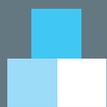




unità·editora

STRATEGIC BUILDING BLOCKS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO



3^a EDIÇÃO

Luis Rasquilha

Marcelo Veras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Rasquilha, Luis

Planejamento estratégico prospectivo :
metodologia SBB - strategic building blocks /
Luis Rasquilha, Marcelo Veras. -- 3. ed. --
Campinas, SP : Unitã Educacional, 2022.

Bibliografia

ISBN 978-65-993698-5-8

1. Gestão de negócios 2. Inovação tecnológica
3. Planejamento estratégico 4. Tomada de decisões
I. Veras, Marcelo. II. Título.

22-102691

CDD-658.802

Índices para catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico : Administração 658.802

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Capa, Diagramação e Projeto Gráfico
Mirella Armentano

Revisor
Max Franco

Prefixo Editorial: 53157

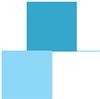
Número ISBN: 978-65-993698-5-8

Título: SBB® – Strategic Building Blocks - Planejamento
Estratégico Prospectivo, terceira Edição.

Tipo de Suporte: Offset 90g

EGIC STRATEGIC STRATEGIC STRATEGIC S
NG BUILDING BUILDING BUILD
BLOCKS BLOCKS BLOCKS BLOC

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO

 3ª EDIÇÃO



Luis Rasquilha

Formação

(21) Inova Business School (Brasil) – Programa de Ambidestria Corporativa; (21) INSEAD (França) – Strategy in Digital Disruption Executive Program; (20) MIT Executive Education (USA) – Digital Transformation Program; (20) University of London, London Business School (UK) – Managing the Companies of the Future Executive Program; (20) BCG | University of Virginia, Darden School of Business (USA) – Digital Transformation Program; (19) Burrus Research (USA) – The Antecipatory Leader System; (19) Inova Business School (Brasil) – Programa de Conselheiro TrendsInnovation; (16) Harvard Business School (USA) – Disruptive Strategy & Innovation Executive Program; (16) Copenhagen Business School (Denmark) – Advance Program in Strategic Management; (14) Inova Business School (Brasil) – Pós-MBA TrendsInnovation; (13) Stanford University (USA) – Crash Course on Creativity & Design Thinking Action Lab; (09) Universidade Católica Portuguesa (Portugal) – Master em Empreendedorismo e Gestão da Inovação; (08) Instituto Superior de Gestão (Portugal) – Pós-graduação em Gestão de Empresas; (03) INDEG/ISCTE (Portugal) – MBA – Master of Business Administration; (00) Universidade Católica Portuguesa (Portugal) – Pós-graduação em Marketing – Esp. Marketing de Serviços; (97) Instituto Superior de Novas Profissões (Portugal) – Graduação em Relações Públicas e Publicidade.

Experiência Profissional

(2020/...) CEO – Inova TrendsInnovation Ecosystem (Research | Consulting | Business School | Online | Club) (Brasil); (2020/...) CEO – Inova Online (Brasil); (2015/...) CEO – Inova Consulting (Brasil); (2013/...) CEO – Inova Business School (Brasil); (2011/2012) CMO –

Real Time (Portugal, Espanha, Brasil, EUA, UK); (2009/2015) CEO – AYR Consulting Worldwide (Portugal & Brasil) & VP – Science of the Time (Holanda); (2008/2009) Diretor Geral – ETIC (Portugal); (2003/2016) CEO – LPR Consulting (Portugal); (2003/2008) CMO – Multipublicações – Marketeer & Executive Digest – (Portugal); (2002/2003) COO – WOP Washington Olivetto Publicidade (Portugal); (2000/2002) Account & New Business Diretor Diretor – Ogilvy (Portugal & Espanha); (1999/2000) Head Client Service – Dentsu (Portugal & Bélgica); (1997/1999) Account Executive & Head Client Service – Publicis (Portugal & França); (1997/1997) Gestor de Marketing – Diagonal, Corretores de Seguros (Portugal); (1996/1997) Executivo de Marketing – BCP, Banco Comercial Português (Portugal); (1995/1996) Estagiário – O Trabalho Cia de Seguros (Portugal);

Acadêmica

(2021/...) Professor Convidado – PUC/RS (Brasil); (2020/...) Professor Convidado – Esalq/USP (Brasil); (2019/...) Professor Convidado – Hospital Albert Einstein (Brasil); (2017/...) Professor Convidado – FDC (Brasil); (2017/2020) Professor Convidado – IE Madrid (Espanha); (2014/2020) Professor Convidado – ISVOUGA (Portugal); (2013/2020) Professor Convidado – FIA (Brasil); (2011/2014) Professor Convidado – ESAMC (Brasil); (2010/2020) Professor Convidado – IPAM (Portugal); (2009/2011) Professor Convidado – IPViseu (Portugal); (2007/2008) Professor Convidado – ISLA (Portugal); (2003/2005) Professor Convidado – IPSetúbal (Portugal); (2003/2005) Professor Convidado – IPLeiria (Portugal); (1997/2010) Professor Associado – INP, Instituto Superior de Novas Profissões (Portugal).

Um dos 50 profissionais que todo mundo deve seguir, segundo a Gama Academy
inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2018/05/ebook-50legends-revisado.pdf

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

Presidente do Grupo Unità Educacional. Sócio e membro do conselho do Grupo Inova. Sócio e membro do conselho da Comunidade “Educadores Inovadores”. Conselheiro Emérito da Associação de Conselheiros TrendsInnovation do Brasil. Membro do Conselho Consultivo do Capitalismo Consciente (Regional Campinas-SP). Professor de Planejamento de Carreira e Estratégia na Inova Business School. Mentor do Founder Institute Campinas e do GO LAB AMCHAM Brasil.

Experiência de mais de 35 anos em empresas tais como: Rede Positivo, Souza Cruz, Claro, TIM, ESPM, ESAMC, Atmo Educação, Unità Educacional e Grupo Inova. Autor e Co-autor de 8 livros: Métodos de Ensino para Nativos Digitais (2010), Gestão de Carreira e Competências (2014), SBB® – Strategic Building Blocks (2017 e 2019), Inovação em sala de aula (2018), Tempo de compartilhar (2018), Educação 4.0 (2019) e Método 3 - o protagonismo da Educação (2021).

Graduado em Engenharia Química (Universidade Federal de Uberlândia), com Pós-Graduação em Gestão de Produção (Universidade Federal de Santa Maria), MBA Executivo em Marketing (ESPM). MBA Executivo em Gestão de Negócios (ESAMC). Pós MBA em Finanças (Inova Business School). Conselheiro TrendsInnovation certificado (Inova Business School). Master em Negócios de Plataforma (MIT). Certificação em Ambidestria Corporativa (Inova Business School).

[linkedin.com/in/marcelo-veras-92b90616/](https://www.linkedin.com/in/marcelo-veras-92b90616/)



Marcelo Veras

www.inovaww.com



Agradecimentos



À minha Família. Ao meu sócio, amigo e parceiro, Marcelo Veras. Aos clientes, ex-clientes, alunos, ex-alunos, amigos, ex-amigos, colegas, ex-colegas, parceiros, fornecedores, concorrentes e todos que, de alguma forma, ao cruzarem o meu caminho nestes 27 anos de carreira, me fizeram crescer. E a você, 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 *TrendsInnovation* desde 2008, seja como aluno, parceiro de negócio ou colega de trabalho. O nosso DNA foi criado para ajudar pessoas e empresas a prosperarem e assegurarem seus lugares no futuro.

Ao meu parceiro, sócio e amigo, Luis Rasquilha, meu muito obrigado pela companhia e parceria desde 2008. #tamujunto.

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. A iniciativa 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 Blocks* (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 espectador. 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 convida 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.”



Damien Jean Jacques Grimmelprez
CEO Parafix

“A aplicação do SBB® em 2019 para a elaboração do nosso planejamento estratégico nos incentivou a reavaliar o nosso negócio no ambiente de rápida mudança tecnológica, de novos comportamentos sociais e tendências emergentes.

Incorporamos na nossa estratégia apostas e foco em elementos como mudança cultural, aceleração de inovações e tecnologias digitais, todos com claros objetivos e resultados.

Hoje, em 2021, percebemos que essas tendências se concretizam muito mais rápido do que imaginávamos na época, e colhemos frutos por nos tornar mais alinhados e preparados para o mundo atual.”



Adriana Delafina
Cooperativa Veiling Holambra

“Em 2017 entendemos que precisávamos renovar nossa forma de elaborar o Plano Estratégico. Para este novo momento da Cooperativa convidamos o Luis Rasquilha da Inova, que nos apresentou a metodologia SBB®. O Mapa de Tendências é um grande diferencial deste método, alinhado com matriz Steeph e construção de cenários nos deu um sólido entendimento para elaborarmos a nossa carta visão. Ter uma visão de futuro dos negócios, coerente com as tendências e alinhada aos nossos propósitos, nos fez ter clareza da definição de nossas apostas estratégicas para sermos competitivos e garantirmos a longevidade.”



Silvana Torres

CEO da Markup

“Quando convidamos a Inova para nos ajudar a mergulhar na transformação digital, não tínhamos ideia do tamanho gigantesco que acompanharia esse pedido. Juntos fomos muito além. Através das metodologias aplicadas da Inova, chegamos à nossa carta visão e com uma perspectiva mais ampla do futuro e suas tendências, desenvolvemos nosso mapa de oportunidades, nosso tão sonhado BLUE OCEAN.

A jornada é rica em conteúdo, metodologias que, de fato, conseguem levá-lo com clareza para que seu propósito seja o mais engajador de todo time e, aqui, talvez tenha sido nosso maior ganho.

A Inova nos deu os caminhos para engajar não só a liderança, mas todo o time já que transformação digital é inicialmente uma mudança de *mindset*.

A experiência foi tão rica que estendemos a consultoria para nos apoiar no planejamento estratégico utilizando SBB® – Strategic Building Blocks para os nossos próximos 3 anos, já que chegamos num patamar de metas em inovação e tendência muito claros. Queremos garantir que, através do SBB®, estejamos sempre atentos à nossa carta visão.”

Prefácio

Mudanças tão profundas e velozes como as que vivemos hoje requerem a transformação das empresas e de seus negócios, necessitando, para tanto, de um novo olhar para o modelo de planejamento.

Inspirados por mais de 15 anos de trabalho com planejamento estratégico prospectivo, Luis Rasquilha e Marcelo Veras construíram uma metodologia por eles denominada de Strategic Building Blocks ou SBB®. Essa metodologia desenvolvida em 2016 foi mais uma vez atualizada para dar forma a esta 3ª edição.

Baseados na experiência de terem ajudado um considerável número de empresas a construir seu planejamento estratégico prospectivo, os autores nos brindaram com um detalhado guia para aplicação da metodologia desenvolvida.

Além disso, o livro inclui temas para reflexão extremamente relevantes como ambidestria, transformação digital, plataformas e ecossistemas, agilidade e colaboração, entre outros.

Sendo o SBB® um modelo vivo, dinâmico e flexível, ele pode ser utilizado em qualquer organização, independentemente do porte, setor ou tempo de existência.

Os autores demonstram como pensar no futuro da empresa envolvendo todos da organização, bem como suas redes de relacionamento que trazem valor a esse valioso exercício feito com a utilização de diversas ferramentas descritas e incluídas no livro.

O livro nos convida a refletir como as megatendências, tendências comportamentais e de negócios impactarão seus negócios em diferentes horizontes temporais e em diferentes combinações, oferecendo um passo a passo para avaliá-las de maneira específica.

Mas, como alerta Marcelo Veras, “o sucesso – hoje e no futuro, dependerá igualmente da capacidade de se fazer boas escolhas e boas renúncias”.

Para quem também concorda com a declaração do presidente de uma gigante de tecnologia do Brasil, “hoje eu tenho mais medo das vespas desconhecidas do que dos leões conhecidos”, esse é um livro fundamental para retirar uma empresa da sua zona de conforto e prepará-la para enfrentar as tais mudanças velozes, formulando novas estratégias e ações que precisam ser pensadas e planejadas hoje para lidar com um futuro que deixou de ser VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) e caracteriza-se cada dia mais como BANI (frágil, incerto, complexo e incompreensível).

Sumário



Capítulo 1

Introdução

página 18



Capítulo 2

O SBB® - Strategic Building Blocks

página 28



Capítulo 3

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

página 32



Capítulo 4

Eixos de Reflexões Estratégicas

Ambidestria, Transformação Cultural,
Transformação Digital, Plataformas e
Ecossistemas

página 154



Capítulo 5

Fatores críticos de sucesso
no uso do **SBB**[®]

página 208



Capítulo 6

Revisão anual

página 210



Capítulo 7

Conclusões

página 212

Capítulo 1

Introdução

Embora o início da sociedade industrial já tenha mais de 200 anos, apenas depois da 2ª guerra mundial começou a profusão de ferramentas e modelos para ajudar empresas a competirem e terem sucesso em seus mercados. Veja na figura ao lado a quantidade de ferramentas que vêm sendo elaboradas e propostas para este fim.

São muitas, muitas ferramentas. Cada uma com o seu propósito, mas todas com a intenção de ajudar gestores a fazerem melhores diagnósticos e tomarem melhores decisões visando fazer empresas crescerem e terem perenidade.

“Planejar é pensar e criar um futuro”.

Marcelo Veras

- 1958 Ansoff Matrix
- 1959 Industrial Organization
- 1962 Scenario Planning
- 1962 Strategy and Structure
- 1965 Product Lifecycle
- 1965 Gap Analysis
- 1967 PEST
- 1968 Experience Curve
- 1969 SWOT Analysis
- 1970 BCG Portfolio Matrix
- 1971 Andrews's Strategy Framework
- 1973 Red Queen Effect
- 1974 PIMS (Profit Impact of Market Strategies)
- 1976 Rule of Three and Four
- 1976 Real Options
- 1979 5 Forces
- 1980 Logical Incrementalism
- 1980 4 Phases of Strategy
- 1981 BCG Advantage Matrix
- 1982 Diversification Strategy and Profitability
- 1982 TQM
- 1982 3Cs
- 1982 7s
- 1982 Niche Strategy
- 1984 Resource-Based View
- 1986 Fishbone Diagram
- 1986 Six Sigma
- 1987 Mintzberg's 5 Ps
- 1989 Benchmarking
- 1989 Core Competencies
- 1990 Diamond Model
- 1991 Commitment
- 1992 Capabilities Competition
- 1995 Return on Quality
- 1996 Bowman's Strategy Clock
- 1997 Triple Bottom Line
- 1998 3 Generic Strategies
- 1998 Value Chain
- 1998 Value Chain Deconstruction
- 1999 Delta Model
- 1999 Profit Patterns
- 2002 Bottom of the Pyramid
- 2004 Hardball
- 2004 Strategy Maps
- 2005 Strategic Intent
- 2008 Distinctive Capabilities
- 2009 Strategy Without Design
- 2011 Competitive Strategy: Options and Games
- 2013 Algorithmic Strategy
- 1978 Deliberate and Emergent Strategies
- 1988 First Mover Advantage
- 1988 Time-Based Competition
- 1992 Mass Customization
- 1994 Hypercompetition
- 1995 Value Migration
- 1996 Paranoid Company
- 1997 Dynamic Capabilities
- 1999 Continuous Strategy Process
- 1999 Digital Strategy
- 1999 Dynamic Strategies
- 1999 Temporary Advantage
- 2001 Strategy as Simple Rules
- 2002 Serial Temporal Advantage
- 2009 Business Model Innovation
- 2010 Adaptive Advantage
- 2013 Transient Competitive Advantage
- 1986 S-Curve
- 1993 Ecosystem Strategy
- 1996 Co-opetition
- 2003 Open Innovation
- 2006 Shared Value
- 1990 Re-Engineering
- 1991 Transformational Change
- 1996 Leading Change
- 1962 Diffusion of Innovations
- 1982 Technological Paradigms and Technological Trajectories
- 1994 Competing for the Future
- 1995 Disruptive Innovation
- 2000 Tipping Point
- 2004 Value Innovation
- 2005 Blue Ocean Strategy

Profusão de Frameworks
Estratégico dos últimos 60 anos

Quando olhamos para todos estes modelos propostos, não podemos nos esquecer de três fatores fundamentais:

1. **Modelos contemplam parte de um conhecimento:**
Não é aceitável acreditar que nenhum modelo sequer contemple todo o conhecimento, concorda?

2. Use-os sabiamente:

Qualquer ferramenta poderá ter um uso diferente do que foi desenhada, dependendo das mãos que a usarem. A mesma faca que passa manteiga em um pão pode matar uma pessoa. A mesma energia nuclear que pode levar progresso e desenvolvimento a uma região produziu Hiroshima e Nagasaki. A culpa não é da faca e nem da energia nuclear.

3. Complexidade e caos existem e poderão limitar sua eficácia:

Será mesmo que uma ferramenta que ajudou organizações a crescerem em 1980 faria o mesmo hoje? Claro que não. O contexto, no final do dia, define o que ainda vale e o que não vale mais.

Se o contexto muda, a forma de se fazer planejamento estratégico também tem que mudar. 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, principalmente da década 2020-2030. São elas:

-
1. 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;
 2. 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;

-
3. 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”*;
 4. As pessoas estão altamente empoderadas. O Smartphone, lançado em 2007, mais do que uma tecnologia, representa a maior transferência de poder da história da humanidade. Hoje, com um smartphone na mão, o cliente tem um poder que nunca teve. Portanto, a experiência do cliente torna-se tema central da estratégia;
 5. O correto e eficiente uso de dados torna-se um imperativo e uma das ferramentas mais poderosas para a elaboração de boas estratégias.

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 XXI, não responde mais às 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 e sofrem até hoje muito com novos entrantes e com mudanças radicais em seus setores. Isso mostra, claramente, que o modelo comum de planejamento precisa de um novo olhar e uma nova orientação.

Como diz John Chambers, “Hoje você não compete com empresas. Você compete contra transições do mercado – um período de passagem de um estado para outro em que as habilidades necessárias para fazer seu trabalho mudam, o cliente avança para uma nova tecnologia ou a economia adota um novo modelo.” Esta afirmação, brilhante na nossa visão, coloca em cheque a eficácia de quase 100% das ferramentas da escola clássica de gestão, que nos ensinou, prioritariamente, a criar negócios e fazê-los crescer, mas não a transformá-los.

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 o fim da primeira onda. Entre 2010 e 2020, vivemos a década da conectividade. Entre 2020 e 2030, década que já começou com um grande acelerador de tendências que foi a pandemia Covid-19, viveremos duas revoluções em simultâneo – InfoTech e BioTech. Tais revoluções, aliadas à urgência de uma agenda ESG, coloca em cheque tudo o que se estudou até aqui sobre planejamento estratégico.

Há muitos novos negócios a serem criados e muitos negócios atuais que perderão relevância no mundo. A chamada 4ª revolução industrial (cunhada em 2016) está já às vésperas de receber mais um degrau no seu nome, e tem colocado todos nós em uma posição de alerta por causa de 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 para desenvolver a longevidade da nossa organização?

Ferramentas como “Matriz SWOT”, criada em 1969, 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!). Várias ferramentas e matrizes que fazem uma fotografia de momento perdem relevância porque a foto linda de hoje não é mais tão linda daqui a 3 meses.

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

Hoje, quando mantemos os pressupostos de análise interna e externa da organização, a estratégia de sucesso leva 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 orientada, validada e inspirada pelas tendências.

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 prospectivo da empresa de forma inovadora, diferenciada e relevante.

Além do modelo em si, já validado em mais de 20 organizações, este livro também deixa, no capítulo 4, alguns eixos de reflexões estratégicas, para que a equipe de planejamento leve em conta na hora de definir suas apostas estratégicas: Ambidestria, Transformação Cultural, Transformação Digital, Plataformas e Ecossistemas. Cinco grandes temas que serão lembrados no futuro como os eixos que definiram, na década 2020-2030, quem foi protagonista, cresceu e garantiu seu lugar nas décadas seguintes.

