, mas devemos ter claro que face às mudanças do mundo o número de tendências relevantes tende a aumentar.

O *Trend Map* já permite identificar oportunidades para o planejamento estratégico, estruturando a base das apostas futuras da empresa. O seu preenchimento e atualização constantes é fundamental para se estar atualizado sobre o que está acontecendo no mundo e no mercado.

Externo

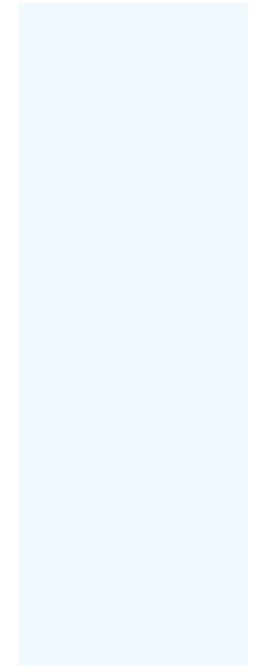
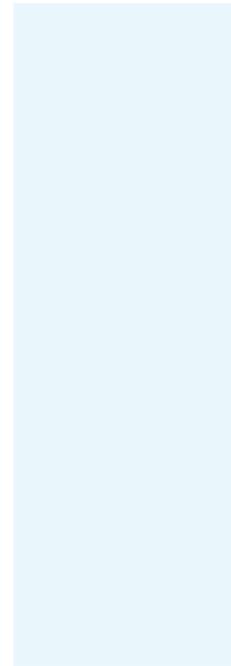
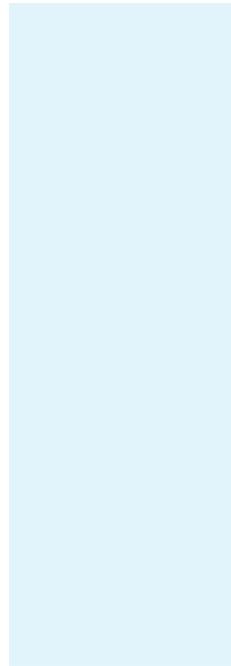
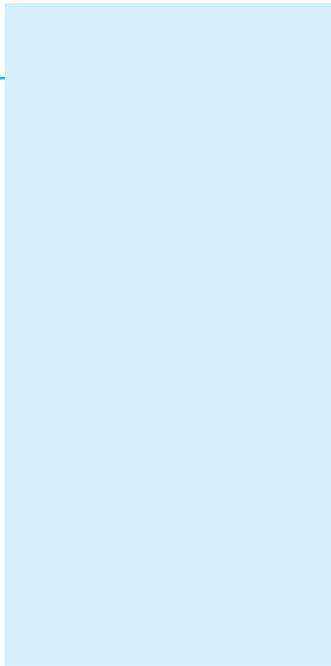
Interno

Impacto  
no Negócio

Como se  
Manifesta

Oportunidades

Desafios



---

### 3. Sessão 3/10

#### Modelos Mentais e Gestão de Mudança

*A metodologia Modelos Mentais foi criada pelo psicólogo escocês Kenneth Craik. "Modelos mentais são crenças, imagens e pressupostos profundamente arraigados que temos sobre nós mesmos, nosso mundo, nossas organizações e como nos encaixamos neles". Hutchens, 2001.*

É necessário conhecer as fontes de modelos mentais e a maneira como eles se formam. De acordo com Daniel Goleman, autor do *best seller* Inteligência Emocional, as fontes dos modelos mentais são a maneira pela qual os seres humanos organizam e dão sentido às suas experiências. Segundo Goleman, o comportamento humano é condicionado por modelos mentais e estes, por sua vez, são definidos com base em quatro pressupostos:



---

## Biologia

Rotular a capacidade de realização do ser humano com base nas suas limitações fisiológicas. Será que o fato de alguém ser alto ou baixo, branco ou negro, cabeludo ou calvo, gordo ou magro, bonito ou menos favorecido em termos de beleza deve ser um fator de inclusão ou exclusão no mercado de trabalho? Para muitas empresas, é assim que funciona, infelizmente.

