



INOVA PUBLISHING

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO

STRATEGIC  
BUILDING  
BLOCKS



4<sup>a</sup> 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. -- 4. ed. -- São Paulo : Inova Consultoria e Inovação, 2024.

ISBN 978-65-980326-2-3

1. Desenvolvimento organizacional - Administração  
2. Inovações tecnológicas 3. Metodologia SBB® - Strategic Building Blocks 4. Planejamento estratégico  
5. Tomada de decisões I. Veras, Marcelo. II. Título.

24-223110

CDD-658.406

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Desenvolvimento organizacional : Administração  
658.406

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

**Capa, Diagramação e Projeto Gráfico**

Mirella Armentano

**Revisor**

Max Franco

**Prefixo Editorial: 980326**

**Número ISBN: 978-65-980326-2-3**

**Título: Planejamento Estratégico Prospectivo - Metodologia SBB® – Strategic Building Blocks**

**Tipo de Suporte: Offset 90g**

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO

**S**TRATEGIC  
**B**UILDING  
**B**LOCKS

São Paulo - SP  
Setembro de 2024



CEO no Ecossistema Inova. Conselheiro na AMCHAM e na MarGirius. Professor de Planejamento de Carreira, Estratégia e Governança na Inova Business School. Mentor do Founder Institute Campinas e do Amcham Arena. Coordena o Comitê de Inovação da Câmara de Comércio Brasil-Suíça.

Experiência de mais de 35 anos em empresas tais como: Rede Positivo, Souza Cruz, Claro, TIM, ESPM, ESAMC, Atmo Educação, Unità Educacional e Ecossistema Inova. Autor e Co-autor de 12 livros: Métodos de Ensino para Nativos Digitais (2010), Gestão de Carreira e Competências (2014), SBB® – Strategic Building Blocks (2017, 2019 e 2022), Inovação em sala de aula (2018), Tempo de Compartilhar (2018), Educação 4.0 (2019), Método 3 - O Protagonismo da Educação (2021), O Líder Educador (2022 e 2023) e Ambidestria Corporativa (2022).

### Marcelo Veras

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

Português, residente entre São Paulo, no Brasil, e em Vale de Lobo, em Portugal, casado com a Viviane, pai do Luis Guilherme, apaixonado por carros, cinema, praia e viagens. Colecionador de tênis, relógios, hot wheels, playmobil e lego. 28 anos de experiência profissional, com atividade de professor, consultor, board member e advisor em 9 Países (Portugal, Espanha, França, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Moçambique, Cabo Verde, Brasil, Argentina e EUA) em 3 Continentes (Europa, África, Américas) nas áreas de estratégia, gestão, marketing, comunicação, inovação, transformação digital, estratégia, prospectiva, foresight e mapeamento de cenários e tendências. CEO do Ecosistema Inova (Global Trends Research | Inova Consulting | Inova Business School | Inova Online | Inova Publishing | Strategy | N.O.M.A. | CT | EI: Educadores Inovadores). Board Member | Conselheiro | Advisor da Mercur, Brasil e da NTT Data, Brasil. Advisor da AMARNA Vida, na Irlanda. Professor-convidado da FIA, Fundação Dom Cabral, HIAE (Hospital. Israelita Albert Einstein) e ESALQ/USP. Colunista do MIT Sloan Review, Brasil e da Executive Digest, Portugal.

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



Luis Rasquilha





[www.ecossistemainova.com](http://www.ecossistemainova.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 30 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 que nos motivaram e apoiaram essa nossa jornada *TrendsInnovation* desde 2008, seja como aluno, parceiro de negócio, seja como colega de trabalho. O nosso DNA foi criado para ajudar pessoas e empresas a prosperarem e assegurarem seus lugares no futuro. Para tal, esta metodologia, fruto dessa jornada e do nosso propósito, tem ajudado muitas empresas, impulsionando crescimento e longevidade.

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

A toda minha família, sempre ao meu lado, muito obrigado.

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

A você, que decidiu ler este livro e pretende impactar empresas visando crescimento e longevidade, 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.”



**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 tornarmos mais alinhados e preparados para o mundo atual.”



## Henrique Dias Campos

CEO By Solution

“A implementação da metodologia SBB, com o apoio consultivo dos geniais Luis Rasquilha e Marcelo Veras, foi um marco transformador para nossa empresa. Por meio dos métodos apresentados durante a consultoria, conseguimos alcançar resultados excepcionais. Nossa equipe passou a atuar com uma visão estratégica clara e orientada para a inovação, o que se refletiu diretamente no desempenho e na competitividade da organização. O SBB não apenas melhorou nossos processos internos, mas também nos elevou à excelência, permitindo-nos atender melhor nossos clientes e ampliar nossa atuação no mercado. Sem dúvida, a parceria com Luis e Marcelo foi um divisor de águas em nossa trajetória, e os resultados falam por si só.”