Este documento é o guia de aplicação do SBB® – *Strategic Building Blocks* como metodologia de Planejamento Estratégico do Grupo Inova, desenvolvido em 2016.

Capítulo 2

O SBB®

Strategic Building Blocks

Criado pelo **Grupo Inova**, 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 longevidade.

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, com o intuito de 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 sucesso de qualquer estratégia depende de como se antecipa o futuro pela lente das tendências.

Luis Rasquilha

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.

O SBB® foi desenvolvido após mais de 15 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 a 2ª edição deste livro em 2019. Aqui, você encontra a 3ª edição deste modelo vivo, dinâmico e flexível, como devemos todos ser.

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.

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.

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 discutir com maior profundidade pontos relevantes do planejamento em cada etapa. Assim, o processo completo (10 sessões) pode ser concluído em aproximadamente 3 meses.

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

Marcelo Veras

Nas próximas páginas, há o detalhamento de cada bloco:



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

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

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. Megatendências	2. Tendências Comportamentais	3. Tendências de Negócios	4. Tendências Emergentes	5. Tendências Específicas
Futuro, Prospectiva, Foresight				
1 - STEEPH	2 - Timeline de negócio		3 - Cenários	

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	

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 devemos planejar para longo prazo, até porque, usando a lente das tendências, teremos uma boa visão de um futuro mais à 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 definiu 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 expostos em quadros pregados nas paredes da empresa acumulando pó.

Hoje, as declarações institucionais representam a face da empresa para o mercado e, principalmente, para os atuais e futuros colaboradores. Ter declarações institucionais bem escritas, simples, 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 no qual possa fazer a diferença e 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 na qual 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

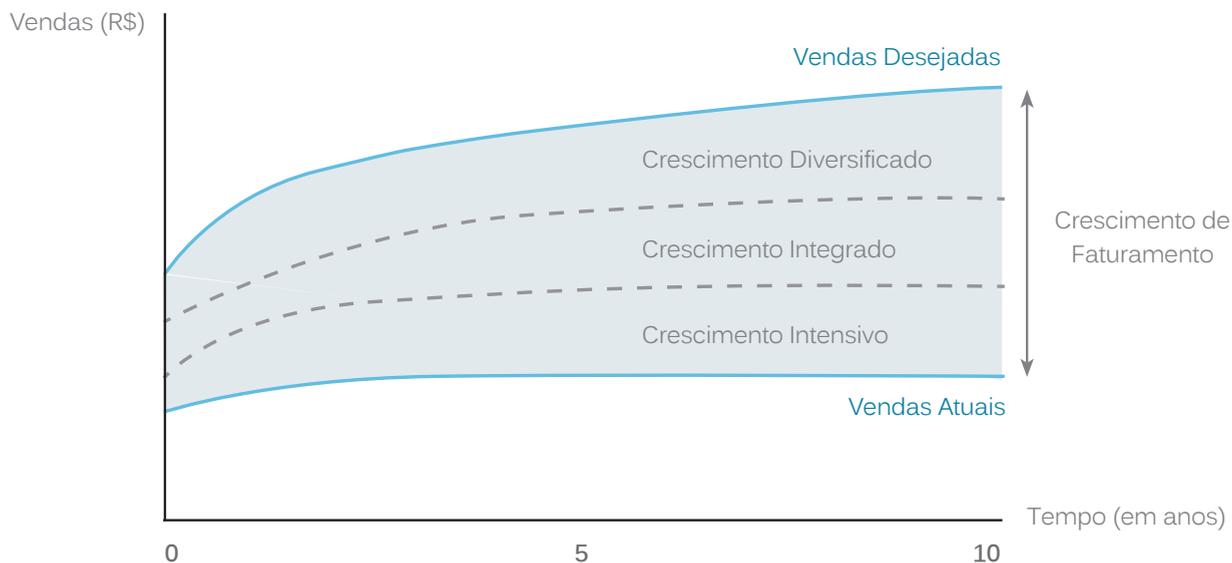
Parece óbvio que todas as empresas querem crescer. Mas isso não é uma verdade absoluta. Cabe deixar claro que, aqui, estamos falando de faturamento, ou seja, volume de negócios. Em um horizonte de planejamento definido, pode-se optar por 3 tipos de estratégias:

1. Crescimento
 2. Estabilidade
 3. Redução
- Começamos 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 subestratégias a serem utilizadas:

- a. **Novos usuários**
A empresa tenta convencer pessoas que não possuem o hábito de tomar sorvete de chocolate a fazê-lo;
- b. **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;
- c. **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:

1. **Integração para frente**

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;

2. **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;

3. **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:

4. **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;

5. **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 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;

6. **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 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 uma 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 obtiveram-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 - 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

3. Sistema Integrado de Apostas Estratégicas

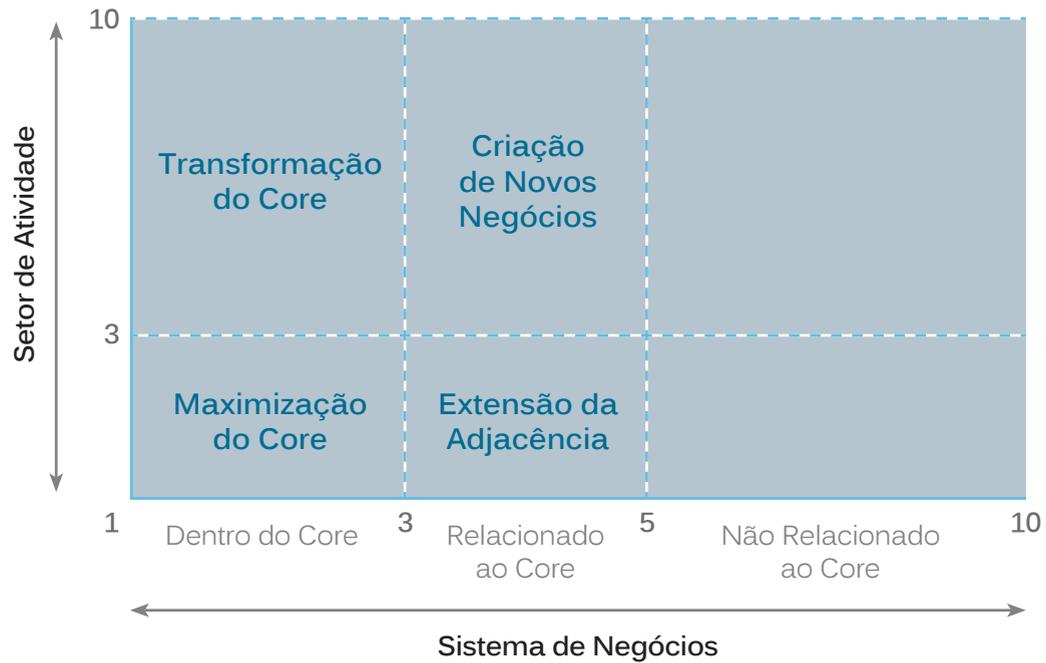
Nesta etapa, a ideia é listar quais são as apostas atuais da organização, divididas por vetores de crescimento, status atual e expectativa de resultados. Com certeza, toda organização tem uma ou mais apostas nas quais está alocando recursos. Quais são? Quais foram os motivadores? Elas estão suportadas 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 ao lado (originalmente criado pela McKinsey) apresenta o mapeamento considerando diversas variáveis de análise.

Matriz de Apostas Estratégicas – Atual



1. **Sistema de Negócios:**

considera o que a empresa definiu como apostas e vetores em seu negócio.

2. **Setor de Atividade:**

Perspectiva 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. Da mesma forma, 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 significam 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.

4. Desafios Atuais e Futuros

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

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

-
8. Onde estão as nossas margens hoje? O que estimamos de margens considerando o horizonte de planejamento definido?
 9. 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?
 10. Controlamos nosso negócio ou ele depende de terceiros? No futuro, as premissas seriam as mesmas?
 11. 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, à 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. Este “Momento Consciência” é fundamental para que os participantes do processo de planejamento estratégico avancem para as 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 ao lado. 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. Megatendências	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);
- Lida-se, em simultâneo, com criatividade e lógica;
- Foca-se na estrutura do futuro (mudanças + processos + atores + emergências);
- Ocupa-se com a incerteza como matéria-prima (“futuros alternativos” e suas implicações para a ação);
- Emprega-se a antecipação ao serviço da ação/decisão por meio 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”**, os quais são construções de um painel de especialistas (empreendedores, professores, jornalistas, sociólogos, economistas, teólogos, filósofos, designers, artistas, etc.), consultados e ouvidos pela empresa quando se trata de 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 é 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 colhe os dados 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. Daí que, normalmente, nos referimos à atitude e à prática de mapear o futuro como prospectiva e *foresight*.

Princípios de foresight

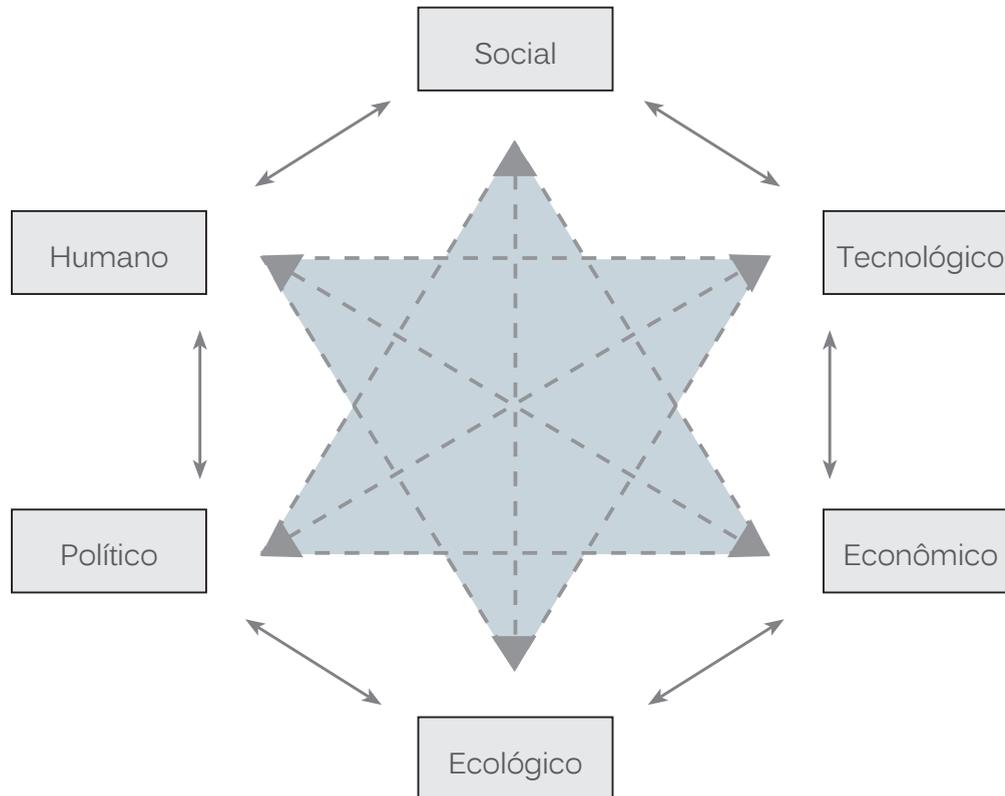
- Trabalha sobre horizontes temporais de longo prazo (rupturas e discontinuidades);
- Organiza de forma eficaz uma grande variedade de informação;
- Disciplina e estrutura criatividade e a imaginação (trabalha em simultâneo à criatividade e à lógica);
- Foca na estrutura do futuro (mudanças + processos + atores + emergências);
- Tem a incerteza como matéria-prima (“futuros alternativos” e suas implicações para a ação);
- Vê 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*, 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 macrovariáveis, criando um prisma de análise, que orientam o trabalho de predições sobre o futuro. Essas variáveis podem mudar consoante a análise que está se realizando, mas, na grande maioria dos casos, são essas seis variáveis que orientam e condicionam todo o trabalho de predição.

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 das ocorrências, que acreditamos que vão 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.

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.

5. INSIGHTS:

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

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.

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.

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 78 tendências divididas em 3 grupos – Mega, Comportamentais e de Negócio.

É fundamental se notar que tendências emergentes e específicas, embora não façam parte do mapa base aqui apresentado, podem fazer parte da estruturação da construção do planejamento estratégico.

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

Veja ao lado o quadro completo.

Visão Geral do Mapa What's Next 21 (Direção 2030)

Drivers			78 Tendências		
Conceito Principal	Revoluções	Forças Motrizes	Megatendências	Tendências Comportamentais	Tendências de Negócio
Singularidade	InfoTech BioTech	1. Tecnologia & Conectividade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução Tecnológica 2. Conectividade Permanente 3. Humanismo Digital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gadget Dependente 2. Nômades Digitais 3. Convergência Tecnológica 4. Vidas Online 5. Encapsulamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformação Digital 2. Data Driven Enterprise 3. Tecnologias Exponenciais 4. Trabalho Híbrido 5. Negócios de Plataforma e de Ecossistema
		2. Ambiente & Clima	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alterações Climáticas 2. Alternativas em Recursos Naturais 3. Novos Recursos Energéticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EcoSustentabilidade 2. Mindset Verde 3. Cobrança e Exigência pelo Verde 4. Posse vs. Uso 5. Instantaneidade e Imediatismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. E.ESG 2. 3 R's: Reuse Recycle Reutilize 3. Logística Reversa 4. Uso Racional de Recursos 5. Resultados Responsáveis (EVA: Environment Value Add)
		3. Política & Economia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalização 2. Força e Poder da Sociedade 3. Novas Economias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Urbanização 2. <i>Fear Uncertain Doubt</i> (FUD) 3. Participação Ativa 4. Multiculturalismo 5. Liderança Coletiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Governança Corporativa 2. Compliance 3. Reset (de Verdades, Ideologias e Modelos) 4. Novos Hubs de Poder e de Produção 5. Economia Circular, Comportamental, Donut e Plataforma
		4. Social & Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envelhecimento e Explosão Demográfica 2. Busca pelo Novo e Desconhecido 3. Maior Transparência e Redução das Desigualdades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empoderamento 2. Economia da Experiência 3. Regresso às Origens e Nostalgia 4. Humanismo e Solidariedade 5. Compartilhamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intrageneracionalidade 2. Colaboração & Co-criação 3. Diversidade, Inclusão e Equidade 4. Liderança Colaborativa & Compartilhada 5. Complementaridade de Competências
		5. Saúde & Bem-estar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução Genética 2. Busca de Equilíbrio 3. Humanos 2.0 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wellthy (wellness & healthy) 2. Relax & Espiritual 3. Busca pela Felicidade 4. DIY 5. P2P vs Individualidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorização das Soft Skills 2. Segurança Psicológica 3. Clima de Autenticidade 4. Automação de Funções Operacionais 5. Vestíveis e Implantáveis
		6. Educação, Empresas & Negócios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformação Permanente & Novos Negócios 2. Mindset Start-Up 3. Novos Modelos de Atuação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito e Autenticidade 2. Ética 3. Design WoW 4. I/Empreendedorismo 5. Protagonismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambidestria Corporativa 2. Cultura Ágil e Estratégia Adaptável 3. Educação Híbrida e Continuada (lifelong learning) 4. TrendsInnovation 5. Client Centricity, Brand Power e Reputação



Wild Cards

Para efeitos de planejamento estratégico, o foco está nas tendências, embora o mapa apresentado considere os drivers que contemplam o conceito principal de singularidade, as duas revoluções e as forças motrizes, que são as bases da construção das tendências. Para o detalhe, principalmente do conceito de singularidade e de revoluções, deixamos, no final deste capítulo, os links para o relatório completo, curso e apresentação nos quais poderá aprofundar os seus significados.

Começamos então pela análise que aponta que as designadas forças motrizes produzem impactos na empresa e no negócio. São seis:

1. **Tecnologia e Conectividade**

As evoluções em Tecnologia e Conectividade já traziam amplos benefícios para o dia a dia das pessoas de diferentes formas. O contexto atual de pandemia e pós-pandemia acelerou ainda mais o papel fundamental da tecnologia e da conectividade para que todos continuem as suas rotinas pessoais e profissionais da melhor forma possível. Assistimos a diversas empresas de diferentes segmentos se adaptarem rapidamente para possibilitar, por exemplo, as alternativas de trabalho remoto, equilibrando a entrega com a saúde de seus funcionários e familiares. Automação, robótica e Inteligência artificial já estão mudando a natureza e o número dos trabalhos disponíveis alterando as oportunidades que se apresentam no presente e no futuro. A tecnologia tem o poder de melhorar a qualidade de vida, aumentar a produtividade, a expectativa de vida e libertar as pessoas para se focarem em funções não operacionais. Mas este fenômeno também traz as ameaças ao nível social, político e econômico caso não se atinja o equilíbrio nestas mudanças. Indiscutivelmente, esta é a maior força direcionadora do presente e do futuro dos negócios e do comportamento humano.

2. Ambiente e Clima

As condições climáticas estão agora mais na pauta do que nunca: a subida do nível da água do mar, as secas e as inundações, o aquecimento e arrefecimento global, a poluição atmosférica, as alterações climáticas em geral levam à transformação dos nossos ecossistemas e do nosso planeta. Isso afeta o desenvolvimento, a saúde, a produção e utilização dos recursos naturais e um conjunto amplo de impactos talvez ainda não total e devidamente mapeados. As alterações/mudanças climáticas podem (se nada for feito) potencialmente acelerar catástrofes humanitárias, potenciar conflitos e tornar partes do planeta inabitáveis. É essencial que todos contribuam para a prevenção de mais mudanças climáticas. A prevenção poupa vidas e valores, reduzindo a necessidade de apoio humano quando uma catástrofe ocorre e apresenta-se como algo crescente na agenda da sociedade civil que aumenta a sua pressão sobre líderes (políticos e empresariais) na exigência de ações concretas para reduzir as suas consequências e impactos. A procura por energia e água deve aumentar em 50% e 40% respetivamente até 2030. Novos trabalhos em energias alternativas, engenharia de processos, design de produtos e gestão de desperdícios serão necessários para gerenciar e reutilizar os resíduos para lidar com essas necessidades. As indústrias tradicionais de energia e os milhões de pessoas empregadas por elas sofrerão uma rápida reestruturação.

3. Política e Economia

O impacto da pandemia revelou-se intenso no tema da política e não foram menos pesadas as consequências na área socioeconômica: mudanças são enfrentadas no trabalho, na produção, no consumo e na própria forma de se conviver em sociedade. Desde que a crise emergiu, houve impactos no circuito global de produção e circulação de todo tipo de bem, afetando o fluxo do comércio internacional e a gestão da cadeia de suprimentos. Governos enfrentam o desafio de amenizar o aumento do desemprego e a queda na renda disponível, promovendo auxílios às famílias e às empresas atingidas pela crise, ante o quadro de crescente aumento do endividamento público. Viveu-se uma queda expressiva no PIB em 2020 em todo o mundo, configurando cenário de dura recessão, mas com perspectivas claras e efetivas de recuperação nos próximos anos, em todo o planeta, podendo-se acreditar em sólida recuperação econômica. Para isso, contribuirá, sem dúvida, a urbanização crescente. Até 2030, a ONU projeta que 4,9 bilhões de pessoas serão urbanas e até 2050 a população urbana do mundo aumentará 72%. Hoje a maioria das grandes cidades já têm crescimentos superiores a uma grande parte dos países médios. Neste novo mundo, as cidades serão importantes agentes de criação de outros/novos empregos. Fruto da maior conscientização das pessoas sobre a sua real influência na sociedade e no mundo, a atenção tem-se virado também para a atuação política com efetiva busca por mudança nos sistemas políticos e econômicos vigentes. As nações em rápido desenvolvimento, particularmente aquelas com uma grande população em idade ativa, que adotarem um espírito de negócios, conseguirem atrair

investimentos e melhorarem a sua educação são as que terão mais sucesso. A erosão da classe média, disparidade de riqueza e perda de empregos devido à automação em larga escala poderá aumentar o risco de agitação social nos países desenvolvidos.