## Linguagem

É o meio no qual se estrutura a consciência do ser humano. Quando você ouve um nordestino, um catarinense, um gaúcho dos pampas, um paulista do interior ou um carioca descolado conversando com aquele sotaque típico da sua região, o que lhe vem à mente? Todos nós, em maior ou menor grau, já rotulou alguém por conta do seu local de origem ou sotaque.

### Cultura

Dentro de qualquer grupo – famílias, indústrias, organizações e nações – os modelos mentais coletivos se desenvolvem com base em experiências compartilhadas. Assim, a cultura pode ser considerada um modelo mental coletivo. Se você é filho de judeu, italiano, grego, alemão ou japonês, não importa, existe um conjunto de valores ou pressupostos típicos de cada cultura. De alguma forma, isso afeta os relacionamentos, daí as dificuldades de se admitir em algumas culturas a união de pessoas de raízes diferentes.

### Experiência pessoal

Diz respeito à raça, sexo, nacionalidade, origem étnica, condição social e econômica, influências familiares, nível de educação, a maneira como fomos tratados por nossos pais, irmãos, professores e companheiros de infância. A maneira como começamos a trabalhar e alcançamos a autossuficiência também é fruto da nossa experiência pessoal e isso é determinante para o nosso sucesso.

---

Por conta de tudo isso, algumas frases acabam tornando-se comuns no seu dia-a-dia e quando você menos espera, comete um deslize, inadvertidamente, sem a mínima preocupação com o reflexo das suas palavras. O que vale para determinado país ou cultura não vale necessariamente para outra. Por acaso você já proferiu qualquer uma dessas frases?

- Todos os homens são iguais! Significa que o seu pai e aquela pessoa que você tanto admira também são.
- Não se pode confiar nas mulheres! Inclusive na sua mãe, na sua esposa e nas suas irmãs?
- Todos os políticos são iguais! Incluindo aquele seu parente que se elegeu com muito esforço e arranjou emprego para toda a sua família que estava em dificuldades?
- O pouco com Deus é bastante! Acredite, se isto for verdade, o máximo que você vai conseguir é pouco, além de continuar invejando os ricos pelo resto da vida.
- Isso não vai dar certo, aqui sempre foi assim! Esse é um dos modelos mentais mais conhecidos em organizações fadadas ao fracasso.
- Não se mexe em time que está ganhando! O Bernardinho nem ligou quando excluiu o Ricardinho da Seleção Brasileira de Vôlei. Além de ser excluído, o time ainda melhorou bastante.
- Sou pobre, mas sou feliz! Você conhece algum pobre, no sentido literal da palavra, feliz?

---

Esses são alguns dentre os milhares de modelos mentais estabelecidos com base em nossa biologia, linguagem, cultura e experiência pessoal. Quando levados ao pé-da-letra, os modelos mentais são capazes de provocar verdadeiros estragos em nossa vida pessoal e profissional. Entretanto, não se deve ignorá-los, apenas tome cuidado para evitar prejulgamentos concebidos com base apenas em valores que podem fazer parte de uma cultura e não de outra.

Para Fredy Kofman, autor do livro *Metamanagement*, o modelo mental é o conjunto de sentidos, pressupostos, regras de raciocínio, inferências etc. que nos leva a fazer determinada interpretação. Eles definem como percebemos, sentimos, pensamos e interagimos.

Portanto, é fundamental mergulhar em diferentes culturas, disciplinas, experiências e linguagens sem perdermos nossas origens.



---

**Alguns exemplos de Modelos Mentais normalmente encontrados nas empresas:**

- O TI não funciona.
- Os fornecedores de equipamentos sempre atrasam.
- O cliente não entendeu.
- Abre um chamado.
- Aqui é diferente.
- Isso não é para a gente.
- Não vai dar certo.
- Já tentamos e não deu certo.
- Agora não é hora de inovar.
- Nunca será aprovado.
- ...