## 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.”



### 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 tem que pensar no futuro, como construí-lo e não ser um mero expectador. Utilizar a metodologia SBB da Inova Consulting, capitaneada pelo visionário Luis Rasquilha foi uma experiência transformadora no Banco Semear. Apesar das inúmeras tendências existentes, conseguimos montar um plano que fizesse sentido para a nossa realidade. A equipe entendeu as nossas prioridades e a importância de uma cultura forte e coesa. Se o nosso futuro for brilhante, depende essencialmente de nossa competência, mas pelo menos sabemos o que temos que fazer! “



## Breno Renato Strussmann

CEO da Mercur

“A MERCUR necessitava em 2023 de um método dinâmico que pudesse nos ajudar na convergência de possibilidades estratégicas a partir de seu DNA, buscando identificar diferenciais em inovação, seja em produtos, processos, tecnologias, serviços, seja em relacionamentos, para além do que já estávamos provendo ao mercado, clientes e usuários, nos negócios de educação e saúde. Isto foi possível através de um mapeamento de cenários e tendências com a Inova, via um sistema colaborativo-multidisciplinar e convergente de oportunidades com o olhar do futuro no presente, propiciado pelo SBB. Hoje, em decorrência deste trabalho, com a visibilidade das Apostas Estratégicas MERCUR, podemos, com melhor assertividade, tangibilizar e priorizar as oportunidades em diferentes horizontes, com diferentes stakeholders, em até 2030”.



## 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 SOL Panamby, 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.”



**Gilnei Machado**

CEO Telemont

“Na Telemont, sempre buscamos parcerias que possam nos ajudar a manter nossa posição de liderança no mercado e nos preparar para os desafios e oportunidades do futuro. A Inova tem sido uma parceira exemplar nesse sentido e seus serviços foram fundamentais na construção do nosso planejamento estratégico anual.

O comprometimento em entender as complexidades do nosso negócio, a capacidade de integrar as melhores práticas e o compromisso com a satisfação do cliente estão totalmente alinhados com os nossos valores. Sua visão de transformação é exatamente o que procuramos para continuar evoluindo em mercados tão dinâmicos como o de telecomunicações e energia.

Por isso, recomendo a Inova a qualquer empresa que, assim como a Telemont, esteja determinada a se preparar para o futuro com confiança e inovação.”



**Silvana Torres**

CEO da Markup

“Quando convidamos a Inova para nos ajudar a mergulharmos 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 Block 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

O Conselho de Administração é o grande guardião da Governança Corporativa de uma organização. Sua missão é proteger e criar valor sustentável no curto, médio e longo prazos para a organização, seus sócios e demais partes interessadas.

Como resposta a uma série de escândalos corporativos no Brasil e no mundo, tivemos nos últimos 20 anos uma série de novas leis, códigos, normas e regulações, que levaram os conselhos a dedicar maior atenção em atividades de proteção, tais como gestão de riscos, auditoria e compliance. Com as transições de mercados trazidas pelas mudanças cada vez mais intensas e rápidas no ambiente de negócios, as empresas precisam focar nos temas de criação de valor. Neste sentido, o processo de pensamento e planejamento estratégico ganha extrema importância.

Não basta o Conselho de Administração se preocupar com estratégia uma vez por ano. Analisar cenários e refletir continuamente sobre a estratégia são atitudes fundamentais, pois a capacidade de antecipar o futuro é vital para a longevidade das organizações. Temas estratégicos devem ocupar a maior parte da pauta de uma reunião de conselho, por isso olhar para o futuro com um pensamento sistêmico é crucial.

De acordo com a 6ª. Edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o Conselho de Administração “é o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização”. Um bom Planejamento Estratégico deve ser resultado de um trabalho conjunto de conselho, diretoria e principais gestores da organização.



Luis Rasquilha e Marcelo Veras se juntam aos diversos críticos do modelo clássico de Planejamento Estratégico diante da complexidade e volatilidade do ambiente de negócios. Este posicionamento os levou a desenvolver a metodologia descrita neste livro Strategic Building Blocks. Como conselheiro, já tive oportunidades de ver a aplicação prática da metodologia e uma das coisas que me agrada é sua didática e aplicabilidade. Gosto da ideia de desenvolver a estratégia “de fora para dentro”.

As 3 grandes etapas da metodologia: Audit Estratégico, Carta Visão e Execução Estratégica possibilitam aos membros envolvidos na elaboração do Planejamento Estratégico um claro entendimento de como chegamos até aqui, para onde vamos, como atingiremos nossos objetivos, quais os recursos necessários e quais os entregáveis. Isto facilita muito a Governança da Execução do Planejamento Estratégico e aumenta o comprometimento com o que ficou acordado pelos participantes.

A importância do tema, a qualidade da metodologia apresentada e a facilidade de compreensão fazem deste livro uma leitura obrigatória para qualquer executivo que queira se preparar para o futuro.

# Sumário



## Capítulo 1

Introdução

página 23



## Capítulo 2

O SBB® - Strategic Building Blocks

página 43



## Capítulo 3

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

página 51



## Capítulo 4

Fatores Críticos de Sucesso  
no Uso do SBB®

página 125



## Capítulo 5

Conclusões

página 131

# Capítulo 1



*"Sem presente não há futuro, mas o futuro começa a ser desenhado hoje".*

Marcelo Veras



## Introdução

Com os devidos arredondamentos, estamos com aproximadamente 220 anos de era industrial – de 1800 até 2020. Por razões óbvias, deixaremos a década 2020 – 2030 de fora dessa conversa (por hora), pois como todos sabemos e estamos vivendo na pele, trata-se de um momento histórico sem precedentes na história.