4. Social e Humano

Temos mais gente no mundo, durando mais tempo com impactos gigantes na transformação da sociedade e dos negócios. Com algumas exceções regionais a população está envelhecendo, colocando pressão nos negócios, instituições e na própria economia. A expectativa de vida vai afetar modelos de negócio, ambições e custos de pensão. Trabalhadores mais velhos precisarão de novas competências para trabalharem mais tempo. *Lifelong Learning* será a norma. A falta de mão-de-obra humana em várias economias em rápido envelhecimento impulsionará a necessidade de aprimoramentos de automação e produtividade. E em simultâneo a situação que o mundo viveu, de isolamento, conjugada com a crescente consciência social trouxe à tona um maior humanismo e solidariedade com o próximo. Um dos legados deste momento do mundo será a maior consciência e preocupação com o outro dando sentido à expressão: “o futuro do ser humano é ser humano”. E o papel de cada um de nós e a obrigação também só aumenta daqui para a frente na busca de um mundo melhor.

5. Saúde e Bem-estar

A grave crise sanitária global – pandemia do coronavírus – deflagrada no início de 2020 trouxe incontestáveis desafios à área da saúde. Face a milhões de pessoas doentes e a inúmeras e lamentáveis mortes, uma literal corrida em busca de vacinas, de medicamentos eficazes e de infraestrutura para atendimento aos doentes vêm mobilizando empresas farmacêuticas, centros de pesquisa, cientistas, hospitais, universidades, profissionais da área da saúde, laboratórios e governos em todo o planeta.

Em decorrência, observa-se inédito estímulo a práticas colaborativas entre nações em diversos níveis: agentes econômicos (públicos e privados) ampliaram o fluxo de troca de informações sobre a crise, de investimentos transnacionais, de compartilhamento de pesquisas e descobertas científicas em busca de respostas coletivas e eficazes ao grave momento.

Ao redor do planeta, práticas humanitárias e de solidariedade ganham força e relevo como “pano de fundo” da tragédia global em curso. E a humanidade (vivenciando o aumento da expectativa de vida) aumentou a sua consciência por práticas de vida mais saudáveis, privilegiando atividades e comportamentos que antes não tinham tanta dedicação e alocação de recursos como agora – busca por alimentação saudável, prática de exercício físico, envelhecimento com qualidade, etc. – alterando até a forma como encaram carreira e trabalho.

6. Educação, Empresas e Negócios

A gestão das empresas tem sido, até hoje, influenciada pelos princípios de gestão criados na 2ª Revolução Industrial, princípios esses baseados na produção em massa, que se alcança graças ao conceito de divisão de tarefas e ao uso da energia elétrica. O primeiro exemplo conhecido foi o da primeira correia transportadora em um matadouro em Cincinnati, no ano de 1870. Desde essa altura que as regras de funcionamento das empresas (com os normais ajustes) não sofreram grandes questionamentos nem alterações significativas, mantendo-se fiel aos princípios de Taylor, Fayol e Ford. Por dois séculos, a gestão tem sido baseada na hierarquia de decisões e funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto, numa clara visão construída “de dentro para fora”. Apesar das diferentes mudanças que o mundo tem vivido, nomeadamente no início do Séc. XXI, as empresas têm resistido a alterar o seu modo de atuar e de pensar. Modelos mentais engessados no passado e crenças culturais do século passado têm bloqueado a evolução e a transformação dos negócios, condenando empresas por todo o mundo. A educação é um dos meios mais importantes para o desenvolvimento de uma sociedade. Por meio da educação, produz-se conhecimento e, assim, todas as esferas de um país desenvolvem-se. A educação, porém, vai além da educação formal nas escolas, abrangendo também os âmbitos familiar e social. E no contexto de elevada transformação a necessidade de uma educação continuada e atualizada é um dos pilares importantes (se não o mais importante) na evolução da sociedade e dos negócios. Fruto também do já referido contexto pandêmico, os modelos de gestão e, conseqüentemente, os negócios e as empresas têm sido envolvidos numa nova realidade de acelerada transformação.

Para cada força motriz, existe um grupo de 3 megatendências, 5 tendências comportamentais e 5 tendências de negócio, num total de 78 tendências que fortalecem a visão da gestão para o presente e para o futuro. A sua utilização reduz a incerteza e a ambiguidade face ao futuro.

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.

MEGATENDÊNCIAS por cada força motriz:

TECNOLOGIA E CONECTIVIDADE

1. Evolução Tecnológica

O fenômeno dos *smartphones*, iniciado em 2007 pela Apple, alterou completamente o comportamento humano e iniciou um fenômeno de influência decisiva sobre 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, fruto da simplicidade e queda de preço com que a tecnologia nos envolveu.

2. Conectividade Permanente

A conectividade assumiu decisivamente o poder, conectando pessoas e empresas de forma permanente, potencializando 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. 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.

3. Humanismo Digital

Na pauta dos negócios, a transformação digital concedeu à inovação o estatuto de um imperativo categórico: empresas que não se reinventam, definham. Se imaginarmos um mundo altamente dependente da inteligência artificial, profundamente sensibilizado por tais algoritmos em situações comuns, corremos o risco de que as máquinas – uma vez instruídas segundo nossas intenções de automatização para perseguir a sua função objetivo (aquilo para o qual elas foram programadas) – incompatibilizem seus êxitos com os valores e necessidades humanos. Em meados de 2019, cientistas e pesquisadores de diversos países publicaram um manifesto (*The Vienna manifesto on Digital Humanism*) que declara que as tecnologias digitais estariam desbotando a dinâmica e os alicerces da sociedade e colocando em xeque o nosso entendimento sobre o que significa ser humano. Com o tom de reivindicação para deliberar e atuar no desenvolvimento tecnológico atual e futuro, o manifesto encoraja a inovação centrada nos valores e necessidades humanos. Com efeito, este é o núcleo do assim denominado Humanismo Digital.

AMBIENTE E CLIMA

1. Alterações Climáticas

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 por 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, amigas do ambiente e que não defenda a mobilização de todos à sua volta na busca de um planeta melhor para todos.

2. Alternativas em Recursos Naturais

A crescente preocupação com o tema ambiental e a demanda de recursos têm gerado uma busca constante por alternativas que permitam a manutenção dos índices de produtividade e o crescimento econômico, mas com reduzido (se possível nenhum) impacto sobre o planeta. Os recursos são finitos e como tal a agenda focada em alternativas ganha força, atenção e cobrança na sua implementação permanente.

3. Novos Recursos Energéticos

Estamos chegando ao 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. Com o crescimento populacional, a chegada dos autônomos e a crescente conectividade aumentam 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 a busca por recursos exponenciais considerando, por exemplo, desde a dessalinização da água do mar até a utilização de matérias-primas vindas de outros planetas.

POLÍTICA E ECONOMIA

1. Globalização

É o processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações, seja no âmbito econômico, social, cultural ou político. Porém, o principal destaque dado pela globalização está na integração digital e de mercado existente entre os países. A globalização permitiu uma maior conexão entre pontos distintos do planeta, fazendo com que compartilhassem de características em comum. Desta forma, nasce a ideia de Aldeia Global, ou seja, um mundo globalizado onde tudo está interligado. A quebra de fronteiras gerou uma expansão capitalista onde foi possível realizar transações financeiras e expandir os negócios - até então restritos ao mercado interno - para mercados distantes e emergentes. Atualmente, o idioma inglês é considerado o mais adotado entre todos os países como alternativa para garantir a comunicação, principalmente através da internet. 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.

2. Força e Poder da Sociedade

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 todo o lugar acedem à 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. Novas Economias

O poder que a Europa e os USA tinham perdeu força para os chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e o mundo tem caminhado para uma maior globalização. Novos países estão ditando as regras e as mudanças globais. Seja por posição estratégica ou capacidade produtiva e abertura à mudança, o ecossistema em torno da China e da Índia afirmar-se-á como polo 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.

SOCIAL E HUMANO

1. Envelhecimento e Explosão Demográfica

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 realidades de coexistência entre as várias gerações. É normal, hoje, 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.

2. Busca pelo Novo e Desconhecido

Nunca como agora o desconhecido foi tão atrativo. Filmes, séries, livros e tantas outros conteúdos têm sido criados 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, seja 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. Vivemos a colonização do espaço, a importação de matérias-primas interplanetárias e, quem sabe, até contato com outras espécies.

3. Maior Transparência e Redução das Desigualdades:

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 whatsapp 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.

SAÚDE E BEM-ESTAR

1. Evolução Genética

Os avanços genéticos em todas as áreas têm reescrito muitas das páginas consideradas intocáveis na história. Nos âmbitos da medicina, da alimentação e da reprodução, a genética tem contribuído decisivamente para a evolução da humanidade.

2. Busca de Equilíbrio

O ressignificar de prioridades, dos propósitos e dos valores tem deixado claro que a sociedade busca um equilíbrio. Se antes era carreira ou família, por exemplo, hoje é um e outro. Não mais um ou outro. O equilíbrio entre produção e consumo, entre exercício e alimentação, entre entretenimento e descanso (e tantos outros) reforça o entendimento que existe maior consciência para a adoção de caminhos equilibrados (ou caminhos de meio) em detrimento de extremos, nunca saudáveis.

3. Humanos 2.0

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), caminhando, então, 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.

EDUCAÇÃO, EMPRESAS E NEGÓCIOS

1. Transformação Permanente & Novos Negócios

A única situação permanente é a mudança. Com o crescente movimento empreendedor e a proliferação do mundo digital e conectado, cientes de uma mudança do comportamento do consumidor, as regras da gestão e do mundo estão em debate e sendo alteradas de forma regular. Novos negócios estão dando o tom do futuro, alterando todas as bases de vida que nos trouxeram até aqui, mas que garantidamente não nos levarão para o futuro.

2. Mindset Start-Up

Uma das grandes vantagens das startups é a elevada capacidade de adaptabilidade, teste, correção e abandono de projetos ou ideias quando não cumprem o previamente definido. Adotar um *mindset* inspirado nas startups é adotar práticas, políticas e processos, o quais, pela sua flexibilidade, conseguem corrigir rotas e caminhos de forma a não prejudicar a empresa em momentos delicados, ou que potencializem os resultados pela resiliência que se adota no ajuste de rota de trabalho. Muitas vezes, a lentidão na tomada de decisão, a burocracia e a forma engessada como a gestão atua prejudicam o chamado *time to market* (t2m) permitindo que outros (muitas vezes startups até) ganhem pedaços de mercado e tomem a dianteira em segmentos antes dominados pelas tradicionais corporações. Pessoas, processos, projetos, decisões, departamentos, todos alinhados em busca de uma flexibilidade crescente de *fail fast* (teste e falhe rápido) e que regularmente atuem em grupo, e de forma ágil. Estes são os pilares de uma cultura e de uma mentalidade orientadas ao futuro.

3. Novos Modelos de Atuação

Um novo mundo demanda novas formas de atuar. Seja na postura individual seja na profissional, estamos sendo obrigados (e ainda bem) a rever a forma como sempre nos comportamos como sociedade.

Os livros e suas verdades absolutas em todas as áreas estão debaixo de crítica legítima, abrindo espaço para novas realidades assumirem o protagonismo e, com isso, desenharem uma nova realidade macro à qual vamos, estruturadamente, aceder.

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

Processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que dá origem à criação e o desenvolvimento de novas ideias: de negócio, de produto ou serviço, de marca ou de ação. TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS por cada força motriz:

TECNOLOGIA E CONECTIVIDADE

1. Tecnologia e Conectividade

Gadget Dependente: 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 teremos tudo de 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 o trabalho têm sido gradualmente substituídas por apps que nos resolvem tudo e nos facilitam universalmente a vida. Caminhando para um mundo 100% conectado, esta dependência assumirá cada vez mais importância e será o fator diferenciador entre marcas e na escolha das soluções diárias.

2. Nômades Digitais

Crescem em quantidade, nos mercados profissionais, aquelas pessoas sobre as quais não há o “ir ao escritório”, tampouco o cumprimento do expediente normal. Usando mochilas e pastas modernas, com um ar informal, abandonando gravatas e ternos, adotando roupas leves e confortáveis e impulsionados pela conexão, eles trabalham quando ou onde querem e precisam. Um estilo de trabalho e de vida fundamentalmente urbano e digital, que traz consigo novos e diferentes padrões de mobilidade e de hábitos de alimentação, relacionamento e consumo.

3. Convergência Tecnológica

Tudo na palma da mão possibilitado pelo crescimento dos apps e pela democratização do acesso à internet e do uso de smartphones, possibilitando uma total convergência de acesso e utilização das possibilidades tecnológicas que existem.

4. Vidas Online

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 fato é que o mundo digital tem assumido a prioridade e a relevância na vida das pessoas caminhando para um mundo 100% conectado.

5. Encapsulamento

Conceito criado por Faith Popcorn nos anos 70 (Cocooning), quando se referiu ao maior tempo que as pessoas passariam dentro de casa, esta tendência expressa agora um comportamento mundial. Por obrigação, recomendação ou consciência as pessoas estão mais dentro de casa, trabalhando, estudando, se informando e adotando novos comportamentos de vida e relacionamento, fatos que conferem, finalmente, sentido ao conceito de encapsulamento.

AMBIENTE E CLIMA

1. 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. Sustentabilidade é a palavra de ordem nas iniciativas empresariais e políticas que influenciam as mudanças no comportamento e ações em diversas áreas.

2. Mindset Verde

Uma atitude que se revê em comportamentos de maior preocupação com a correta produção, armazenagem e descarte de recursos em escala e seus impactos na cadeia de valor, que tem sido alvo do escrutínio apertado da sociedade e do mundo em geral.

3. Cobrança e Exigência pelo Verde

Não só feito pelas gerações mais novas (mas sem dúvida impulsionadas por elas) cresce de forma inquestionável a cobrança por ações que protejam o planeta e deem a devida atenção ao tema climático.

4. Posse vs. Uso

Reforçando o conceito de economia circular assistimos a uma alteração dos modelos de negócio/ consumo, abandonando-se a vertente puramente consumista para a adoção de modelos mais sustentáveis de uso (em detrimento da mera posse) que tem feito emergir novos conceitos de negócio como soluções por assinatura ou soluções (mais) compartilhadas.

5. Instantaneidade e Imediatismo

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, 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 com as 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.

POLÍTICA E ECONOMIA

1. Urbanização

Mais da 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. Com a crescente urbanização, cresce o interesse que as populações urbanas ganham pelo espaço no qual habitam, tornando-os mais acolhedores para si e para os outros.

2. *Fear Uncertain Doubt* (FUD)

O mundo hoje é VUCA (em inglês) significando que o mundo muda em velocidade muito acelerada e com destino incerto. A sigla VUCA de volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*) tem assumido relevância nas análises do momento. 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.

3. Participação Ativa

Impulsionada pelas gerações jovens, cresce a participação de todos nos grandes temas do mundo, exigindo resultados, mas também ativamente realizando ações que visam equilibrar os pratos e reduzir os problemas gerados por tempos antigos e ultrapassados.

4. Multiculturalismo

O Multiculturalismo descreve a existência de muitas culturas numa região, cidade ou país, com - no mínimo - uma predominante. Com a elevada mobilidade humana, vivemos momentos em que massas de pessoas se deslocam entre países e continentes, estabelecendo laços com as pessoas dos destinos aos quais chegam.

5. Liderança Coletiva

A expressão "sozinhos vamos mais rápido, mas juntos vamos mais longe" nunca fez tanto sentido, quando a colaboração é a palavra de ordem, quando todos podem, ao mesmo tempo, ser líderes e liderados na busca de um propósito comum.

SOCIAL E HUMANO

1. Empoderamento

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, entre outras. Pessoas empoderadas são agentes de transformação e clientes empoderados contribuem para a perenidade dos negócios. Empresas com colaboradores e com clientes empoderados garantem maior solidez ao construírem à sua volta comunidades de seguidores e apóstolos.

2. Economia da Experiência

Os produtos por si só já não têm o valor de outros tempos. 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 a fim de transformar todo o processo de compra e de consumo em algo inesquecível. Economia da Experiência refere-se, por isso, a experiências vividas pelo consumidor, proporcionadas pelas marcas, com o objetivo de que estas se transformem em vendas, reconhecimento e reforço de imagem.

3. Regresso às Origens e Nostalgia

A importância de nos rodearmos de símbolos, imagens e mitos que contem uma história que gere identificação e envolvimento cresce e a necessidade de nos ligarmos ao imaginário, aos sonhos e histórias ganha força. 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, mostra que recorrer a referências estéticas ou ‘recordações’ fortes, que vêm dar um novo valor às experiências atuais, acaba nos criando uma sensação de “porto seguro” nos tempos de incerteza e de desconfiança atuais.

4. Humanismo e Solidariedade

A situação que se vive trouxe à tona um maior humanismo e solidariedade com o próximo. Dos mais necessitados, aos idosos, aos que de alguma forma foram afetados pelo “tsunami” que nos afetou, iniciativas de apoio e compartilhamento se sucedem dia após dia. Algo inimaginável aconteceu: o mundo está mais consciente e essa consciência ou preocupação com o outro deve dar sentido à expressão: o futuro do ser humano é ser humano.

5. Compartilhamento

Quando o conhecimento se massifica, todos contribuem com a sua visão ou perspectiva, agregando mais valor ao todo. Fica cada dia mais fácil acessar informações, as quais, reunidas, constroem uma nova forma de conhecimento. E hoje não podemos deixar de considerar colaboradores, parceiros, fornecedores, professores, clientes, amigos e todos quantos coexistem com a nossa empresa, sabendo que em cada um deles estará parte de uma solução.

SAÚDE E BEM-ESTAR

1. Wellthy (wellness & healthy)

Saúde e bem-estar, longevidade e felicidade são fundamentais. Os benefícios são óbvios e "mente sã em corpo sã" permite que se possa enfrentar com outra garra as adversidades dos tempos modernos.

As fontes do estresse diário são muitas e é prioritário manter formas e meios de combatê-lo.

A promoção e o monitoramento permanentes de práticas e estilos de vida mais saudáveis são fortemente disseminados, com acesso às tecnologias de informação e a um mundo cada vez mais interligado em busca de felicidade. 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.

2. 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, seja em retiros, 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.

3. Busca pela Felicidade

Um sentimento que se afirmou com a pandemia e que saiu reforçado no sentido de que há uma maior consciência do desejo de fazer coisas que nos façam bem e nos deixem felizes. A mudança de século e o emergir das novas gerações têm reforçado a questão emocional como crítica da performance. Saúde e bem-estar viraram palavras de ordem. A verdade é que, antes de tudo, somos humanos e humanos querem ser felizes.

4. DIY

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 nas quais quem decide o que compra, seleciona, recomenda e endossa é o consumidor.

5. P2P vs. Individualidade

A sociedade atual tem consciência dos problemas econômicos, sociais e do fato de os recursos ambientais serem finitos. Isto aumentou a sua consciência em relação a um novo modo de vida, o P 2 P – Person to Person (ou Peer 2 Peer) em que o endosso e confiança são a base de decisão. Ao mesmo tempo em que vivemos em rede e cada vez mais conectados, cresce um comportamento de isolamento, de busca de privacidade que permita um reencontro com cada um de nós.