---

A equipe de trabalho lista os modelos mentais encontrados e praticados na empresa como suporte para decisão estratégica interna. Para cada modelo mental é necessária a proposta de solução que visa orientar a equipe para o mesmo objetivo futuro. Note-se que não é objetivo apontar o dedo ou criar divisões no seio do grupo de trabalho mas sim deixar claro que ou todos atuam de forma conjunta na resolução das barreiras internas ou dificilmente a empresa conseguirá atingir os seus objetivos futuros.

---

#### 4. Sessão 4/10

Declarações institucionais – Up Date e PMD – Propósito Máximo de Diferenciação

Nesta sessão, tem-se como objetivo, a luz das tendências mapeadas e da *timeline* elaborada, decidir se as declarações institucionais da organização são suficientemente fortes e relevantes ao ponto de permitirem um alinhamento completo da organização rumo ao futuro previsto.

Em todas as nossas experiências de consultoria de planejamento estratégico usando este modelo, após a construção da *timeline*, todas as empresas revisaram substancialmente suas declarações institucionais e decidiram trabalhar de forma mais eficaz a comunicação em prática diária dos seus novos valores. Além disso, também compreendendo melhor o poder dessas declarações na atração e retenção de talentos dessa nova geração, todas decidiram também dar maior visibilidade para elas (site, redes sociais, comunicação interna, etc).

---

Além da revisão das declarações institucionais, esta sessão tem como objetivo definir o PMD – Propósito Máximo de Diferenciação, ou seja, o que a organização tem ou irá desenvolver para garantir a sua relevância e perpetuidade no mercado.

A definição do PMD se dá em uma frase, que demonstre de maneira clara e inequívoca o seu posicionamento estratégico perante o mercado e seus concorrentes, sempre tendo como lastro as tendências mapeadas para a empresa e o negócio.

Como já enfatizado, a contribuição desse novo modelo de planejamento estratégico é um forte olhar para o futuro e para as tendências, com uma lente apurada, uma visão racional do que vem por aí e uma coragem de se posicionar perante o futuro.

---

## 5. Sessão 5/10

### Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento

Aqui, praticamente conclui-se a “Carta Visão” com as decisões mais importantes do planejamento estratégico. Onde vamos concentrar esforços e o que vamos abrir mão. A tendência natural do ser humano é lidar muito melhor com as escolhas do que com as renúncias. Esta prática se torna muito clara quando se observa com lupa os planejamentos elaborados nas empresas. Muitos objetivos, muitas frentes de batalha e nem sempre recursos suficientes para fazer tudo bem feito. O resultado? Normalmente, uma lista enorme de projetos fracassados e objetivos não atingidos, mas as gavetas cheias de projetos que não saem de lá.

Este século XXI está sendo impiedoso com quem não tem foco. O nível de concorrência hoje e no futuro não permite mais amadorismo em nada. O preço a ser pago é sempre muito alto. Não adianta querer abraçar todas as oportunidades. Nunca há recursos suficientes (humanos e financeiros). Portanto, fica aqui uma das frases que fazemos sempre questão de dizer aos nossos clientes:

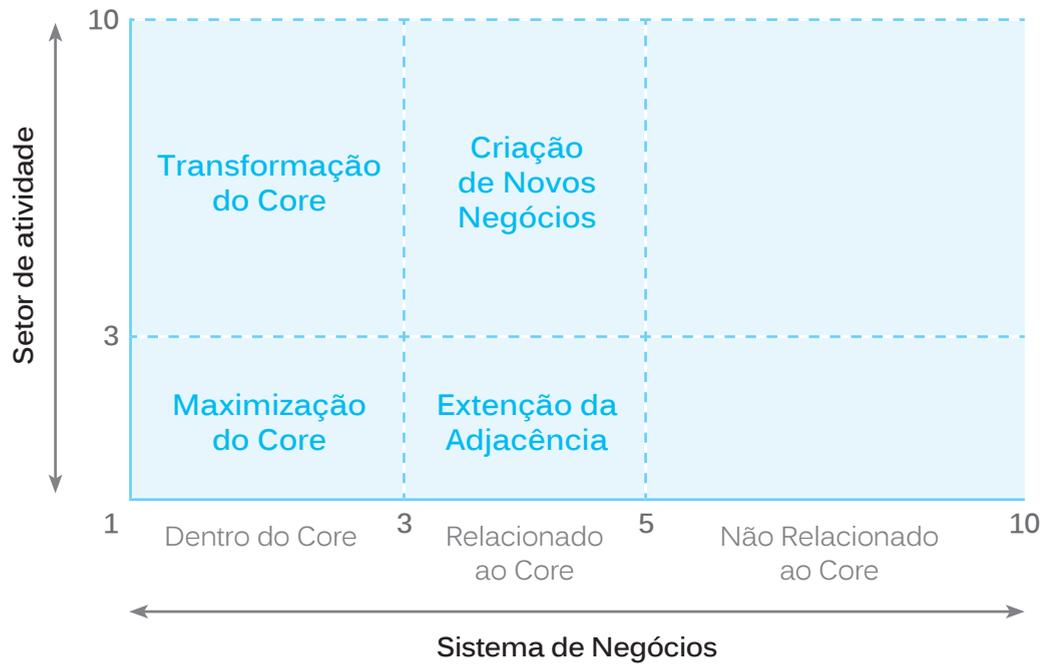
---

“Hoje eu tenho dúvidas se o sucesso está mais diretamente ligado à nossa capacidade de fazer escolhas ou renúncias” (Marcelo Veras).

O número de apostas depende muito do tamanho da empresa, da sua estrutura de capital, do caixa disponível para investimentos e, principalmente, do ativo de competências que exista do time. Pela nossa experiência, entre 3 e 5 apostas é um número razoável.

Já as renúncias, parte sempre mais difícil pelo já exposto, devem ser escolhidas com base nas apostas atuais que não estejam dando resultado ou que as tendências mostrem um desalinhamento com o futuro. A lente das tendências aqui é fundamental para que sejam feitas boas escolhas e boas renúncias. Também recomendamos nesta etapa o uso da Matriz de Apostas Estratégicas, agora com o que ficou definido na “Carta Visão”.

## Matriz de Apostas Estratégicas – Nova



---

A pontuação dada a cada projeto/aposta mediante o seu alinhamento com o setor ou com o sistema de negócio (com valores de 1 a 10, em que 1 significa o mais conservador e 10 o mais disruptivo) posicionará cada item em termos de classificação. Muitos projetos dentro do Core podem dar um caminho de manutenção da estratégia existente, muitos projetos fora do Core podem dar a indicação de uma transformação estratégica profunda em curso. .

---

## 6. Sessão 6/10

### Consolidação da Carta Visão

Chegando aqui, estamos em condições de construir a Carta Visão global conforme ilustrado a seguir:

CARTA VISÃO		
TREND MAP	Visão	Valores
As tendências que suportam nossas convicções	O sonho. A situação ideal futura.	Em que acreditamos.
	Missão	PMT
	Razão de ser de uma organização.	O nosso propósito máximo de transformação;
Nossas Apostas		
Onde vamos apostar nossos recursos		

# Detalhamento dos Blocos

---

## Bloco 3

### Execução Estratégica

De posse da “Carta Visão” completa, chegamos ao momento onde as intenções devem se transformar em realidade. Como sabemos, o mundo é de quem faz, não de quem fala. Portanto, o último bloco do SBB® não poderia ter outro nome senão “Execução Estratégica”.

Muitas empresas têm uma dificuldade enorme de execução. Existem planos maravilhosos, mas que não produzem resultados por falta ou má execução. O modelo SBB® não elimina esse risco, mas propõe uma sistemática clara, simples e efetiva de organizar os projetos e apostas decorrentes do processo de planejamento estratégico.