Estes primeiros 220 anos podem ser claramente divididos em 3 etapas:

### **Fase I: Entre 1800 e 1900**

Nestes primeiros 100 anos praticamente não se via ferramentas de gestão ou qualquer tipo de camada de suporte à gestão.

Empresas, em sua maioria, eram pequenas e administradas de forma espartana. Bastava um capataz e um chicote.

O filme “Tempos modernos”, de 1936, com as brilhantes direção e protagonização de Charles Chaplin, mostra um pouco disso. Se quiser, “dê um Google” e digite “ferramentas de suporte à gestão entre 1800 e 1900”. Sabe o que vai aparecer? Praticamente nada.

O nível de complexidade era tão baixo que dávamos conta com o pouco que tínhamos.

### **Fase II: Entre 1900 e 1950**

No início do século passado, principalmente entre a 1ª e a 2ª guerras mundiais, nasce a chamada “Administração Científica”, modelo de gestão desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da administração de empresas. O modelo caracterizou-se pela ênfase nas tarefas, visando o aumento da eficiência. A base era o paradigma cartesiano, no qual busca-se sempre relações de causa e efeito, deixando de lado tudo aquilo que não é evidente. Algumas (poucas) ferramentas e modelos começam a surgir para darem suporte às empresas que começavam a crescer e a se tornar um pouco mais complexas. Se quiser “dar outro Google”, provavelmente vai encontrar algumas coisas, mas muito poucas. De novo, um nível de complexidade ainda baixo não exigia muito de nós e da nossa capacidade de gestão. O paradigma cartesiano dava conta de tudo.



### **Fase III: Entre 1950 e 2020**

Após a segunda guerra mundial, a coisa muda bem de figura. Sabemos que, enquanto a Europa contava seus mortos, os EUA contavam seus dólares, e ali começavam a nascer grandes empresas e com maior nível de complexidade. Em função disso, começa a haver mais demanda por suporte à gestão, bem como uma verdadeira profusão de ferramentas, *frameworks* e modelos para ajudar a gestão a fazer melhores diagnósticos e tomar melhores decisões. Olhando para o contexto daquele momento histórico, o maior desafio era fazer com que um grande número de pessoas saísse de suas casas, chegasse ao local de trabalho na hora correta, vestisse um uniforme, realizar sua tarefas, acatar ordens e, como bem sabemos, “Calar as suas bocas”. Ou seja, que todos fossem meramente executores.

Note a quantidade de ferramentas que foram criadas a partir do fim da 2ª segunda guerra mundial:

- 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



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.

Pare um pouco, reflita e responda: de onde você acha que veio toda essa inspiração?

De novo, olhando para o contexto da época e para o principal desafio, qual era a única instituição que tinha essa competência? As forças armadas!

E foi ali que fomos beber e nos inspirar para criar as ferramentas e os modelos mentais que fizeram surgir a escola clássica da gestão, com inspiração 100% militar. Por sinal, até hoje, muito do vocabulário da gestão é militar:

- 1) **Comando e controle;**
- 2) **Companhia;**
- 3) **Time de linha de frente;**
- 4) **Subordinados;**
- 5) **Estratégia;**
- 6) **Recrutamento e seleção, entre outros.**

O modelo mental também é militar. Quando um exército vai para uma guerra, o que deseja ao final? Conquistar o território e para sempre. E quem aparecer no caminho para impedir isso será morto!

Portanto, o modelo mental da escola clássica nos traz seus termos:

- 1) **Maior;**
- 2) **Melhor;**
- 3) **Perenidade;**
- 4) **Força;**
- 5) **Domínio;**
- 6) **Poder, entre outros.**

---

E assim começa a “Escola Clássica da Gestão”, que vai, aproximadamente, de 1950 até 2020.  
São 70 anos de um modelo de gestão que pode ser traduzido em uma equação:

$$\begin{array}{c} \text{Crescimento e Perenidade} \\ = \\ \text{Cultura e Liderança de Comando e Controle} \\ + \\ \text{Paixão por Produto e Modelo de Negócio} \end{array}$$

A cultura e a liderança de comando e controle já foram explicadas. Já “Produto e Modelo de Negócio” estão para a gestão como “Armas e Estratégia de Guerra” estão para as forças armadas. Note que, para o contexto da época, era o que tinha. E nessa fonte fomos beber.

Porém, 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 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. O número de Hubs e de startups não param de crescer. Já rompemos a marca de 1.400 unicórnios no planeta. 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 e as relações sociais cada vez mais horizontais. 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. Com a chegada da Inteligência Artificial Generativa, novos paradigmas de gestão estão sendo postos. A empresa que não souber fazer um bom uso dessas ferramentas, ficará para trás;
  6. A sustentabilidade, sob a sigla ESG, passa a ser tema compulsório na gestão, sob pena de não poder mais operar ou não se ter mais clientes.