EDUCAÇÃO, EMPRESAS E NEGÓCIOS

1. Propósito e Autenticidade

Propósito e Autenticidade são, hoje, faces da mesma moeda de gestão, que deve estar mais centrada em garantir a longevidade da empresa, sabendo gerenciar o momento. Propósito pode ser definido como um modo único e autêntico por meio do qual sua marca fará a diferença no mundo. Autenticidade surgiu com a mudança para a Economia de Experiência, em que cada vez mais consumidores estão interessados em experienciar algo que apele aos seus sentidos de uma forma pessoal do que apenas comprar produtos.

2. Ética

Com o crescimento do mundo digital, todos estamos mais expostos a todos os níveis de exposição. Fato que tem aumentado a exigência por práticas cada vez mais éticas por parte das empresas, as quais estão diretamente ligadas à relevância da empresa no Mercado e à forma como ela concretiza as suas promessas e ofertas. Ética é referente à conduta moral das empresas, ou seja, ao modo correto ou não como as empresas interagem com o seu meio e com os agentes de negócio.

3. 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 um ambiente de maior simplicidade. No Design, a tecnologia é usada de forma permanente para uma maior personalização e interatividade, fundamentando-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.

4. I/Empreendedorismo

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 ou abrindo frentes de mudança da cultura das empresas nas quais atuam.

Nunca como agora se criaram tantas empresas e tanta gente se mobilizou para mudar as bases nas quais o mundo se assenta. Os empreendedores do futuro estão mais focados na resolução dos grandes problemas do mundo e, se não o fizerem dentro das empresas onde trabalham, criarão outras que garantam esse movimento.

5. Protagonismo

O "ser parte ativa" de forma responsável ganhou o mundo. Temos uma missão e/ou desígnio/chamado que deve ser atendido para fazer a diferença no mundo e, com isso, assumir o protagonismo de nossas vidas, carreiras e resultados.

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

Ocorrem 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. TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO por cada força motriz:

TECNOLOGIA E CONECTIVIDADE

1. Transformação Digital

Uma nova abordagem onde as TIC (Tecnologia da 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. Por meio de novos investimentos em tecnologias e modelos de negócio, espera-se melhorar o envolvimento dos clientes em todos os pontos de contato no ciclo de vida de sua experiência.

2. Data Driven Enterprise

Ter bases construídas em anos de resultados consistentes é ótimo, mas, hoje, é fundamental entender que a experiência anterior das empresas não garante sucesso no mercado digital. A hora é a de olhar para o futuro, e não há forma de fazer isso se a companhia não tiver informação qualificada. Aqui falamos de dados e da habilidade de trabalhá-los. É necessário ter uma cultura guiada por dados, uma cultura data driven, na qual as informações certas são captadas constantemente, servindo como base para as tomadas de decisão.

3. Tecnologias Exponenciais

A tecnologia é um meio a serviço da melhoria transversal das empresas, dos negócios, da sociedade e da vida, para que todos possam ganhar com isso. A evolução da tecnologia, cada vez mais acessível, tem transformado mercados, empresas e 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.

4. Trabalho Híbrido

Um modelo de trabalho que vai cada vez mais possibilitar que a jornada seja cumprida na empresa, presencialmente e, também, à distância, em sua casa ou outro local. Desta forma, o profissional pode desempenhar suas funções dando resposta ao desejo de maior flexibilidade e liberdade de trabalho, alinhado à nova revolução industrial.

5. Negócios de Plataforma e de Ecossistema

A dependência de plataformas e ecossistemas tirará as empresas do “eu” e as levará para o “nós”. Deste modo, todos se integram e se conectam entre si ao longo de toda a cadeia de valor. A construção de ecossistemas integrados de gestão gera melhor entrega e diferenciação no mercado, além da adoção de sistemas que se ajustem ao contexto dos clientes e demais players. A integração das funções com transição para um sistema empresarial com o mínimo de silos – de fora para dentro - criará plataformas capazes de incorporar pessoas e tecnologias, automatizando os processos.

AMBIENTE E CLIMA

1. E.ESG

Traduzido do Inglês – Governança Ambiental, Social e Corporativa é uma avaliação da consciência coletiva de uma empresa em relação aos fatores sociais e ambientais. Normalmente, é uma pontuação compilada de dados coletados em torno de métricas específicas relacionadas a ativos intangíveis dentro da empresa e que agora ganha mais uma denominação com o foco econômico que defende a geração de resultados sustentáveis, permitindo manter a performance responsável de forma sistemática.

2. 3 R's

Reuse, Recycle e Reutilize: Alinhado com a preocupação crescente com a saúde do planeta, os comportamentos estão caminhando na direção de uma maior sustentabilidade. Hoje e no futuro, o ato de 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 precisarão ter para manter novos comportamentos mais alinhados com esta nova realidade, bem diferente da realidade vigente em todo o séc. XX. Reuse, Recycle e Reutilize serão palavras-chave nas estratégias e nas missões das empresas no futuro.

3. Logística Reversa

Alinhado com a preocupação ambiental e de otimização dos recursos, cresce a abordagem da logística que trata do fluxo físico de produtos, embalagens ou outros materiais, desde o ponto de consumo até o local de origem numa clara definição de que o caminho de volta será uma grande contribuição para a melhoria da qualidade de vida do planeta.

4. Uso Racional de Recursos

Reforçando os movimentos sustentáveis, a preocupação com o não desperdício e o uso correto (e racional) dos recursos é tema corrente nas pautas da gestão, não apenas por uma questão de pressão externa, mas também pela adoção empresarial de posturas mais responsáveis com o devido impacto no crescimento e nos resultados.

5. Resultados Responsáveis (EVA: Environment Value Add)

O EVA tradicional é um indicador que demonstra a criação ou destruição de valor, e representa o custo de oportunidade do capital aplicado por credores e acionistas como forma de compensar o risco assumido no negócio. Agora, com o emergir de conceitos mais sustentáveis e responsáveis, o conceito evolui para a compensação de forma mais sustentável e integrada com o ecossistema, respeitando o entorno. Ou seja, não vale focar no resultado a qualquer custo.

POLÍTICA E ECONOMIA

1. Governança Corporativa

Governança corporativa ou governo das sociedades ou, ainda, das empresas, representa o conjunto de processos, costumes, políticas, leis e regras que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. Para estruturar e responder ao contexto de transformação, este é um tema cada vez mais relevante na forma de administrar e regular as empresas e os negócios.

2. Compliance

Do verbo em inglês “to comply”, que significa agir de acordo com uma ordem, um conjunto de regras. Estar em conformidade com tais regras, que também se refere aos controles internos e de governança corporativa, é hoje o que garante às empresas a atuação dentro dos parâmetros legais e acordados por todos.

3. Reset (de Verdades, Ideologias e Modelos)

Novas realidades estão desenhando o presente e o futuro das empresas com a certeza de que as práticas definidas no século XX são hoje bem diferentes. Nos dias atuais, as empresas precisam de revisão e readequação a um mundo em constante mudança.

4. Novos Hubs de Poder e de Produção

Diversos estudos têm mostrado a mudança de poder global com o crescimento dos hubs China e Índia em contraponto à queda dos Hubs Europa e EUA. Deste momento de transformação, novos hubs emergem. 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. Israel, Norte da Europa, algumas cidades na América Latina sem esquecer a sempre imprevisível África terão papéis importantes. O mapa do mundo terá novos desenhos.

5. Economia Circular, Comportamental, Donut e Plataforma

O surgimento dos conceitos de capitalismo consciente ou social, de economia circular, de economia criativa, entre outros, têm ganho força, desde que em 2016 o WEF (World Economic Forum | Fórum Econômico Mundial) se referiu à necessidade de encontrar um novo modelo econômico, que consiga, ao mesmo tempo, entregar resultado econômico às empresas e pessoas, mas também garantir o bem-estar de todos, mesmo dos mais necessitados, possibilitando o acesso universal a meios de energia limpa, à comida saudável e, no limite, a um planeta mais equitativo e justo para todos, reduzindo as desigualdades e as intolerâncias.

SOCIAL E HUMANO

1. Intrageracionalidade

Com o aumento da expectativa de vida, crescem situações de coexistência geracional nas empresas. É cada vez mais comum ver equipes de trabalho com pessoas de diferentes gerações, com o desafio crescente de gerenciar expectativas, opiniões, energias e aspirações de grupos com diversas visões e comportamentos.

2. Colaboração & Cocriação

São as palavras do momento. Não há super-heróis isolados, mas sim heróis que trabalham juntos, compartilham conhecimento e ideias e que, conjuntamente, desenvolvem soluções ajustadas aos contextos em que se vive. Capacitar para o trabalho colaborativo ajudará a ultrapassar as barreiras que se avizinham;

3. Diversidade, Inclusão e Equidade

Diversidade nada mais é do que variedade. A diversidade está presente em todos os âmbitos da nossa vida, mas quando falamos de empresas, diversidade se refere a pessoas com características, backgrounds e formas de pensar diferentes, e nunca é um ponto fixo, ou seja, não é algo que se atinge e acabou. Diversidade no ambiente corporativo é sempre algo que precisa ser olhado e evoluído - avanços sempre são possíveis. Inclusão, por sua vez, é a sensação de pertencimento. Apenas a existência de pessoas diversas em uma empresa não significa, necessariamente, que elas se sentirão incluídas naquele ambiente. A inclusão é algo que passa por cultura organizacional, comportamento dos colaboradores e segurança para todos compartilharem (e serem apreciados por) suas ideias. Equidade é busca por igualdade através de processos e práticas que entendam que cada jornada é individual. A equidade entende que as pessoas não partem do mesmo lugar e que enquanto alguns começam com vantagens, outros começam com barreiras.

4. Liderança Colaborativa & Compartilhada

Sistemas hierárquicos tradicionais estão perdendo espaço para modelos de empresa mais flexíveis, participativos e focados em exposição, engajamento e cocriação, 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 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 em que os mercados e os clientes mudam.

5. Complementaridade de Competências

Mais do que as competências técnicas, as comportamentais e as de gestão surgem como preponderantes na preparação dos gestores do presente e do futuro, alterando as lógicas de gestão, liderança e treinamento.

SAÚDE E BEM-ESTAR

1. Valorização das Soft Skills

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. 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 das chamadas 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 dos que interagem com as empresas (clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores, entre outros).

2. Segurança Psicológica

A segurança psicológica diz respeito a um ambiente detentor de um clima no qual as pessoas se sentem confortáveis para falarem as suas opiniões, compartilharem experiências e ideias. Dessa forma, todos ficam tranquilos e seguros para se expor diante de outros colaboradores da empresa. Esta possibilidade se torna cada dia mais importante quando se trata de inovar ou apenas lidar com os contextos de mudança que estamos vivendo.

3. Clima de Autenticidade

Um dos muitos significados da palavra autenticidade é “aquilo que é verdadeiro”. A pessoa que age com verdade expressa os seus sentimentos e opiniões sem temer retaliação. Ela não possui segundas intenções e, quando quer alguma coisa, expressa a sua vontade para que não haja desentendimentos futuros. Na gestão, um clima autêntico reforça a inovação e a relevância das empresas nos mercados. Tal atitude obriga a uma mudança de valores culturais na busca de maior autonomia e flexibilidade (mas também de autorresponsabilização) de todos.

4. Automação de Funções Operacionais

A adoção de soluções tecnológicas tem aumentado a discussão sobre o quanto a automação pode eliminar empregos, mas a realidade nos mostra que a automação ocorrerá de qualquer forma.

5. Vestíveis e Implantáveis

A chegada dos smart watches mudou a forma como passamos a entender a tecnologia ao serviço das pessoas. Gadgets vestíveis são hoje já lugares-comum, mas no futuro, o que hoje é usado no corpo estará embutido dentro dele. Chips 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 quais iniciativas deve aplicar para gerar valor aos seus negócios.

EDUCAÇÃO, EMPRESAS E NEGÓCIOS

1. Ambidestria Corporativa

A evolução tecnológica, a mudança do comportamento do consumidor, a turbulência política e a incerteza econômica reafirmaram aos gestores a importância da adaptabilidade (a capacidade de se mover rapidamente em direção a novas oportunidades, se ajustar a mercados voláteis e evitar complacências), sem prejudicar o negócio atual. Para uma empresa ter sucesso a longo prazo, ela precisa dominar a adaptabilidade e o alinhamento – um atributo que às vezes é conhecido como ambidestria.

2. Cultura Ágil e Estratégia Adaptável

A cultura ágil vem ajudando muitas equipes a encarar a imprevisibilidades através de entregas incrementais e ciclos iterativos, sendo uma alternativa aos métodos tradicionais. A capacidade de entender e manter uma análise permanente sobre o ecossistema e suas transformações definindo, de forma proativa, as melhores ações, que permitam construir uma diferenciação face aos outros players, por fim, acaba gerando vantagem competitiva pelo maior período possível, além de refletir uma abordagem estratégica mais flexível que transformará o planejamento e a gestão tradicionais.

3. Educação Híbrida e Continuada (lifelong learning)

Com a velocidade 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 nos obriga a uma educação continuada que consiga manter uma base permanente de conhecimento sobre o que está acontecendo no mundo, no mercado e nas empresas.

4. TrendsInnovation

Foi já provado, ano após ano, que os gestores de sucesso são aqueles que olham para fora, identificam cenários e tendências e, munidos desse conhecimento, se viram para dentro para desenvolver iniciativas alinhadas com o que os mercados estão solicitando. Mais que uma metodologia, essa é uma mentalidade que se propõe a inovar por meio das tendências.

5. Client Centricity, Brand Power e Reputação

Conhecer o cliente, mapear a sua jornada, identificar as suas necessidades e descobrir a tarefa para a qual somos contratados (job to be done) são iniciativas que farão a diferença na gestão de portfólios, estratégias de comunicação e de relacionamento futuros. Branding ou Brand Power 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 e que visam fortalecer a relação e reputação com os clientes. E em um mundo onde as marcas são cada vez mais importantes, a diferenciação delas estará cada vez mais centrada na sua capacidade de contar histórias verdadeiras e que se conectem emocionalmente com o seu cliente. Para as marcas, é fundamental essa abordagem.

A visão completa do mapa de tendências suporte pode ser visualizada no quadro ao lado.

Visão Geral do Mapa What's Next 21 (Direção 2030)

Drivers			78 Tendências		
Conceito Principal	Revoluções	Forças Motrizes	Megatendências	Tendências Comportamentais	Tendências de Negócio
Singularidade	InfoTech BioTech	1. Tecnologia & Conectividade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução Tecnológica 2. Conectividade Permanente 3. Humanismo Digital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gadget Dependente 2. Nômades Digitais 3. Convergência Tecnológica 4. Vidas Online 5. Encapsulamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformação Digital 2. Data Driven Enterprise 3. Tecnologias Exponenciais 4. Trabalho Híbrido 5. Negócios de Plataforma e de Ecossistema
		2. Ambiente & Clima	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alterações Climáticas 2. Alternativas em Recursos Naturais 3. Novos Recursos Energéticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EcoSustentabilidade 2. Mindset Verde 3. Cobrança e Exigência pelo Verde 4. Posse vs. Uso 5. Instantaneidade e Imediatismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. E.ESG 2. 3 R's: Reuse Recicle Reutilize 3. Logística Reversa 4. Uso Racional de Recursos 5. Resultados Responsáveis (EVA: Environment Value Add)
		3. Política & Economia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalização 2. Força e Poder da Sociedade 3. Novas Economias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Urbanização 2. <i>Fear Uncertain Doubt</i> (FUD) 3. Participação Ativa 4. Multiculturalismo 5. Liderança Coletiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Governança Corporativa 2. Compliance 3. Reset (de Verdades, Ideologias e Modelos) 4. Novos Hubs de Poder e de Produção 5. Economia Circular, Comportamental, Donut e Plataforma
		4. Social & Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envelhecimento e Explosão Demográfica 2. Busca pelo Novo e Desconhecido 3. Maior Transparência e Redução das Desigualdades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empoderamento 2. Economia da Experiência 3. Regresso às Origens e Nostalgia 4. Humanismo e Solidariedade 5. Compartilhamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intrageneracionalidade 2. Colaboração & Co-criação 3. Diversidade, Inclusão e Equidade 4. Liderança Colaborativa & Compartilhada 5. Complementaridade de Competências
		5. Saúde & Bem-estar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução Genética 2. Busca de Equilíbrio 3. Humanos 2.0 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wellthy (wellness & healthy) 2. Relax & Espiritual 3. Busca pela Felicidade 4. DIY 5. P2P vs Individualidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorização das Soft Skills 2. Segurança Psicológica 3. Clima de Autenticidade 4. Automação de Funções Operacionais 5. Vestíveis e Implantáveis
		6. Educação, Empresas & Negócios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformação Permanente & Novos Negócios 2. Mindset Start-Up 3. Novos Modelos de Atuação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito e Autenticidade 2. Ética 3. Design WoW 4. I/Empreendedorismo 5. Protagonismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambidestria Corporativa 2. Cultura Ágil e Estratégia Adaptável 3. Educação Híbrida e Continuada (lifelong learning) 4. TrendsInnovation 5. Client Centricity, Brand Power e Reputação

Wild Cards

O detalhe de todo este conteúdo está também disponível nos links abaixo:

O relatório completo está disponível para download no site da Inova Consulting, no link ou QR Code a seguir:



bit.ly/3rIN4CT

A apresentação do relatório está disponível para assistir, no link ou QR Code a seguir:



bit.ly/3Jl1fUG

E o curso gratuito sobre o relatório pode ser acessado na plataforma Inova Online, no link ou QR Code a seguir:



bit.ly/34sY0vG

Para cada tendência apresentada faz-se a seguinte reflexão:

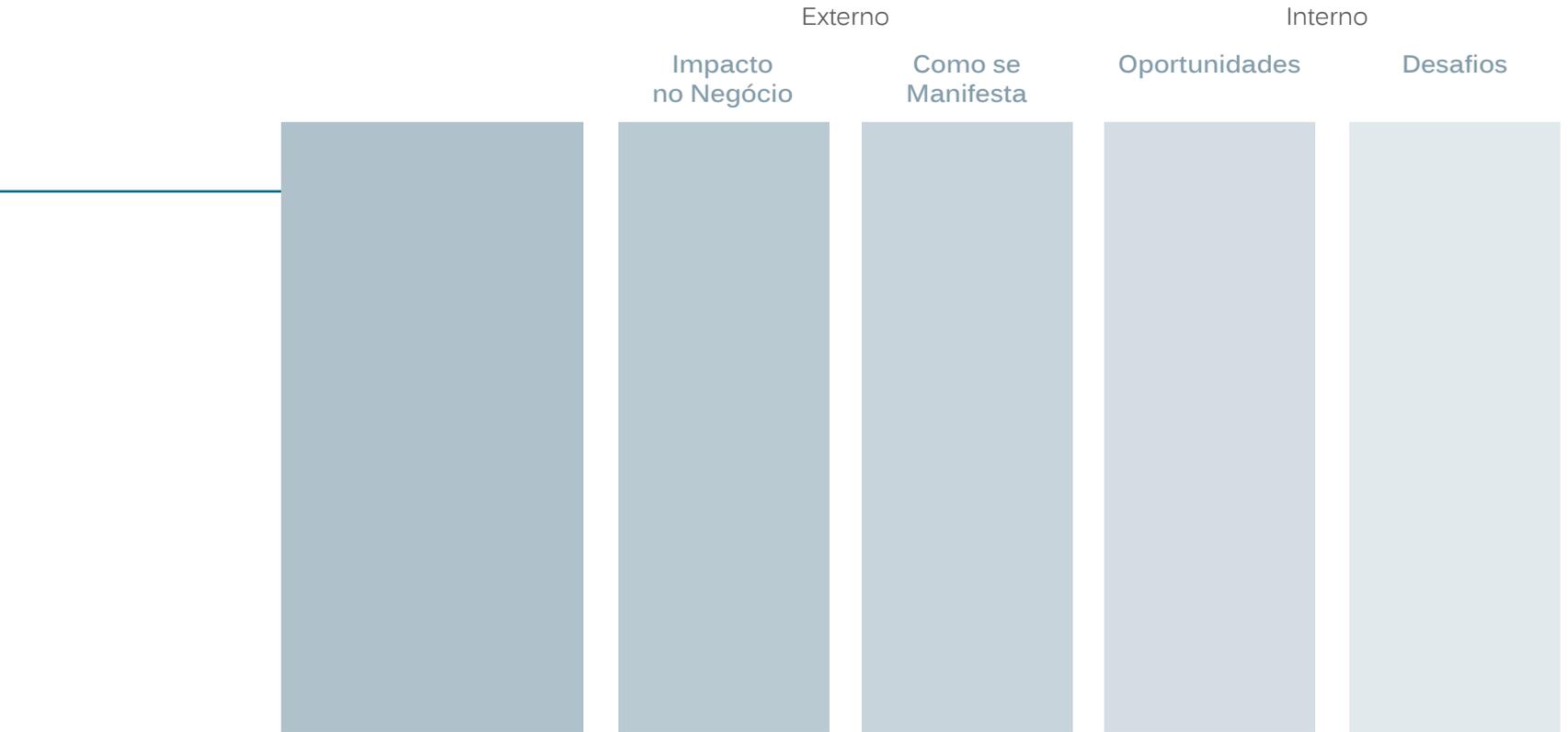
1. Selecionam-se as tendências que mais têm match com o negócio;
2. Para cada tendência selecionada avalia-se:
 - Qual o impacto no negócio?
 - Como se manifesta?
 - Quais as oportunidades que apresenta?
 - Quais as ameaças que pode trazer?