Nesta fase, recomendamos 4 sessões de 8 horas, totalmente *Hands On*, onde a equipe irá elaborar este bloco com foco 100% na execução. A proposta é que as sessões sejam organizadas da seguinte forma:

## Execução Estratégica

---

### Consolidação Final

---

### Processo e Agenda de Acompanhamento dos Projetos

---

### Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Futuro

---

### Projetos Estratégicos

---

Nome	Objetivos	Plano de Ação	Recursos	Entregáveis
------	-----------	---------------	----------	-------------

---

---

## 1. Sessões 7/10 e 8/10

### Projetos Estratégicos

Cada aposta estratégica pode ter um ou mais projetos. Eles devem ser listados e, para cada um deles, deve ser definido:

- Nome do projeto: Um nome simples e que identifique claramente o mesmo;
- Objetivos: Claros, mensuráveis, orientados no tempo, desafiantes e atingíveis;
- Plano de ação: Ações, prazo de cada ação, responsável;
- Recursos necessários: técnicos, humanos e financeiros;
- Entregáveis: “Produto” final do projeto;
- Sponsor (Gestor do projeto): Quem irá liderar e reportar resultados ao *Board* da empresa na frequência definida

## 2. Sessão 9/10

Processo e Agenda de Acompanhamento dos Projetos

A ideia aqui é dedicar uma sessão para se discutir como será feito o acompanhamento dos projetos, ou seja, a agenda de *Update* de cada *Sponsor*, quem irá elaborar o *Report* mensal de gestão dos projetos, com que frequência o planejamento será revisado e de que forma. Enfim, o objetivo é sair dessa sessão com uma agenda clara de execução do que foi amplamente discutido e definido.

## 3. Sessão 10/10

Consolidação Final

Reserva-se uma sessão final para que o planejamento realizado seja apresentado para quem tiver o poder de aprovação (diretoria, conselho, etc.). Também pode-se usar esta sessão para se fazer uma apresentação completa aos colaboradores que não participaram diretamente do planejamento.

---

# Capítulo 4

**SBB®**

## Fatores críticos de sucesso no uso

O mundo mudou muito nos últimos 20 anos e irá mudar ainda mais nos próximos 20. E as organizações precisam estar atentas a essas mudanças, sob pena de não sobreviverem a essa “nova revolução” pela qual passamos.

Há mais de 10 anos nos dedicamos a mapear o futuro, identificar tendências e ajudar empresas a se prepararem para as oportunidades e ameaças que o futuro nos reserva, mas principalmente para inovarem em seus negócios tendo as tendências como base de inspiração. Sabemos que uma das maiores preocupações dos líderes atuais é com a perpetuidade de suas empresas. O século XXI está nos dando uma aula clara de que sucesso passado não garante sucesso futuro. O que deu certo por décadas pode ser o caminho mais curto para o cemitério nos dias atuais. Nunca a palavra “Tradição” foi tão colocada em cheque. A “Inovação” tem se mostrado o seu substituto no trono de quem vai crescer e sobreviver. E não há como fazer isso sem olhar para o futuro e para as tendências.

“O desafio do foco e da implementação são os eixos de sucesso dos negócios que sobreviverão no futuro.”

Luis Rasquilha

Portanto, o SBB® é uma singela contribuição nossa para que as empresas se preparem para o futuro. O modelo convida também à construção coletiva. O planejamento estratégico clássico, feito numa sala fechada somente com um pequeno grupo, também tem se mostrado ineficiente. É hora de “abrir a roda” e discutir o futuro da organização com um time mais amplo e com visões diferentes de mundo.

Realizado com ou sem o apoio de uma consultoria, o SBB® pressupõe alguns critérios para que possa ter um resultado de alto nível:

- Participação e envolvimento do *Board* em todas as sessões;
- Ampliação do grupo com “C Level” e outras pessoas, não criando um grupo superior a 20 participantes;
- Uma agenda definida e respeitada ao extremo (datas das sessões e horários cumpridos com rigor);
- Um intervalo mínimo de uma semana entre cada sessão;
- Uma postura madura, aberta e assertiva de todos os participantes, para que todos possam contribuir de forma efetiva, sem receio de colocar suas opiniões, críticas e sugestões;
- Uma agenda de acompanhamento da execução do plano.