---

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 apurado 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 disse John Chambers (Ex CEO da Cisco):

***“Hoje você não compete apenas 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 atuais e futuros avanços em inteligência artificial, computação quântica, 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 2000 e 2020, vivemos a era 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. A saber:

– **InfoTech e BioTech**, as quais, aliadas à urgência de uma agenda ESG, colocam 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 a sua relevância no mundo. A chamada 4ª revolução industrial (cunhada em 2016 pelo Fórum Econômico Mundial) já recebe mais um degrau no seu nome – Mundo 5.0 – *Tech For Human*, 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?
- Estaremos preparados para fazer frente a estes e às grandes transformações que chegam a cada dia?
- Será que existe, em alguma garagem do planeta, alguém preparando uma bala de prata 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 deveria ter 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 bela após 3 meses.

Definitivamente, precisamos rever a forma de pensar e, de fato, criar um futuro. Em função do exposto, desenvolvemos, em 2016, uma nova abordagem para o processo de planejamento estratégico, a qual detalhamos neste livro em sua 4ª edição.

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 15 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.

Este livro traz em detalhes o passo a passo da metodologia, aplicada em mais de 35 organizações desde 2016, e que hoje representa a mais robusta e relevante contribuição da unidade de negócio “Strategy”, do Ecossistema Inova, para o crescimento e para a longevidade das organizações. Sem sombra de dúvidas, o “filho” que mais nos orgulha e que nos faz exercer na sua plenitude o nosso propósito:


---


## Propósito do Ecosistema Inova:


**“Transformar a gestão, garantindo crescimento e longevidade.”**

Essa metodologia também foi desenvolvida e evoluiu sempre respeitando os nossos valores, principalmente na nossa crença na inteligência coletiva. É uma metodologia colaborativa, que procura ativar e extrair o que cada um tem de melhor. Ela também fomenta a leitura de contexto com diferentes lentes, ao propor uma equipe de trabalho com forte diversidade.

## 5 Valores do Ecosistema Inova:

 **Desafiar o óbvio:**  
quebramos regras,  
redefinimos crenças e  
desafiamos premissas;

 **Atualização constante:**  
procuramos constantemente  
o Estado da Arte em termos  
de conceitos, competências,  
ferramentas e melhores  
práticas;

 **Inteligência coletiva:**  
incentivamos e praticamos  
o poder do coletivo e da  
colaboração;

**Compromisso:** entregamos com excelência o valor que incrementa a rota dos negócios, respeitando regras, leis e procedimentos;

**Foco do cliente:** entendemos as dores, os problemas e os desafios pela lente que o nosso cliente usa, tratando cada projeto como único.

Por fim, e não menos importante: deixamos claro que é uma metodologia 100% aberta. Você vai encontrar aqui todo o detalhamento do seu uso e poderá aplicar de forma autônoma. Porém, vale ressaltar que se fizer sentido uma condução externa, o Ecossistema Inova, por meio da sua Unidade de Negócio “Strategy”, está pronto para ajudar e conduzir a jornada, o que já fizemos em mais de 35 empresas de diversos setores e portes.

# Capítulo 2





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

Luis Rasquilha



## O SBB®

### *Strategic Building Blocks*

Criado pelo **Ecosistema 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 seu crescimento 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.

O SBB® é uma metodologia 100% colaborativa. Ela é conduzida na empresa, com um time definido pela empresa e com alto envolvimento e engajamento de todos. Nada acontece em bancada, fora da organização. Um dos principais ingredientes do seu sucesso até hoje é a sua capacidade de ativar a inteligência coletiva da organização para pensar e definir o seu 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, apoiada na complementaridade necessária entre todas as áreas da empresa, numa interdependência para o mesmo objetivo:

## Crescimento e Longevidade

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, o tempo previsto pode aumentar ou diminuir) da equipe responsável pelo SBB®, que deve ser construído no máximo em 3 meses de trabalho. São 12 sessões, 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 pelo conselho (quando existir) ou pela propriedade da empresa;
  5. Garantir a revisão dos pressupostos do SBB® anualmente para efetuar os ajustes necessários à estratégia.

\* O número de sessões e a duração de cada sessão são estimadas e depende muito de cada contexto empresarial. Estes dados representam uma aplicação completa, de ponta a ponta, da metodologia.



O SBB® foi desenvolvido após mais de 15 anos de experiência dos sócios do **Ecosistema Inova**, 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 três 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 dois 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.



A atualização do nosso relatório oficial de tendências – “What 's Next”, em 2021, e mais aplicações da metodologia, as quais nos levaram à 3ª edição, publicada ainda em 2021.

Aqui, você encontra a 4ª edição deste modelo vivo, dinâmico e flexível, como devemos todos ser. Nela, alguns novos blocos e uma redefinição da sequência de outros. O motivador sempre é (e será) o aprendizado contínuo a cada nova aplicação.

Vale repetir 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 trechos, faremos um resgate rápido de conceitos essenciais para um bom entendimento da metodologia, como também para explicar blocos que foram adicionados a essa metodologia de maneira inédita (Ex: Bloco de Modelos Mentais).