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, de negócio) está definido o mapa de tendências do negócio. Muitas vezes, podem ser adicionadas outras análises de tendências emergentes e tendências 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.



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

É quando uma empresa se dispõe a rotular a capacidade de realização do ser humano com base nas suas características 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, sua forma de se expressar 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.

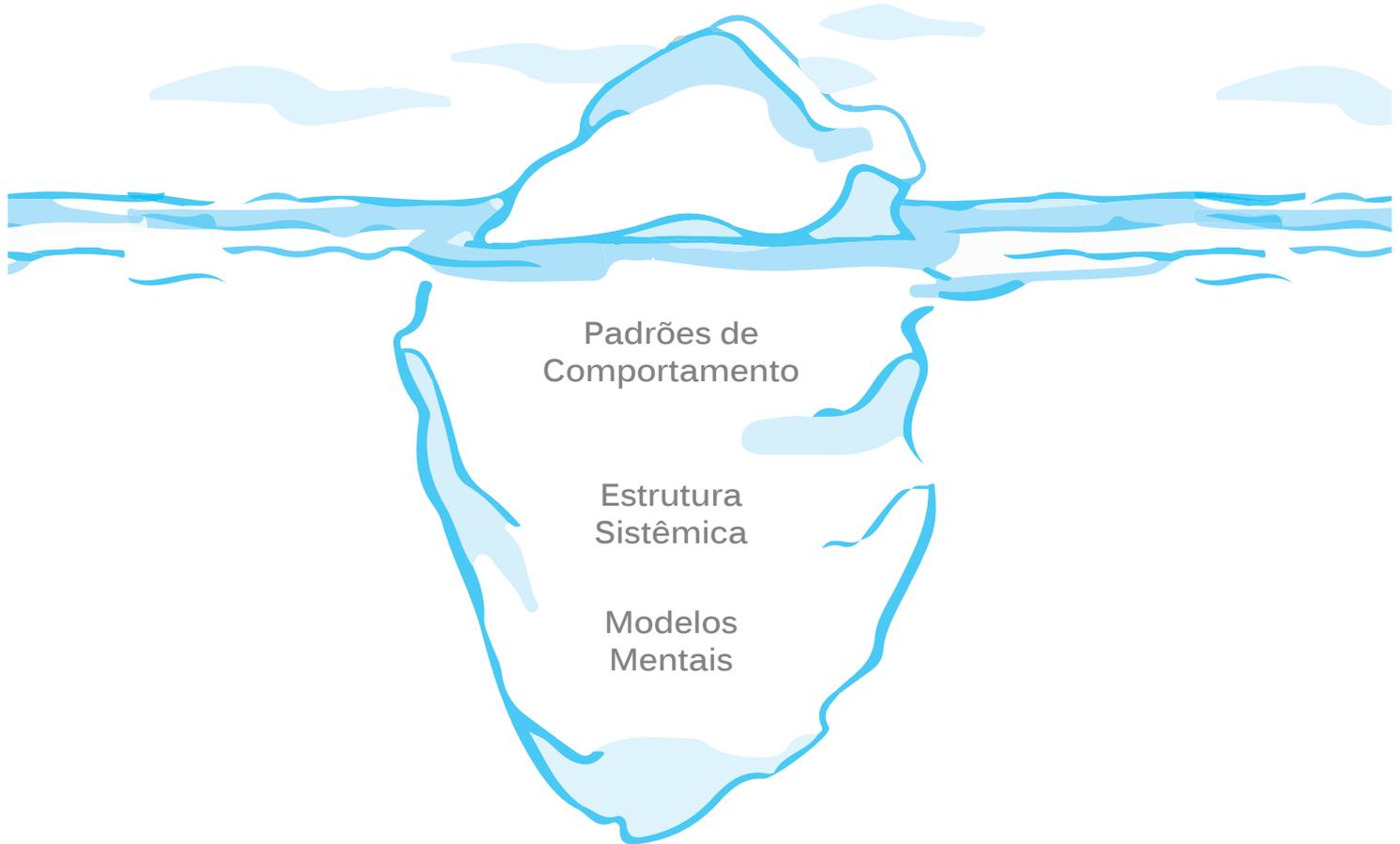
Por conta de tudo isso, algumas frases acabam tornando-se comuns no seu dia a dia e quando você menos espera, pode cometer um deslize, inadvertidamente, sem a mínima preocupação com o reflexo das suas palavras. O que vale para determinado país ou cultura não vale necessariamente para outra. Por acaso,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

- *Todos os homens são iguais!* - Significa que o seu pai e aquele sujeito 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 agiu de modo honesto?
- *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. 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 julgamentos 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.
- ...

É recomendável que a equipe de trabalho liste os modelos mentais encontrados e praticados na empresa com o intuito de reunir dados para decisão estratégica interna. Para cada modelo mental, sugere-se criar propostas de solução que visem 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.

Esta lista permitirá olhar para dentro da empresa, uma vez que temos os modelos mentais identificados e as respectivas propostas de solução estruturadas em:

- Propostas imediatas
- Propostas de médio prazo
- Propostas de longo prazo

4. Sessão 4/10 - Declarações institucionais – Up Date e PMD – Propósito Máximo de Diferenciação

Nesta sessão, tem-se como objetivo, à 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*, as empresas revisaram substancialmente suas declarações institucionais e decidiram trabalhar de forma mais eficaz a comunicação como uma 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 demonstra 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 a fim de se descobrir sobre o que vamos concentrar esforços ou 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. Existem muitos objetivos, muitas frentes de batalha, mas nem sempre há recursos suficientes para se fazer tudo bem feito. O resultado? Normalmente, uma lista enorme de projetos fracassados e objetivos não atingidos, mas as gavetas estão 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.

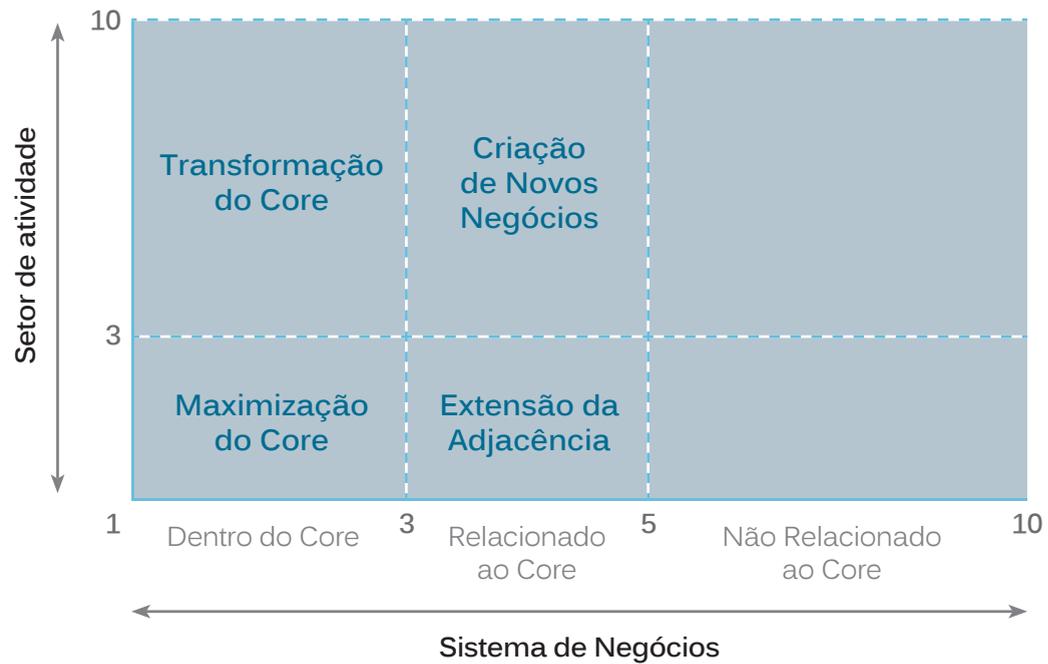
Já as renúncias, as quais são sempre a parte mais difícil, devem ser escolhidas com base nas apostas atuais que não estejam dando resultado ou quando as tendências mostrem um desalinhamento com o futuro. A lente das tendências aqui é fundamental para que sejam feitas boas escolhas e boas renúncias.

A carta visão base tem a seguinte aparência (podendo ser ajustada de acordo com o contexto):

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

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 já apresentado. Relembrando:

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

Detalhamento dos Blocos

Bloco 3

Execução Estratégica

De posse da “Carta Visão” completa, chegamos ao momento no qual 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 de eficácia na 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*, na qual 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 o identifique claramente;
- Objetivos: Claros, mensuráveis, orientados no tempo, desafiantes e atingíveis;
- Plano de ação: Ações, prazo para 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

Eixos de Reflexões Estratégicas

Aqui trazemos quatro temas que, na nossa visão, deverão ser pontos de extrema atenção ao time de planejamento. Alguns deles, até em função da pandemia covid-19, tiveram forte aceleração no seu protagonismo. Outros, como “Ambidestria Corporativa”, por exemplo, começam a tracionar em relevância e impacto para a longevidade das empresas.

Tais eixos devem, na nossa visão, ser fortemente considerados no momento de se discutir as apostas estratégicas. Ainda não podemos afirmar que são mandatórios, mas acreditamos que representam ingredientes importantes para a longevidade. Os temas são profundos e alguns já objetos de outros estudos. Portanto, o objetivo aqui é o de apenas citá-los e discorrer um pouco sobre o seu papel na hora de se discutir, dentro do SBB®, as apostas estratégicas.

“O que vai determinar o nível de longevidade das empresas daqui pra frente não é mais aquilo que nos ensinaram na escola clássica de gestão.”

Marcelo Veras

Ambidestria Corporativa

O termo “Ambidestria”, que significa originalmente a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo (“ambidestro” tem origem no Latim: ambi, que significa “ambos” e dext, que significa “certo”), aterrissou na gestão há menos de duas décadas. Mais especificamente em 2004, em dois papers, sendo um deles do MIT Sloan Management Review (“Building Ambidexterity Into an Organization”, 2004) e trouxeram o dilema de cuidar do negócio e estrutura atuais e, ao mesmo tempo, olhar para negócios emergentes e estruturas futuras.

Como manter o negócio rentável e saudável hoje e, ao mesmo tempo, prepará-lo para o futuro?

Os desafios de curto prazo existem e precisam de muita energia, mas o futuro exigirá novas estratégias e ações que precisam ser pensadas e planejadas hoje, sob pena de sermos pegos de surpresa por um novo paradigma que não nos permita, a tempo, preparar a organização e fazer o movimento.

Duas formas de ambidestria

O conceito de ambidestria organizacional existe há anos, mas as evidências sugerem que muitas empresas têm lutado para aplicá-lo.

A abordagem padrão é criar ambidestria estrutural, ou seja, criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades. Por exemplo, as unidades de negócios centrais recebem a responsabilidade de criar alinhamento com os produtos e mercados existentes. O departamento de P&D e o grupo de desenvolvimento de negócios têm a tarefa de prospectar novos mercados, desenvolver novas tecnologias e acompanhar as tendências emergentes da indústria.

A separação estrutural é necessária, porque os dois conjuntos de atividades são tão dramaticamente diferentes que não podem coexistir efetivamente.

A ambidestria contextual reporta-se ao contexto de atuação da empresa, como também, seus colaboradores e difere da ambidestria estrutural em muitos aspectos importantes, mas as duas abordagens são mais bem vistas como complementares.

Existem 4 comportamentos contextuais ambidestros nos indivíduos:

1. Indivíduos ambidestros tomam a iniciativa e estão alertas para oportunidades além dos limites de seus próprios empregos. Por exemplo, um gerente regional de vendas de uma grande empresa de informática, em discussões com um grande cliente, percebe a necessidade de um novo módulo de software que nenhuma empresa oferece atualmente. Em vez de tentar vender algo diferente ao cliente ou apenas passar a liderança para a equipe de desenvolvimento de negócios, ele se encarregou de elaborar um caso de negócios para o novo módulo e, assim que recebeu o sinal verde, passou a dedicar-se em tempo integral ao desenvolvimento do produto.
2. Indivíduos ambidestros são cooperativos e buscam oportunidades para combinar seus esforços com os de outros. A gerente de marketing de uma grande empresa italiana de bebidas estava principalmente envolvida no apoio a uma subsidiária recém-adquirida e ela estava frustrada com a falta de contato com seus colegas em outros países. Em vez de esperar que alguém na sede agisse, ela iniciou discussões com colegas de outros países que levaram à criação de um fórum europeu de marketing. Este grupo se reúne trimestralmente para discutir questões, compartilhar as melhores práticas e colaborar nos planos de marketing.
3. Indivíduos ambidestros são corretores, sempre procurando construir vínculos internos. Em uma visita de rotina à matriz em St. Louis, um gerente de fábrica canadense de uma grande empresa de produtos de

consumo ouviu discussões sobre os planos de um investimento de US \$ 10 milhões em uma nova fábrica de fitas. Ele indagou mais sobre esses planos e, em seu retorno ao Canadá, ligou para um gerente regional em Manitoba para comunicá-lo que ele sabia que estava procurando maneiras de construir seu negócio. Com algum apoio generoso do governo de Manitoba, o gerente regional licitou e, no final, ganhou o investimento de \$ 10 milhões.

4. Indivíduos ambidestros são multitarefas que se sentem confortáveis usando mais de um chapéu. Por exemplo, o gerente de operações na França de um grande distribuidor de café e chá foi inicialmente encarregado de fazer aquela fábrica funcionar da maneira mais eficiente possível e identificou novos serviços de valor agregado para seus clientes. Ele desenvolveu um papel duplo para si mesmo, gerenciando as operações quatro dias por semana e no quinto desenvolvendo um módulo eletrônico promissor que relatava automaticamente problemas iminentes dentro de uma máquina de venda automática de café.

A visão tradicional da ambidestria organizacional gira em torno de uma separação estrutural de iniciativas e atividades (ambidestria estrutural).

A noção de ambidestria contextual, que se manifesta em um nível individual, representa um processo complementar.

Ambidestria: Estrutural vs. Contextual

	Ambidestria estrutural	Ambidestria contextual
Como a ambidestria é alcançada?	As atividades focadas no alinhamento e na adaptabilidade são realizadas em unidades ou equipes separadas	Funcionários individuais dividem seu tempo entre atividades focadas em alinhamento e atividades focadas em capacidade de adaptação
Onde são tomadas as decisões sobre a divisão entre alinhamento e adaptabilidade?	No topo da organização	Na linha de frente - por vendedores, supervisores de fábrica, funcionários de escritório
Papel da alta administração	Para definir a estrutura, fazer trade-offs entre alinhamento e adaptabilidade	Para desenvolver o contexto organizacional em que os indivíduos atuam
Natureza das funções	Definidos de forma relativamente clara	Relativamente flexível
Habilidades dos funcionários	Mais especialistas	Mais generalistas

(Fonte: Julian Birkinshaw)

1. Construindo Ambidestria Contextual

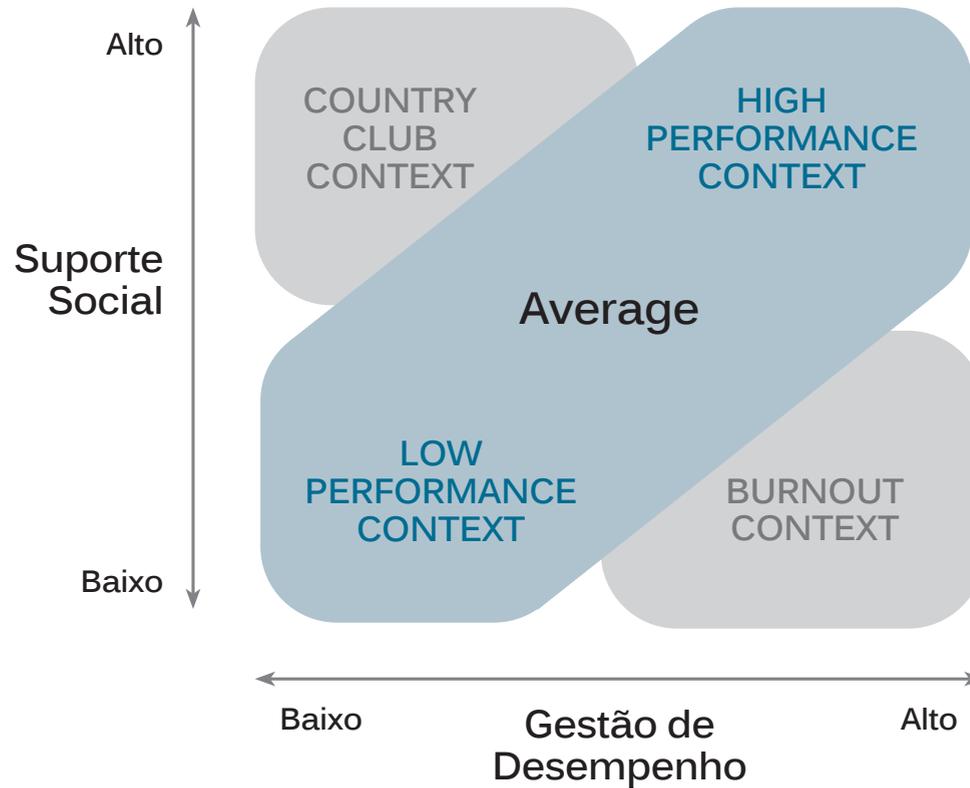
Como os gestores podem começar a pensar sobre a construção de ambidestria contextual em suas organizações? Sumantra Ghoshal e Chris Bartlett definem contexto como o *conjunto frequentemente invisível de estímulos e pressões que motivam as pessoas a agir de uma determinada maneira*.

Ao longo dessa linha de pensamento, os gerentes de topo moldam o contexto organizacional por meio dos sistemas, incentivos e controles que implementam, e por meio das ações que realizam no dia a dia. Em seguida, reforçam estes modelos por meio dos comportamentos e atitudes das pessoas em toda a organização.