---

# Capítulo 5

## Revisão anual

Todo planejamento é feito com base em premissas assumidas em um determinado momento, mas como já ressaltado, este século XXI sempre vive nos pregando peças e trazendo para a realidade do mundo dos negócios uma dinâmica inevitável de constantes mudanças. Portanto, além do acompanhamento diário dos projetos que forem definidos no planejamento estratégico, recomenda-se fortemente uma revisão anual de tudo. Em um ano muita coisa pode acontecer. Em alguma garagem do planeta pode surgir uma inovação disruptiva e que redefina regras do jogo atual, uma nova tecnologia pode transformar um setor inteiro, entre outras coisas.

Esta revisão deve ser feita pelo mesmo grupo que elaborou o planejamento, de forma mais rápida e direta. Recomendamos 3 sessões de 4 horas, com a seguinte agenda:

1. **Atualização do grupo em relação às tendências;**
2. **Validação ou ajustes nas *timelines* definidas;**
3. **Ratificação (ou não) das apostas estratégicas;**
4. **Balanco dos projetos em curso e seus resultados.**

Com isso, garante-se uma constante agenda estratégica como foco no futuro e nas tendências, além de permitir que a organização se confronte periodicamente com as novas verdades, os novos desafios e as novas oportunidades.

---

# Capítulo 6

## Conclusões

Desenvolvido pela **Inova Consulting**, o SBB® é uma completa metodologia de planejamento estratégico prospectivo, cumprindo o nosso DNA de ajudar as empresas a olhar para o futuro, preparando-as para enfrentar as mudanças e transformações que se aproximam.

Construída de forma sequencial por blocos, cobre todas as variáveis internas e externas da empresa, com uma preocupação efetiva de interligação entre elas sem perder o foco prospectivo do futuro.

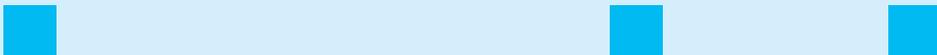
Desejamos que sirva de orientação para mais e melhores planejamentos de sucesso.

Luis Rasquilha e Marcelo Veras

“O futuro será de quem enxerga antes e age primeiro”

Marcelo Veras

---



Estrutura completa



## Execução Estratégica

<b>Consolidação Final</b>				
<b>Processo e Agenda de Acompanhamento dos Projetos</b>				
<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Futuro</b>				
<b>Projetos Estratégicos</b>				
Nome	Objetivos	Plano de Ação	Recursos	Entregáveis

## Carta Visão

<b>Consolidação da Carta Visão</b>				
<b>Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento</b>				
Lista de apostas	Sponsor	Descritivo da aposta	Renúncias	
<b>PMD - Propósito Máximo de Diferenciação</b>				
<b>Declarações Institucionais - Up Date</b>				
Missão	Visão	Valores		
<b>Modelos Mentais e Gestão de Mudança</b>				
Lista de Modelos Mentais		Proposta de Soluções		
<b>Mapa de Tendências</b>				
1. Mega Tendências	2. Tendências Comportamentais	3. Tendências de Negócios	4. Tendências Emergentes	5. Tendências Específicas
<b>Futuro, Prospectiva, Foresight</b>				
1 - STEEPH	2 - Timeline de negócio	3 - Cenários		

## Audit Estratégico

<b>Cultura Atual</b>				
<b>Desafios Atuais e Futuros</b>				
<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual</b>				
<b>Vetores de Crescimento até o Momento</b>				
1. Intensivo	2. Integrado	3. Diversificado		
<b>Declarações Institucionais - Atual</b>				
Missão	Visão	Valores		

---

## Capa, Diagramação e Projeto Gráfico

Mirella D. Maggiore Armentano  
mirellarmentano@gmail.com

## Revisão

Max Franco



# STRATEGIC BUILDING BLOCKS

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-53157-03-7



9 788553 157037