# Capítulo 3





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

Marcelo Veras




## O SBB<sup>®</sup> - *Strategic Building Blocks* Estrutura Gráfica do Modelo Metodológico

O SBB<sup>®</sup> é composto por quatro macroblocos, cada um deles cumprindo um papel fundamental de análise e tomada de decisão, sempre orientados pelas tendências de futuro. O número e duração das sessões (para aplicação completa ponta a ponta) estão propostos a seguir.

---

Nas próximas páginas, há o detalhamento de cada bloco.



<b>Macrobloco 1</b> <b>Cenários e Tendências</b> 5 sessões – 40 horas	<b>Macrobloco 2</b> <b>Audit Estratégico</b> 1,5 sessões – 12 horas	<b>Macrobloco 3</b> <b>Carta Visão</b> 2 sessões – 16 horas	<b>Macrobloco 4</b> <b>Execução Estratégica</b> 3,5 sessões – 28 horas
---	---	---	--

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 refletir e discutir com maior profundidade pontos relevantes do planejamento em cada etapa. Assim, o processo completo (12 sessões) pode ser concluído em aproximadamente 3 meses.

Desde 2022 e com resultados fantásticos, temos proposto aos nossos clientes uma atividade prévia no início das sessões: a realização do nosso curso sobre a metodologia na Plataforma Inova Online ou a leitura deste livro. Isso faz com que todos já cheguem mais preparados e mais afinados com a metodologia. O ganho de tempo e de profundidade nas discussões é enorme.

## 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 definidas, até porque cada setor tem suas especificidades e seus ciclos de transformação. Há empresas que preferem fazer planejamento estratégico com horizonte de 3 anos; outras, de 5 anos; mas ainda há outras de 10 anos. Aliás, essa metodologia nasceu em uma organização onde, às vésperas de completar 40 anos, o CEO recebeu um desafio do conselho – um planejamento estratégico para que levasse a organização aos seus próximos 40 anos.

Sabemos que o mundo está em processo exponencial de transformação, mas isso não significa que não devamos planejar para longo prazo, até porque, usando a lente das tendências, teremos uma boa visão de um futuro ainda mais à frente. Não obstante, essa decisão é importante, porque todas as etapas seguintes devem respeitar o horizonte definido. Esse modelo já foi testado em diversas empresas que estabeleceram, em média, 3 a 10 anos como horizontes.

---

## 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. Quanto maior a diversidade do time de trabalho, melhor. Diversidade de área de atuação, formação, idade, entre outras características. Só para citar um exemplo muito interessante, em uma organização, uma jovem gerente de 25 anos, recém-promovida, foi convidada a participar e fez aportes imprescindíveis às discussões, trazendo a sua lente de geração Z. Portanto, por mais contraintuitivo que possa parecer, pessoas mais jovens são sim bem-vindas e costumam contribuir bastante.

É importante que todos estejam descansados e motivados nas sessões. Portanto, recomendamos que elas comecem 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, interdependente e as ausências prejudicam muito a construção coletiva.



SBB® Estrutura completa



	<b>Processo de Acompanhamento e Governança do Plano</b>				
	<b>One Page Strategy</b>				
<b>Execução Estratégica</b>	<b>GUT e Cronograma por horizontes (H1, H2 e H3)</b>				
	<b>Validação Estratégica: Apostas e Projetos x Cenários e Tendências</b>				
	<b>Projetos por Aposta</b>				
	Nome	OKRs	Plano de Ação	Recursos	Entregáveis
	<b>Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento</b>				
<b>Carta Visão</b>	Lista de Apostas Estratégicas	Sponsor por Aposta	Descritivo da Aposta	Renúncias	
	<b>PMD - Propósito Máximo de Diferenciação</b>				
	<b>Declarações Institucionais - Atual &amp; Up Date</b>				
	Missão	Visão		Valores	
	<b>Análise Crítica: Sistema de Apostas x Cenários e Tendências</b>				
	<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual</b>				
<b>Audit Estratégico</b>	<b>Vetores de crescimento até o momento</b>				
	1. Intensivo	2. Integrado		3. Diversificado	
	<b>Modelos Mentais e Gestão de Mudança</b>				
	Lista de Modelos Mentais: Mercado > Empresa > Clientes			Proposta de Soluções	
	<b>Desafios Atuais e Futuros</b>				
<b>Cenários e Tendências</b>	<b>Mapa de Tendências</b>				
	1. Forças Motrizes	2. Megatendências	3. Tendências Comportamentais	4. Tendências de Negócios	5. Tendências Específicas
	Tendência > Oportunidades > Desafios > Recomendações				
	<b>Futuro: Prospectiva &amp; Foresight</b>				
	1 - Matriz STEEPH		2 - Timeline do Negócio		3 - Mapa de Cenários