2. Criação de um contexto organizacional de alto desempenho

Embora os fatores de gestão de desempenho e suporte social não criem diretamente alto desempenho, eles moldam os comportamentos individuais e coletivos, os quais, com o tempo, permitem ambidestria, o que leva a um desempenho superior. Quanto mais uma empresa enfatiza a gestão de desempenho e o suporte social, mais provável é que seus funcionários se comportem de maneira ambidestra – alinhados e adaptáveis - e mais provável que a organização alcance alto desempenho. Uma deficiência de gestão de desempenho ou de apoio social criará contextos menos ideais para a ambidestria.

Quatro tipos de contexto organizacional



(Fonte: Julian Birkinshaw)

3. Fugindo de contextos sub-ótimos

Muitas empresas se encontram atoladas em contextos que não apoiam efetivamente a ambidestria e o alto desempenho. Essas empresas precisam procurar maneiras de criar mudanças dramáticas nos comportamentos que incentivam. O contexto de burnout, por exemplo, coloca tanta ênfase na gestão de desempenho que os sistemas de apoio social são negligenciados ou nunca implementados. Eventualmente, o desempenho é prejudicado, pois os funcionários exaustos e desencantados não têm capacidade nem incentivo para executar ou inovar. O contexto do clube de campo – no qual há um forte sentido de apoio e confiança, mas ninguém trabalha muito e um desempenho medíocre é tolerado – pode ser tão disfuncional quanto o contexto de burnout. Muitas agências governamentais, universidades e empresas estatais caem naturalmente nesta categoria, assim como um bom número de organizações comerciais.

Diagnosticando Seu Contexto Organizacional

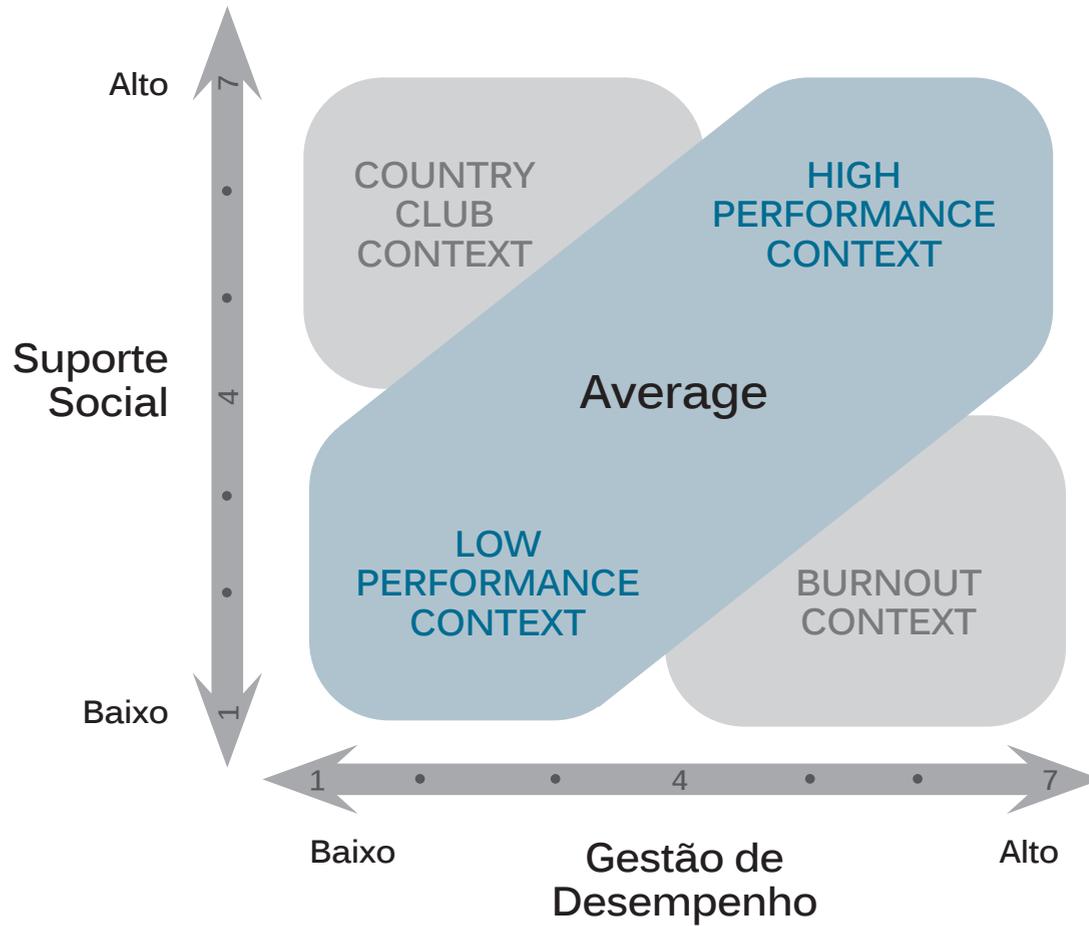
Como sua empresa se classifica em termos de contexto organizacional? Para obter uma indicação rápida, responda às perguntas ao lado, calcule sua pontuação média e coloque suas respostas no gráfico.

AVALIE O CONTEXTO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Gestores na minha organização ...	De jeito nenhum							Neutro							Total
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Definem metas desafiadoras / objetivos agressivos	1	2	3	4	5	6	7								
Constroem desafios criativos para seu pessoal, em vez de definir tarefas de forma restrita.....	1	2	3	4	5	6	7								
Fazem pontos de alongamento de seus funcionários	1	2	3	4	5	6	7								
Usam metas de negócios e medidas de desempenho para executar seus negócios.....	1	2	3	4	5	6	7								
Mantêm a equipe responsável por seus desempenhos	1	2	3	4	5	6	7								
Incentivam e recompensam o trabalho árduo por meio de compensação incentivadora	1	2	3	4	5	6	7								
Pontuação média de gestão de desempenho _____															

AVALIE O CONTEXTO DE APOIO SOCIAL

Gestores na minha organização ...	De jeito nenhum							Neutro							Total
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Dedicam consideráveis esforços para desenvolver subordinados	1	2	3	4	5	6	7								
Empurram as decisões para baixo para o nível mais adequado	1	2	3	4	5	6	7								
Têm acesso às informações que precisam para tomar boas decisões	1	2	3	4	5	6	7								
Replicam rapidamente as melhores práticas através das fronteiras organizacionais.....	1	2	3	4	5	6	7								
Tratam o fracasso em um bom esforço como uma oportunidade de aprendizado, não como algo que se envergonhe de	1	2	3	4	5	6	7								
Estão dispostos e são capazes de assumir riscos prudentes.....	1	2	3	4	5	6	7								
Pontuação média para suporte social _____															



Caminhos para a ambidestria

Para executivos que buscam construir uma organização ambidestra, existem cinco lições principais que emergem de nosso trabalho.

- 1. Diagnostique o seu contexto organizacional**

Antes que uma organização possa dar passos em direção a um contexto de alto desempenho, ela deve descobrir onde está atualmente em termos de gestão de desempenho, suporte social e o equilíbrio entre os dois. Uma ferramenta de diagnóstico simples que envolve respostas de um grande número de pessoas em toda a empresa produzirá uma análise quantitativa básica e útil. Pode ser complementado com uma discussão mais qualitativa do contexto na organização. Na medida em que as duas análises se reforçam, surge uma imagem confiável de quais mudanças precisam ser feitas ao longo de quais linhas para mover a organização em direção ao alto desempenho.

- 2. Concentre-se em algumas alavancas e aplique-as de forma consistente**

Não há evidências de que alavancas organizacionais específicas, como remuneração de incentivos ou gerenciamento de risco, estejam consistentemente vinculadas ao sucesso. Existem muitas maneiras de construir um contexto organizacional que possibilite a ambidestria. As empresas de melhor desempenho, no entanto, são aquelas que se concentram consistentemente em apenas algumas alavancas. Quanto mais consistentemente elas forem aplicadas, mais fácil será para os funcionários de toda a organização entender as mudanças em andamento. A consistência é crucial, uma vez que o contexto organizacional não cria, por si só, alto desempenho, mas permite a ambidestria em nível individual que, com o tempo, leva ao alto desempenho.

3. Construa o entendimento em todos os níveis da empresa

Quanto mais baixo na hierarquia corporativa está um colaborador, mais baixo ele avalia as características ambidestras da organização – um padrão designado de efeito erosão.

4. Veja a ambidestria contextual e a ambidestria estrutural como complementos

Quase todas as pesquisas sobre ambidestria enfocam a separação estrutural entre atividades orientadas para o alinhamento e atividades orientadas para a adaptabilidade. Muitas grandes empresas estabeleceram unidades de risco corporativo para fomentar novas ideias de negócios. O maior perigo é de essas unidades se tornarem isoladas e irrelevantes para a estratégia da empresa.

A ambidestria contextual não é uma alternativa à ambidestria estrutural, mas sim um complemento. A separação estrutural pode às vezes ser essencial, mas também deve ser temporária, um meio de dar a uma nova iniciativa o espaço e os recursos para começar. O objetivo final deve ser a reintegração com a organização dominante o mais rápido possível. A ambidestria contextual pode melhorar os processos de separação e reintegração.

5. **Veja as iniciativas de ambidestria contextual como “impulsionadoras da liderança”, não como “orientadas para a liderança”.**

A ambidestria surge não apenas por meio da estrutura formal ou das declarações de visão de um líder carismático. Em vez disso, é alcançado em grande parte por meio da criação de um contexto de apoio no qual os indivíduos fazem as próprias escolhas sobre como e onde concentrar suas energias. A liderança, em outras palavras, torna-se uma característica exibida por todos na organização. O ímpeto em direção à ambidestria, às vezes, pode ser impulsionado por iniciativas de cima para baixo, mas o objetivo é permitir que a liderança surja da organização em todos os níveis e para que a liderança emergente e onipresente seja inerentemente ambidestra.

Encontre mais informação sobre o tema no *whitepaper* da Inova disponível no link ou QR Code a seguir:



bit.ly/3HPkC82

Transformação Cultural

Existem muitos trabalhos e publicações sobre o tema “cultura organizacional”. De papers a teses de mestrado e doutorado, muita gente boa já se debruçou sobre o tema devido à sua relevância e impacto nos resultados de uma organização. Mais recentemente, com a chegada das novas gerações ao mercado de trabalho, novas demandas tomaram o seu lugar na já desafiadora gestão da cultura. A também recente tração das demandas por mais respeito à diversidade colocou mais peso sobre o tema, que passou a ser mais do que uma questão de gestão de pessoas, e – sim - uma agenda estratégica da alta liderança.

Acreditamos que não haja um líder hoje que não entenda a sua importância para que se possa construir um time de alta performance. Sem uma cultura forte e alinhada com os novos tempos, os melhores profissionais não vêm, ou quando vêm, vão embora rápido.

No momento em que escrevemos esta 3ª edição do SBB®, a metodologia foi aplicada em 23 organizações, dos mais variados portes e setores. Lembra-se do bloco “Apostas Estratégicas”? Pois bem, sabe em quantas dessas organizações a aposta estratégica número 1 escolhida foi a “Transformação Cultural”? Todas. Sim, todas, sem

exceção, após concluirmos a profunda viagem ao futuro da metodologia e o audit inicial, concluíram que precisam desenvolver uma nova cultura organizacional. Este fato, por si só, já mostra a relevância do tema. Mas o interessante de observar é que a escolha da transformação cultural como uma das apostas estratégicas em um planejamento estratégico prospectivo representa, na nossa visão, uma declaração que é, ao mesmo tempo, corajosa e dotada de humildade. Corajosa no sentido de que esta é uma jornada árdua, longa e desafiadora, que mexe com convicções e práticas que estão arraigadas e presentes 24 horas por dia nas palavras e atitudes das pessoas. Humilde no sentido de que se assume que “o que nos trouxe até aqui não nos leva ao futuro”.

Nosso objetivo aqui não é desenvolver outra tese sobre cultura organizacional, mas trazer o que, na nossa perspectiva e nos projetos já realizados com esta metodologia, são os principais “drivers” de uma cultura que permitirá a implementação das apostas estratégicas ligadas ao negócio em si. O que mais presenciamos nos projetos já realizados mostram claramente seis pilares que mais aparecem nesta aposta chamada “Transformação Cultural”

1. Respeito

No sentido mais amplo que você possa imaginar. Respeito à diversidade (de qualquer ordem), respeito a opiniões divergentes, respeito ao tempo, respeito aos limites alheios, respeito às regras de convivência, respeito às regras de compliance, entre outros.

Este ingrediente do que estamos chamando aqui de cultura tem sido, inclusive, colocado como um dos valores centrais de várias empresas na sua carta visão. Acreditamos que não é necessário debater muito a sua importância, concorda? No final do dia, ele permite que todos que trabalham naquela organização não precisem deixar um pedaço de si em casa antes de ir trabalhar. E isso é fundamental para uma cultura inovadora e de colaboração, como veremos a seguir.

2. Suporte social

O termo parece estranho, ainda mais para quem estudou gestão na escola clássica, em que o paradigma é o de, prioritariamente, exigir e cobrar resultados – Comando e controle. Falar em suporte social soa como assistencialismo, mas não é nem de perto.

Suporte social, na nossa visão, é exercer uma das competências mais relevantes para este momento histórico – a Empatia. Entender que as pessoas têm sentimentos, medos, angústias e inseguranças, e que o trabalho não pode ser um território no qual isso é ignorado ou ampliado. O trabalho, dimensão essencial da nossa vida, pode e deve ser um lugar em que as nossas vulnerabilidades possam, sim, ser trabalhadas, compreendidas e apoiadas.

Este ingrediente já estava tomando tração, mas a pandemia da covid-19 nos mostrou claramente a importância de se acolher as pessoas, discutir com elas os seus problemas e ajudá-las a superar com a ajuda do trabalho e dos colegas. Só consegue fazer isso quem tem paixão genuína por pessoa.

3. **Gestão de desempenho e meritocracia**

O suporte social, citado anteriormente, não significa, na nossa visão, criar um “clube de campo”, onde todos são felizes e os resultados não acontecem. Essas duas variáveis, que inclusive já foram tratadas no eixo “Ambidestria Corporativa”, precisam andar juntas, em equilíbrio, criando um estado de “Flow”, no qual cada um entende as suas responsabilidades, seus objetivos e do time, mas sem que as pessoas sejam levadas a um estado de “burnout”.

A meritocracia entra na conversa como um tempero importante porque ela garante (ou tenta mitigar) riscos de injustiças, evitando que pessoas que não deram o seu melhor desmotivem aqueles que estão mais comprometidos com os resultados. Um dos maiores desafios daqui pra frente é criar modelos de reconhecimento e recompensa que equilibrem e acomodem desempenhos individuais e, ao mesmo tempo, desempenhos de times. Neste sentido, a área de recursos humanos ganha ainda mais protagonismo.

4. Colaboração

O nosso querido filósofo Tunisiano Pierre Lévy, que cunhou o termo “Inteligência coletiva”, já nos abriu os olhos para um fato fácil de entender: ninguém sabe tudo. Nenhum modelo ou ferramenta de gestão contempla todo o conhecimento, mas parte dele. Não é razoável acreditar que exista alguém (humano) onipresente, onipotente ou onisciente. Concorda?

“[a inteligência coletiva é] uma inteligência distribuída por toda parte. Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade. Não existe nenhum reservatório de conhecimento transcendente, e o saber não é nada além do que o que as pessoas sabem.”

Se isso é verdade, a maior demonstração de inteligência que um gestor pode dar resume-se a duas coisas:

-
1. Descobrir o potencial de cada um no seu time. Quais são suas competências mais fortes e como elas podem ser ativadas;
 2. Ativar a inteligência coletiva do time, através de um ambiente altamente colaborativo, em substituição a um ambiente onde reina a competição.

Simples? No papel sim. Na prática, um enorme desafio.

É dele também a frase que completa esta provocação:

- *"A inteligência coletiva só tem início com a cultura e cresce com ela"*

5. **Agilidade**

Acreditamos que este tema nem merece mais tanto debate. A velocidade dos acontecimentos e das inovações neste momento histórico nos impõe agilidade. Poucas coisas hoje podem ser deixadas para amanhã. Pode ser tarde demais.

Na questão cultural, a decisão de se tornar uma organização ágil é fator crítico de sucesso. Agilidade nos processos e na tomada de decisão, sempre colocando os interesses dos clientes acima de tudo, faz parte deste kit de transformação cultural que vimos em 100% dos projetos até aqui.

6. Inovação

Desde 2008, estamos na jornada TrendsInnovation. Falar de inovação hoje como ingrediente de transformação cultural, é quase como dizer que precisamos de tomate para fazer um molho de tomate. E como esta metodologia forte de visão de futuro e tendências, o termo cunhado por nós em 2008 – TrendsInnovation – ganha ainda mais força.

Depois de vários projetos tocados com a metodologia SBB® e de diversas empresas colocando o termo “inovação” como um dos seus valores centrais, é interessante notar que estas iniciaram, de fato, uma jornada de transformação cultural visando serem mais inovadoras. Até aí nenhuma grande surpresa. Para uma organização, de fato, se tornar inovadora, precisa se despir de muitas das suas convicções. Precisa se desapaixonar pelos seus produtos e modelos de negócio e se apaixonar por duas coisas: pelo contexto e pelos clientes. Se o contexto muda, portfólio e modelo de negócio podem perder sentido. Quem não enxergar isso pode ser surpreendido por um “outsider” que fará a disrupção. A paixão por clientes nos permite, também, fazer movimentos na direção correta e destravar a empresa tornando-a mais ágil e eficaz.

Ainda não temos um livro escrito sobre o tema, mas na plataforma Inova Online, temos um curso gravado sobre “Cultura de Inovação”, no qual tratamos do tema em detalhes.

Definimos *Inovação* como “Ideias Novas em Ação”, numa alusão clara de que inovação significa a produção de algo relevante que agregue valor e seja implementável. 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 que 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.

E uma Cultura de Inovação é composta por 8 variáveis:

1. Convicção e Mindset
2. Agenda “Futuro e Tendências”
3. Atração e Retenção de Profissionais Inovadores
4. ETI - Equipe Transversal de Inovação
5. Processo de Inovação
6. Recursos para Inovação
7. Ambiente Inovador
8. Liderança Inovadora

Ter o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da chamada “Transformação Cultural” é, na nossa visão, quase mandatória.

Transformação Digital

O ano 2016 fica marcado pela tomada de consciência a nível empresarial do desafio do Digital, tendo entrado no léxico de gestão o termo “fugir ao momento Kodak”, lembrando como foi possível que uma empresa com 130.000 empregados tenha ido à falência em cinco anos, liquidada pela máquina fotográfica digital, inventada por um dos seus colaboradores.

A Transformação Digital passou a estar na ordem do dia e casos de sucesso de empresas incumbentes começaram a surgir.

O termo *Digital Transformation* surge para caracterizar o processo de evolução e transformação das organizações, tirando partido das oportunidades criadas pelas profundas alterações sociais e tecnológicas (informação em tempo real, mobilidade, redes sociais, cloud computing, big data). Esta evolução mantém o foco principal na criação de valor, procurando tirar partido dos aceleradores de inovação para o aumento da sua rentabilidade e sustentabilidade na nova economia digital.

A Transformação Digital deixou de ser apenas uma “buzzword” para ser olhada com grande proximidade e começa agora a entrar em sua segunda onda - **A Transformação como Estratégia de Negócio.**

É hora de os **Executivos e Líderes Empresariais** colocarem seus planos em prática e encarar de frente os desafios e as oportunidades que a jornada de transformação propõe. **Olhar para o legado e construir uma ponte sólida para o futuro é o caminho ideal para as Grandes Empresas.**

Precisa ser claramente definido e separado o termo *Transformação Digital* de outros conceitos similares e complementares que têm nos últimos anos assumido um protagonismo errado, definindo-se como Transformação Digital e não sendo mais do que, muitas vezes, mera intenção digital.

Transformação Digital é uma nova abordagem onde as TIC 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.