# Detalhamento dos Blocos

---

---

## Desafios Atuais e Futuros

---

### Mapa de Tendências

---

1. Forças  
Motrizes

2. Megatendências

3. Tendências  
Comportamentais

4. Tendências de  
Negócios

5. Tendências  
Específicas

---

Tendência > Oportunidades > Desafios > Recomendações

---

### Futuro: Prospectiva & Foresight

---

1 - Matriz STEEPH

2 - Timeline do Negócio

3 - Mapa de Cenários

---

Cenários e Tendências

## Macrobloco 1: Cenários e Tendências

### Microbloco 1: “Futuro, Prospectiva & Foresight”

#### Sessão 1 – Kick Off & Matriz STEEPH (1 sessão de 8h)

Nesta sessão, início da jornada, é muito importante que se construa um ambiente de segurança psicológica, ou seja, um pacto no qual todos, independente do cargo ou do papel na empresa, tenham a liberdade de colocar suas visões de forma clara e transparente, sem nenhum medo de julgamento, retaliação nem atitudes do gênero. Em um bom ciclo de planejamento estratégico, precisamos “colocar as ideias para brigar”, sem que isso aconteça entre as pessoas.

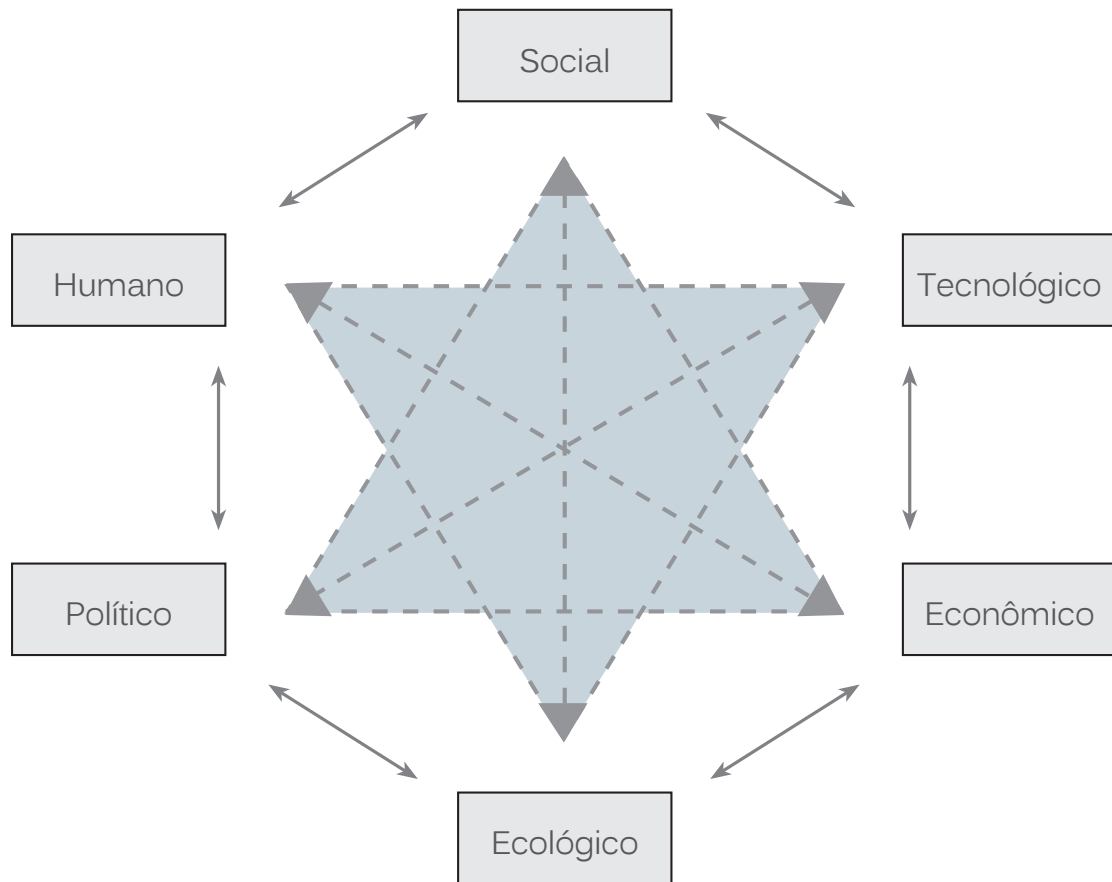
“Que as ideias briguem, as pessoas não.” (Marcelo Veras)

Recomendamos que este pacto seja feito, verbalizado e cumprido. Caberá ao mediador do processo (membro do time ou consultor Inova) dar luz a este importante pressuposto, na 1ª sessão e ao longo de todas as demais. É importante também enfatizar a importância da pontualidade e do engajamento ao longo das sessões.

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

- 
- Inclui a dimensão Humana na análise – a sociedade, ainda que conectada e influenciada por grandes transformações e evoluções tecnológicas, não pode desconsiderar as pessoas, que são aquelas que produzem e se beneficiam de todas essas transformações;
  - Coloca todas as variáveis interagindo entre si como um mapa integrado. Desta forma, as variáveis se conectam entre si, num plano de interdependência, enquanto, na maioria das ferramentas existentes, as variáveis são apresentadas de forma sequencial. O pensamento integrador, simultâneo e circular é mais rico e, no fim, mais eficaz que o pensamento sequencial. As exigências que o futuro apresenta obriga as empresas e seus profissionais a enxergarem as várias dimensões que, direta e indiretamente, influenciam os negócios.

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



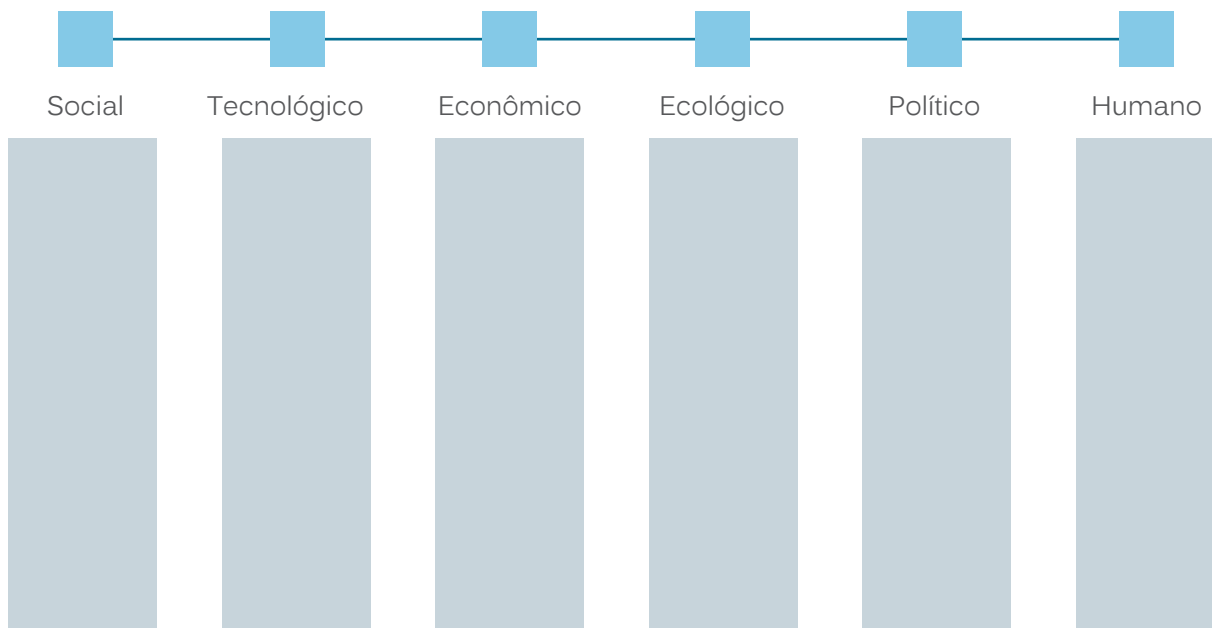
---

Do latim *praedictio.onis*, predição refere-se ao ato de afirmar com convicção aquilo que vai ocorrer no futuro. É a base de trabalho para a construção de cenários futuros (*Scenario Planning*). Neste momento, a visão de futuro (do mundo e do negócio) de cada um deve vir à mesa. Aqui não se questiona, não se critica, não se abre debate. Apenas cada um coloca suas visões sobre o futuro no horizonte de planejamento definido.

“Eu acredito que irá acontecer isso...”

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 negócio.

Cada variável deve considerar um número mínimo de 12 predições para ser considerada forte e credível para o processo. As predições podem ser registradas em um arquivo excel, *post its* na parede ou em ferramentas colaborativas digitais (Ex; Miro).



---

## Sessão 2 – Timeline do Negócio & Mapa de Cenários (1 sessão 4h)

### Timeline de negócio

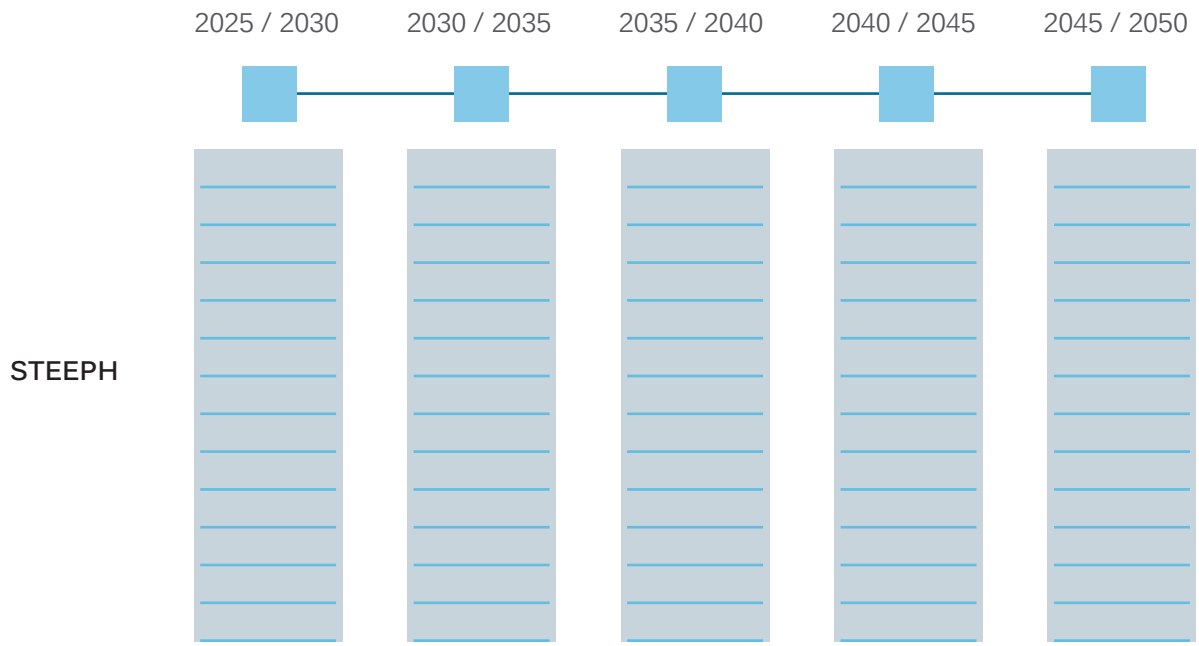
Definidas as predições da Matriz STEEPH sobre o Futuro, elas devem ser organizadas em períodos temporais ao longo do horizonte de planejamento definido, construindo uma linha do tempo (*Timeline*) com a representação do futuro, com 5 predições (no mínimo) por cada variável STEEPH por limite temporal.