O foco é em: MODELO DE NEGÓCIO

Os benefícios da transformação digital para as organizações podem ser avaliados em 4 dimensões:

1. Melhoria da experiência do cliente: a transformação digital permite estar mais próximo dos clientes e proporcionar-lhes uma experiência personalizada.
2. Aumento da eficiência: com a tecnologia ao dispor dos colaboradores da empresa, o acesso à informação e documentação é facilitado independentemente da localização geográfica dos elementos da equipe.
3. Estabelecimento de Vantagem Competitiva: um processo de transformação digital potencializa o acesso à informação, permitindo maior controle dos processos e KPIs da organização.
4. Promoção da Inovação: no decorrer do processo de transformação digital, as empresas conseguem incorporar inovação nos seus processos, além de promoverem o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

As áreas críticas em destaque na Transformação Digital são:

1. **COMPUTAÇÃO EM NUVEM:** A maneira como encaramos diversos aspectos tecnológicos como infraestrutura, plataformas, software ou até mesmo processos de negócios sobre uma rede de computadores, é transformada diante da computação em nuvem. O ponto central da computação em nuvem, baseia-se no compartilhamento de recursos para maximizar resultados sob diversos

aspectos. Os recursos na nuvem não são só compartilhados com múltiplos utilizadores, mas também dinamicamente realocados de acordo com a procura.

2. **MOBILIDADE:** Um dos pontos chaves da produtividade é que o ambiente de trabalho atual está em toda parte e entrega uma excelente experiência aos clientes, colaboradores e parceiros. Para serem competitivas nesta nova realidade, as empresas precisam disponibilizar acesso à internet ininterrupto, sem quebra na comunicação, e disponibilizar aplicações de alto desempenho sem comprometer os dados da empresa e a segurança destas informações.
3. **MÍDIAS SOCIAIS:** Os consumidores atuais criam, compartilham ou fazem uso de informações online com o objetivo de educarem uns aos outros sobre marcas, produtos, serviços, problemas e soluções. As mídias sociais proporcionam às empresas a oportunidade de envolver os consumidores no início do ciclo de vida, envolvendo interativamente os clientes nos seus processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
4. **BIG DATA:** A quantidade de dados eletrônicos está a crescer exponencialmente. O Big Data representa o desafio crescente das organizações em lidar com estas informações, organizando e processando muitas vezes em tempo real. O Big Data será um elemento chave de sucesso nas empresas e aquelas que efetivamente transformarem, em tempo real, dados em ideias, tomarão decisões rápidas e sairão na frente. Quando combinados com a inteligência artificial, os resultados podem ser surpreendentes.

O início da jornada deve ser feito respondendo a 6 grandes questões



Fonte: Qual o seu modelo digital de negócio?, HBR, Peter Weill, Stephanie Woerner (Adapt. Inova Consulting)

A Vantagem Competitiva Digital

Eixos Estratégicos

1. Conteúdo

O que é consumido?
(produtos e informações)

2. Experiência do Cliente

Como é empacotado?
(qualidade da interação entre os clientes e o seu conteúdo, influenciada pela facilidade de uso do conteúdo e pelo modo como é apresentado ao cliente, geralmente organizado como sinergia (como oferta multiproduto) e em múltiplos canais)

3. Plataforma

Como é entregue?
(o modo como seu conteúdo é entregue aos clientes por meio de um conjunto interno de infraestrutura, dados e processos digitalizados, além de serviços externos)

Informações

Produto

Experiência do Cliente

Interna

Externa

Informações sobre o produto, preço, detalhes de uso, etc.

Produtos digitais como ebooks, conta de poupança eletrônica, filmes, programas de computador

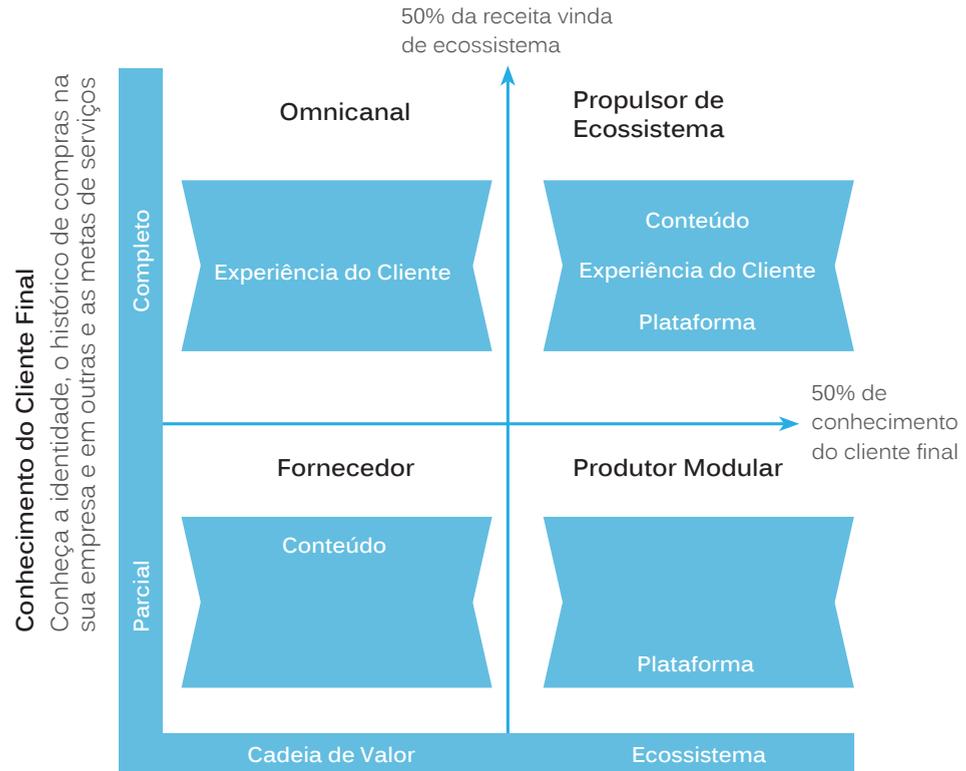
Experiência do cliente, como processos de negócio digitalizados que o cliente usa, informações dadas pela comunidade e pelo cliente, conhecimentos para a tomada bem informada de decisões, recomendações, ferramentas, histórico de compras e transações, interface para computador ou dispositivos móveis

Hardware exclusivo, redes públicas, parceiros

Outros processos do negócio, dados do cliente, tecnologia

Fonte: Qual o seu modelo digital de negócio?, HBR, Peter Weill, Stephanie Woerner (Adapt. Inova Consulting)

O Modelo de Negócio Digital | Fontes de Vantagem Competitiva



Projeto de Negócio

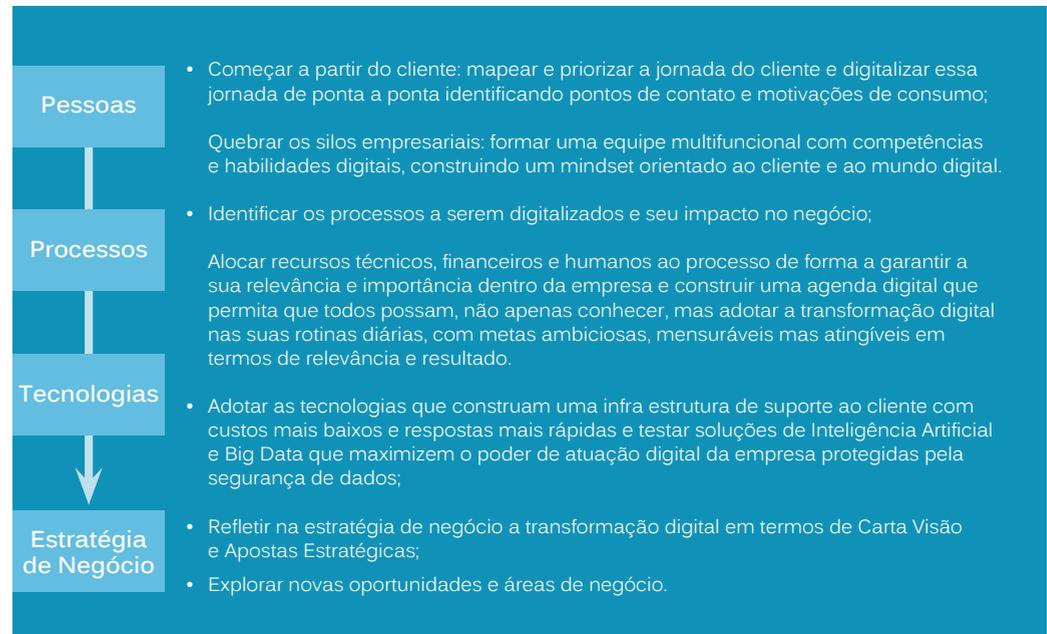
Quem controla decisões-chave: marca, contratos, preço, qualidade, participantes, propriedade de IP e dados, regulamentação

Fonte: Qual o seu modelo digital de negócio?, HBR, Peter Weill, Stephanie Woerner (Adapt. Inova Consulting)

Transformação Digital pelos 4 pilares estratégicos

O Modelo de Transformação Digital

Uma **estrutura** de transformação **digital** é um plano formalizado de como e quando uma empresa deseja fazer atualizações estratégicas nos principais sistemas e processos. Ao elaborar um plano estruturado, as organizações podem deixar de reagir às mudanças que estão acontecendo ao seu redor e assumir o controle de seus destinos tecnológicos.



Estes pilares permitem o desenho da Framework de transformação digital conforme apresentado abaixo:

Encontre mais informações e detalhes sobre o tema nos *White papers* da Inova disponíveis em:



Paper Transformação digital:
bit.ly/3BeMFek



Paper Maturidade digital:
bit.ly/3LtR7L5



Framework de Transformação Digital

Fonte: Inova Consulting

Digital Playbook Inova

1. Pessoas & Organização	Client Centric Approach; Jornada do Cliente – Personas; TouchPoints; Gargalos Externo	0. Cenários & Tendências
	Horizontalização: COE's (Centers of Excellence) & Squads; Cultura & Mentalidade Ágil Interno	
2. Processos	Processos Segmentados p/ Digitalização: MacroProcesso; Processo; SubProcesso; Tarefas; Atividades	
	Agenda Digital Compliance Governança Corporativa	
3. Tecnologias	N1: Cibersegurança; Mobile; Cloud; Big Data; EaaS; RPA; Analytics; Social Midia; ...	
	N2: AI; VR; AR; 3D; IoT; Blockchain; Sensores; Cripto Currency; 5G; Quantum Computing; ...	
4. Estratégia de Negócio	SBB® Apostas Estratégicas; Novas Áreas de Negócio; Plataformas de Negócio	
	Ecosystema Digital; Inovação Estratégica; Inovação Digital	

Plataformas

Há décadas existem três leis que já anunciavam o que estava por vir. Elas dizem respeito à velocidade e, juntas, formaram o que chamamos de “tempestade perfeita” nesta 3ª década do século XXI. São elas:

LEI DE MOORE

“A velocidade de processamento de dados irá dobrar a cada 18 meses”;

LEI DE BUTTER

“A velocidade de transmissão de dados irá dobrar a cada 9 meses”;

LEI DE KRUDER

“A velocidade de armazenamento de dados irá dobrar a cada 13 meses”.

Este fenômeno é já objeto de nossa admiração há muito tempo. Hoje, na palma na nossa mão, há um “computador” mais potente do que o melhor computador que existia duas décadas atrás. A velocidade de transmissão de dados também cresceu, e segue crescendo, de forma espantosa. Durante a pandemia, vivenciamos aulas, reuniões e eventos com pessoas em diversos lugares do planeta interagindo quase simultaneamente. E a chegada do 5G irá turbinar ainda mais esta dinâmica. Já a capacidade de armazenamento também nos impressiona. O que chamamos de “nuvem” hoje é resultado de mais este ingrediente fantástico.

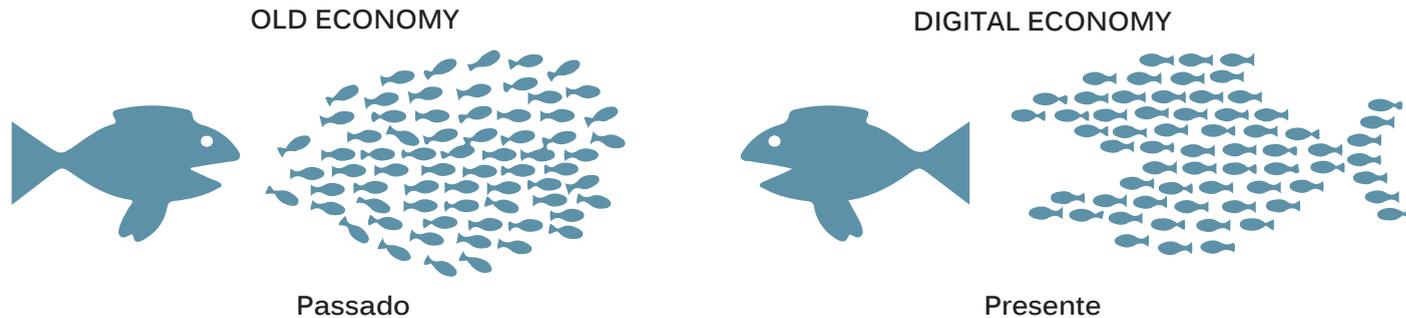
Tais leis provocaram duas mudanças radicais e que redefinem a forma de fazer negócios e pensar a estratégia. Cada uma delas gerou um impacto muito relevante na dinâmica de se fazer negócios. Vamos a cada uma delas:

1. **Redução dos custos de transação**

Os custos de transação despencaram e deram a todos nós a oportunidade de transacionar informações de forma muito barata.

O impacto: Fragmentação da cadeia de valor

Tal fragmentação permitiu, de maneira muito rápida, a entrada de novos atores em determinado setor sem precisarem ter estrutura para ocupar a cadeia de valor inteira. Um dos melhores exemplos disso é o setor financeiro. Até bem pouco tempo atrás, poucos poderiam atuar neste setor sem necessitar de grande aporte de capital para oferecer todos os serviços. Hoje, a maioria das chamadas *FinTechs* ocupa um pedaço da cadeia de valor. Várias atuam apenas em meios de pagamento. Outras, em programas de fidelização. Outras em investimentos, e assim por diante. É literalmente a cena de um tubarão sendo comido por centenas de piabas.



Se num passado recente, os gigantes de qualquer setor tinham relativa tranquilidade e controle sobre com quem competiam, hoje todos dormem com um fantasma no guarda-roupas.

Em um programa recente que conduzimos sobre Ambidestria Corporativa, quando questionado sobre os seus concorrentes globais, o presidente de uma gigante de tecnologia do Brasil respondeu:

- "Para ser bem sincero, hoje eu tenho mais medo das vespas desconhecidas do que dos leões conhecidos"

2. Negócios de Plataforma x Pipeline

Esta é, sem dúvida alguma, a mudança que mais redefiniu o mapa global dos negócios. O fato de podermos transacionar dados nessa velocidade e custo abriu as portas para uma nova modalidade de construção de valor, rompendo o fluxo tradicional. Os chamados negócios de pipeline, nos quais o fluxo de valor é controlado por um player de mercado até chegar ao cliente final, passou a ter que conviver (em alguns casos, ser substituído) com uma nova dinâmica.

Os Impactos:

2.1 Eliminação de gatekeepers

Os guardiões do portão são aquelas entidades que dizem que entra e quem não entra. Um belo exemplo é o de uma editora. João escreve um livro e bate à porta de uma editora em busca de publicação na sua obra. O conselho editorial se reúne e decide que o livro não deve ser publicado. O que o João faz? Pega o seu livro e vai atrás de outra editora, até que o seu texto seja aceito ou até que desista do projeto, chegando até a acreditar que o seu material não é bom.

Pois bem, uma empresa entendendo esta dor de pessoas como o João cria uma plataforma aberta, na qual o João e toda e qualquer pessoa que tenha um texto a ser publicado possa colocar seu livro à venda. João contrata um revisor e um diagramador, funções que as editoras tradicionais faziam se aceitassem a obra, e alimenta na plataforma o PDF da capa, do miolo do livro e, se quiser, uma versão para venda digital. Esta plataforma coloca o livro à venda, seja de forma física, com uma gráfica parceira de impressão sob demanda, seja digital. Do valor da venda, a plataforma fica com um percentual do valor e o autor com outro, até maior do que as editoras tradicionais pagariam. A plataforma cria um sistema de reputação digital (estrelas, notas de 1 a 5 ou qualquer outro) e os livros mais bem avaliados pela comunidade ganham destaque no Marketplace e podem até ser objeto de promoção em redes sociais e bases de email da plataforma.

Simple, não? Pois é... o que aconteceu aqui é realmente muito simples e explica o fato de mais de 60% dos livros vendidos no Brasil ocorrerem na Amazon e o número de "self publishing" só crescer.

2.2 Novas fontes de criação de valor

Quando o Uber nasceu, o objetivo inicial era tão somente conectar pessoas que tinham carro e estavam em mobilidade com pessoas que precisavam se locomover dentro de uma cidade. Só em criar esta ponte, a empresa virou um gigante global em muito pouco tempo. Mas quando se cria uma plataforma, novas formas de geração de valor surgem ao longo da jornada, a partir da própria dinâmica de interação entre a comunidade (produtores e consumidores). Não demorou muito para surgir o serviço Uber Eats, outra forma de geração de valor não prevista no seu lançamento.

O que mais pode sair daí? Asas à imaginação. Serviço de transporte interestadual? Serviço de logística? Assinatura de Uber? Ou quem sabe um dia se tornar a maior empresa de publicidade hiperlocal? Isso se chama “novas formas de criação de valor”.

2.3 Gestão de recursos x comunidade

Este é o terceiro impacto, o mais óbvio e, sem dúvida, muito relevante. Nos dois exemplos anteriores, já vimos que é possível se criar um negócio no qual o valor é gerado e trocado por uma comunidade, e não por um produtor único. Quem cria uma camada tecnológica em torno de uma unidade de valor e conecta produtores e consumidores, tem uma plataforma e não gerencia recursos, mas sim uma comunidade. Esta nova forma de se fazer negócios está, há menos de uma década, transformando o mapa de poder no planeta. No século XX, foram criados monopólios gigantescos baseados em **economias de escala do lado do fornecimento**. Neste século XXI, estão sendo criados monopólios baseados em **economia de escala do lado da demanda**.

Um paper recente da Deloitte apresenta esta quarta e nova forma de se fazer negócios:

1. Construtora de ativos: Ford, Walmart.
2. Prestadoras de serviço: PWC, Porto Seguro.
3. Criadoras de tecnologias: Microsoft, Samsung.
4. **Orquestradoras de redes**: Uber, Airbnb, Facebook, Google, Amazon.

O termo “orquestradoras de redes” é perfeito e choca alguns quando lemos as seguintes frases:

- “A maior rede varejista do mundo não tem uma loja”
- “A maior empresa de mídia do mundo não produz um conteúdo”
- “A maior empresa de táxi do mundo não tem um carro”
- “A maior rede hoteleira do mundo não tem um hotel”



Poderíamos ficar aqui páginas e páginas discorrendo sobre os negócios de plataforma, mas preferimos fazer uma menção aqui ao Prof. Geoffrey G. Parker, do MIT - Massachusetts Institute of Technology. Entre fevereiro e junho de 2020, fizemos o seu curso sobre Negócios de Plataforma. Ele foi, sem nenhuma dúvida, quem melhor modelou e explicou este novo jeito de se fazer negócios. Em seu livro “Plataforma – A revolução da estratégia (Editora Alta Books, 2018) ele apresenta tudo, de A a Z, em 360 páginas, o que compõe um negócio de plataforma. O que é uma plataforma, como se cria efeitos de rede, como se desenha, lança, monetiza e se administra um negócio de plataforma. Deixamos aqui o nosso endosso e a nossa recomendação para que você leia o livro do Prof. Geoffrey ou faça o seu curso no MIT.

Hoje, em nossas aulas de Gestão Estratégica, sejam no MBA TrendsInnovation, Pós MBA TrendsInnovation, Conselheiros TrendsInnovation ou Ambidestria Corporativa, reservamos um tempo para um debate sobre como uma organização estabelecida e que seja um negócio tradicional de pipeline pode se transformar em um negócio de plataforma, incorporar algum elemento de plataforma ou até mesmo fazer uma aquisição de uma plataforma.

Talvez a principal mensagem aqui, e que deve ser um eixo de reflexão estratégica na hora de se discutir as apostas, é:

“A estratégia mudou. Evoluiu do controle de recursos internos exclusivos para a orquestração de recursos externos. Ao invés de criar barreiras competitivas, **conquistar comunidades vibrantes.**”

Ecosystemas

A partir da já citada conclusão do Prof. Geoffrey Parker:

“A estratégia mudou. Evoluiu do controle de recursos internos exclusivos para a orquestração de recursos externos. Ao invés de criar barreiras competitivas, **conquistar comunidades vibrantes.**”

Nós iniciamos uma reflexão sobre uma pergunta decorrente dessa afirmação:

“Será que há outra forma de conquistar comunidades vibrantes?”

Acreditamos que, neste momento, você já concorde que a tese da escola clássica de gestão, que atribuía o sucesso às organizações que se pautavam em Hierarquia, Processo, Cadeia de Valor, Produto e Força, talvez esteja sendo substituída por outras premissas.

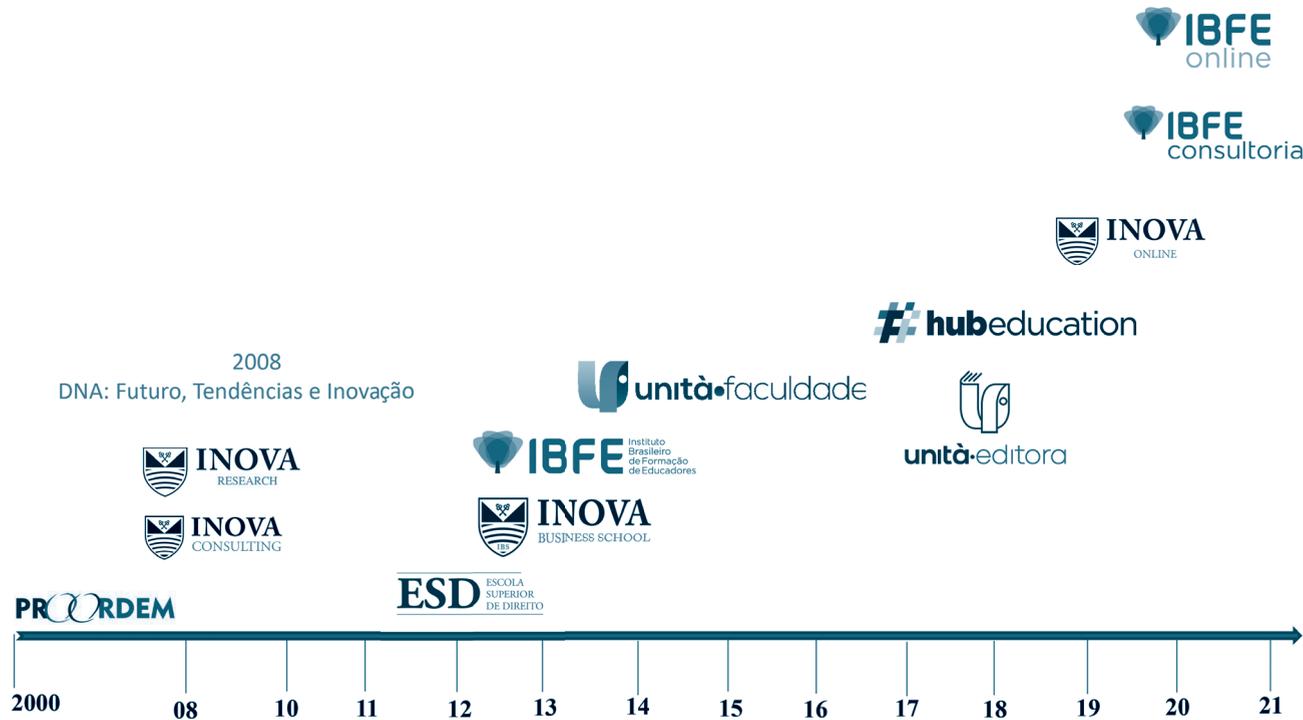
Nós debatemos muito este tema entre meados de 2020 e início de 2021. A nossa conclusão foi que a resposta para a pergunta é SIM. Sim, é possível criar comunidades vibrantes sem, necessariamente, ser um negócio de plataforma.

Para defender esta tese e apresentar a nossa definição de “Negócios de Ecosistema”, vamos nos basear na nossa própria história.

Desde 2008, quando nos conhecemos e decidimos dar início à jornada TrendsInnovation, duas estradas paralelas começaram a ser trilhadas. Em uma delas (Grupo Inova), na cidade de São Paulo-SP, as duas primeiras divisões do grupo (Research e Consultoria), foram se consolidando e abrindo espaço para novas verticais de negócio. Em 2013, nasceu a Inova Business School. Em 2020, a plataforma Inova Online e, no momento em que escrevemos este livro, há um novo projeto prestes a nascer – o Inova Club.

Em outra estrada (paralela), na cidade de Campinas-SP, uma marca que, desde o ano 2000, prepara bacharéis em Direito para prestar a prova da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), começou a dar à luz a novas verticais de negócios. Sob esta mesma marca, começou a oferecer Pós-graduações em Direito. Em 2013, além da Inova Business School, nasceu o IBFE – Instituto Brasileiro de Formação de Educadores, para oferecer Pós-graduações em Educação. Em 2014, nasce a Unità Faculdade, com bacharelados em Direito, Administração, Relações Internacionais e Pedagogia. Em 2018, nasce a Unità Editora e a Hub Education (hoje “Educadores Inovadores”), com foco em experiências imersivas (eventos, missões, etc). Em 2021, usando a mesma tecnologia da Inova Online, nasce as plataformas IBFE Online e Proordem Online. Por fim, também em 2021, nasce a divisão de consultoria para escolas, o IBFE Consultoria.

Toda essa história é bem visualizada na linha do tempo abaixo:



Timeline do Grupo Unità

Em 2014, sentimos a necessidade de criar uma marca-mãe para assinar esta grande família e elaborar uma narrativa para apresentar às pessoas quem nós somos. Daí surgiu a marca “Unità Educacional” e a sua apresentação:

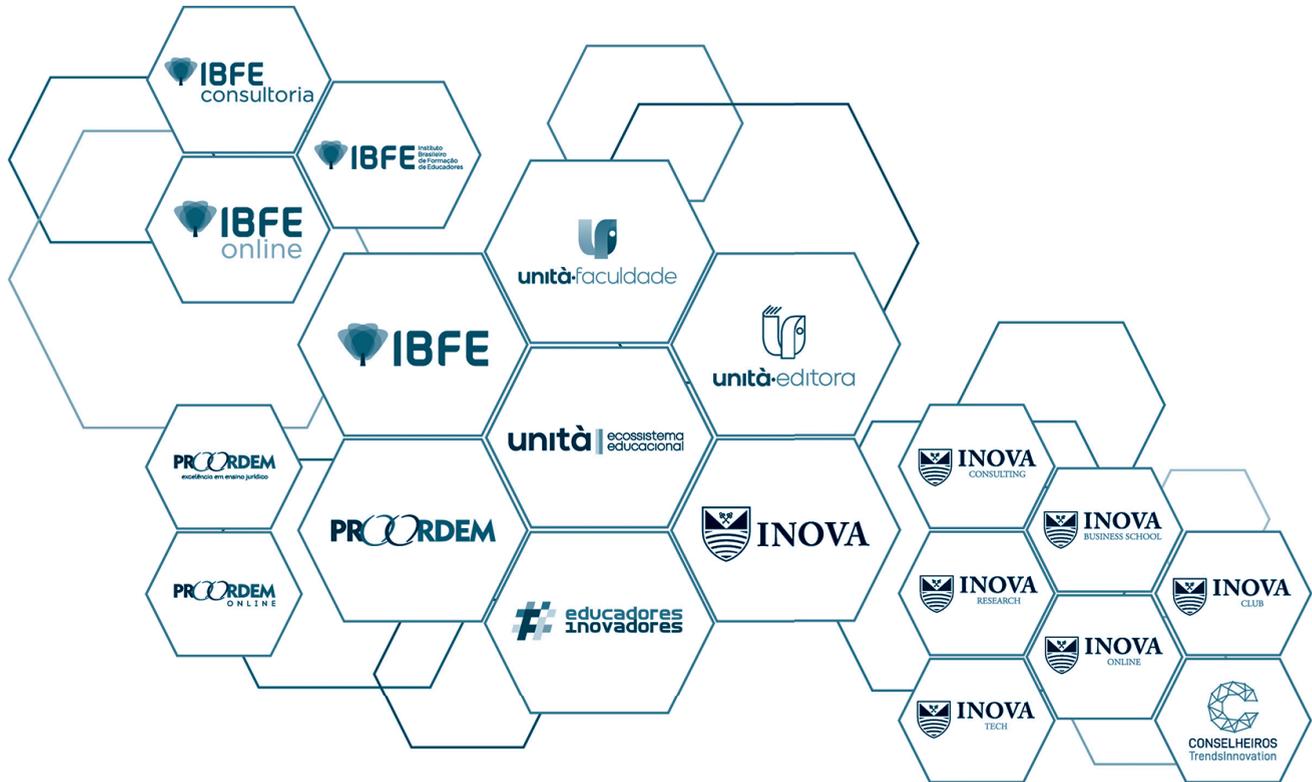


Quem somos:

unitaeducacional.com.br

- Um grupo de Educação fundado e gerenciado por Educadores.
- Um Ecossistema Completo com: Faculdade (Presencial e EaD), Escolas de Pós-graduação, Consultoria, Plataformas Digitais, Editora, Pesquisa de Tendências, Eventos, Missões e Comunidade de Educadores
- Nosso DNA: Futuro, Tendências e Inovação.

Tais declarações realmente refletem o que somos. A colméia a seguir, com seus simbolismos (trabalho, colaboração e muita dedicação), também ajuda a materializar o que foi construído ao longo de mais de duas décadas.



Dois fenômenos merecem uma atenção especial, antes de apresentarmos a nossa definição de Negócios de Ecossistema. O primeiro deles é um fenômeno muito interessante que começamos a observar ao longo do nascimento das novas marcas e verticais. Vamos materializar em um exemplo simples de entender e real. Vou resumir bem a história:

Sandro (nome fictício) cursou o MBA TrendsInnovation na Inova Business School. Apaixonou-se pelo DNA TrendsInnovation e pela nossa alta capacidade de inovação. Saiu contando para todo mundo na empresa que fez um curso maravilhoso que mudou a sua visão de mundo e a sua carreira. A pessoa responsável por treinamento e desenvolvimento nos contatou e marcamos uma reunião. Esta empresa bancou mais dois alunos na turma seguinte do curso e contratou um projeto de consultoria em cultura de inovação pela Inova Consulting. Logo depois, a mesma empresa adquiriu 50 exemplares de um dos livros da Unità Editora para a sua universidade corporativa. A esposa do Sandro, pedagoga, de tanto ouvi-lo falar e elogiar o DNA TrendsInnovation, decidiu fazer uma pós-graduação em Neurociência aplicada à Educação no IBFE e trouxe mais duas colegas da escola na qual trabalha. Além disso, a sua escola comprou 30 ingressos para professores do time participarem de uma das edições do Congresso Brasileiro de Tendências e Inovação na Educação, organizado pela Hub Education (hoje “Educadores Inovadores”). Por várias vezes, o Sandro já nos afirmou que vai recomendar que a filha, que está no ensino médio e talvez queira cursar Direito, estude conosco na Unità Faculdade. Um dos diretores da empresa do Sandro, vendo o seu entusiasmo com o DNA TrendsInnovation, decidiu cursar o Pós MBA TrendsInnovation no ano seguinte. Daí para frente, muito mais coisa aconteceu, mas é melhor parar por aqui porque acredito que você já deve ter entendido o poder que um ecossistema tem de criar conexões e gerar novos negócios.

O segundo fenômeno também materializa o conceito de “Comunidade vibrante”. Em novembro de 2020, nasceu a primeira entidade de ex-alunos da Inova Business School. Após quatro turmas do programa “Conselheiro TrendsInnovation”, alguns alunos se organizaram, mobilizaram os demais e levaram a cabo uma afirmação que nos faziam nas aulas de encerramento das primeiras turmas: “Não queremos mais sair daqui”. A CT – Associação dos Conselheiros TrendsInnovation do Brasil foi criada e hoje reúne perto de 80% dos ex-alunos do curso, com duas nobres missões:

1. Manter a chama “TrendsInnovation” acesa através de uma forte agenda Lifelong Learning dos associados;
2. Abrir mercado (cadeiras em conselhos) para os ex-alunos do programa.

Além de muito felizes e orgulhosos com a iniciativa, demos o total apoio à criação da associação e até mudamos o nosso portfólio para impulsionar a missão Lifelong Learning da associação. Tiramos do nosso portfólio tudo o que fosse ser oferecido após o programa de certificação “Conselheiro TrendsInnovation” e passamos a oferecer todos os cursos de atualização junto com a associação, em modelo Co Branded, ou seja, assinado pelas duas marcas e com receita e lucro divididos 50/50.

Somente em 2021, além de dezenas de palestras oferecidas pela associação aos ex-alunos, realizamos 3 cursos incríveis, com aprofundamento em temas extremamente relevantes para quem se senta em uma mesa de conselho.

1. Finanças para Conselheiros
2. Futuro, Prospectiva, Foresight e Mapeamento de Tendências
3. Inteligência e Comunicação Emocional para Conselheiros

Hoje, no descritivo (brochura) do nosso programa de certificação “Conselheiro TrendsInnovation” tem uma página com a apresentação da associação, a seguir:

[CT – Conselheiros TrendsInnovation](#)

A CT é uma organização sem fins lucrativos formada por Conselheiros TrendsInnovation Certificados, alumni do “Programa de Certificação de Conselheiros TrendsInnovation”, da Inova Business School. A CT foi criada em 2020 e tem como propósito trabalhar a Educação continuada dos ex-alunos do programa e gerar oportunidades de carreira aos associados.

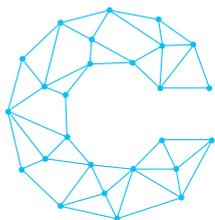
Entre os associados, há conselheiros com experiência em indústria, varejo e serviços, e dos mais variados segmentos de mercado, como Tecnologia da Informação, Finanças, Indústria 4.0, Transformação Digital, EESG, Auditoria, Governança Corporativa, Segurança da Informação, Direito Digital, Capitalismo Consciente, M&A, Comunicação, Gamificação, Bem-estar, Saúde, Moda, Beleza, Diversidade & Inclusão, dentre muitas outras.

A CT promove o Book de Conselheiros, um inventário de Conselheiros associados que traz informações sobre suas carreiras, áreas de atuação, experiência, soft e hard skills. Empresas podem acessar o Book em seu site e fazer uma busca entre os Conselheiros TrendsInnovation Certificados para achar aquele que dá match com seu negócio.

Todos os alunos do programa terão direito a primeira anuidade como associado da CT.

 [Site](#)
conselheiros.pro/

 [Linkedin](#)
linkedin.com/company/conselheiros-trendsinnovation/



CONSELHEIROS TrendsInnovation

Este caso, por si só, mostra claramente e é mais uma prova contundente do que significa criar uma comunidade vibrante. Pessoas que “tocam” o seu negócio, experimentam o seu DNA e dizem “Eu não quero mais sair daqui”.

Então, vamos à nossa definição de Negócio de Ecossistema. Basicamente resumimos em quatro ingredientes:

- Um conjunto de Unidades de Negócio ao redor de um DNA claro e inequívoco;
- Negócios que colaboram entre si e que geram negócios uns para os outros;
- Negócios que são liderados por experts em cada área, mas que comungam dos mesmos valores e DNA;
- Alta capacidade de inovação.

Simple de entender, não? Principalmente depois das histórias já contadas aqui.

Mas fazemos questão de destacar os fatores críticos de sucesso ao se pensar em criar ou participar de um ecossistema:

1. O DNA é o coração do conceito. Para se criar uma comunidade vibrante, o DNA é o elemento que cria a conexão mais forte. Sem um DNA claro e inequívoco, você é apenas mais um no mercado;
2. O Ecossistema forte deve ter os quatro ingredientes. A falta de um deles pode comprometer a sustentabilidade do ecossistema.

Dito isso e para finalizar o conceito, listamos as principais vantagens competitivas de um ecossistema e, como tudo na vida, tem seus desafios:

Vantagens competitivas:

- Colaboração
- Ofertas mais “completas”
- Lifelong Learning
- Credibilidade

Desafios:

- Conciliação de visões
- Delimitação de fronteiras
- Ofertas ganha-ganha
- Sobreposição de ofertas

Pois bem, como então este conceito, na nossa visão, deve ser tratado ao longo da metodologia SBB® ? Muito simples, mas só considere esta discussão após estar 100% convencido(a) de que a frase ao lado reflete parte ou todo o futuro da gestão visando longevidade.

“A estratégia mudou. Evoluiu do controle de recursos internos exclusivos para a orquestração de recursos externos. Ao invés de criar barreiras competitivas, **conquistar comunidades vibrantes.**”

Se este for o caso, no macrobloco “Carta Visão” – PMD – Propósito Máximo de Diferenciação e Apostas Estratégicas, inclua um profundo debate com o time de planejamento tendo como base a pergunta abaixo:

Enxergamos na nossa organização alguma das oportunidades abaixo?

1. Transformar-se em um negócio de ecossistema?
2. Incorporar algum elemento de ecossistema?
3. Fazer aquisição (M&A) de algum ecossistema existente?

Na nossa visão, esta reflexão pode mudar o rumo da empresa, do seu modelo de negócios e/ou do seu portfólio.

Capítulo 5

SBB[®]

Fatores críticos de sucesso no uso

O mundo mudou muito nas duas primeiras décadas deste século e irá mudar mais ainda. As organizações precisam estar atentas a essas mudanças, sob pena de não sobreviverem a essa “nova revolução” pela qual passamos.

Há mais de 15 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 longevidade 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. Apaixonar-se pelo contexto, e não pelo seu portfólio ou modelo de negócio atual, ter clara visão do que está por vir e a agilidade de se adaptar, estes são os ingredientes da tão desejada longevidade.

“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 de notáveis, 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”, diretoria 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 6

Revisão periódica

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.

“O mundo muda e as estratégias não podem ser escritas na pedra”

Marcelo Veras

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. **Balço 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 7

Conclusões

Desenvolvido pelo **Ecosistema Inova**, 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



SBB®
Estrutura completa

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

Carta Visão

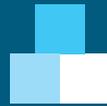
Consolidação da Carta Visão				
Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento				
Lista de apostas	Sponsor	Descritivo da aposta	Renúncias	
PMD - Propósito Máximo de Diferenciação				
Declarações Institucionais - Up Date				
Missão	Visão		Valores	
Modelos Mentais e Gestão de Mudança				
Lista de Modelos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

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	

Referências bibliográficas

- Parker, Geoffrey. Alstyne, Marshall & Choudary, Sangeet. Plataforma – A revolução da estratégia. Alta Books Editora, 2018.
- inovaconsulting.com.br/downloads, onde mais de 300 documentos produzidos desde 2008 se encontram para download gratuito.



STRATEGIC BUILDING BLOCKS

ISBN: 978-65-993698-5-8

CDL



9 786599 369858