A construção da *Timeline* permite uma representação sequencial dos fatos que acreditamos que irão acontecer. Estes acontecimentos, cruzados com as tendências (mais à frente), serão 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 falarmos na 1ª pessoa, falaremos sempre na 1ª pessoa. Se começarmos 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.

Com este bloco, espera-se que todos os integrantes do time incorporem, de maneira ativa, o seu olhar para o futuro. Pela nossa experiência, ao final desta sessão, todos saem empoderados e curiosos para se aprofundarem cada vez mais nesse mundo maravilhoso da visão de futuro.



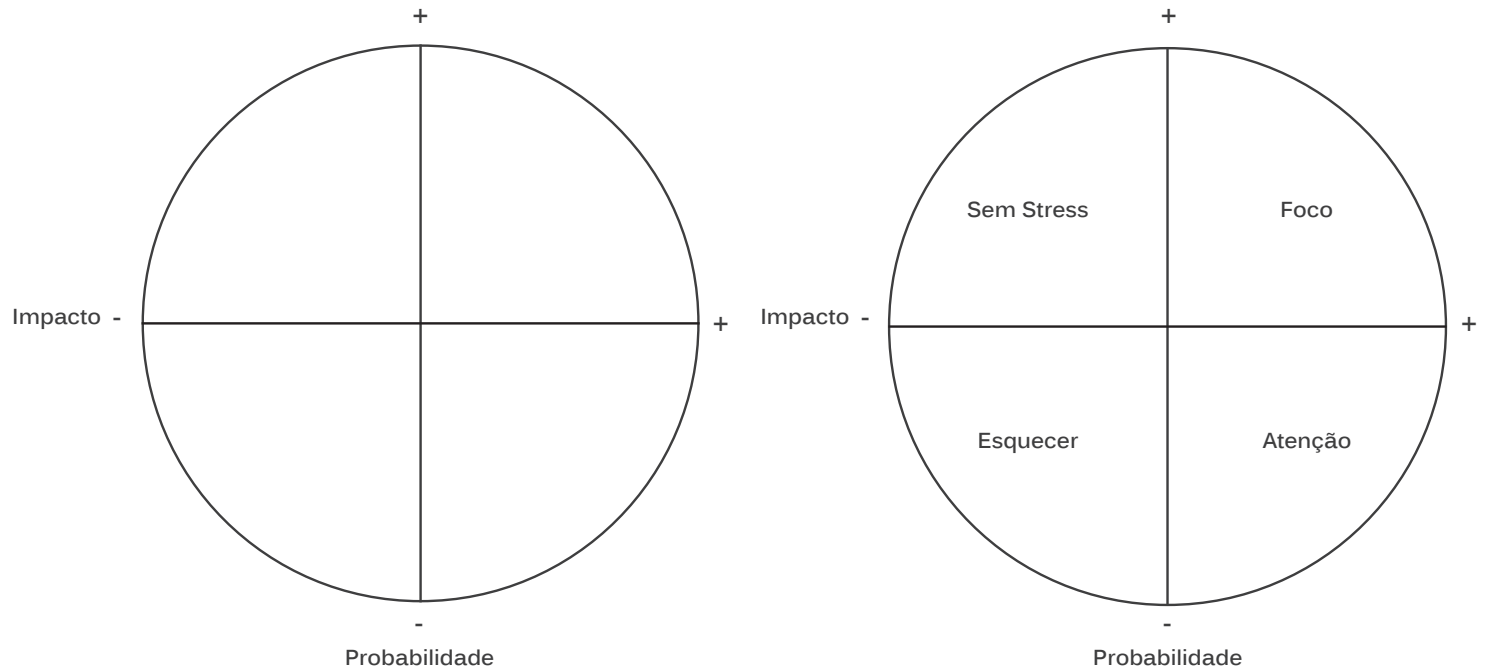


---

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

Para sistematizar todo o trabalho de cenários devemos, na sequência, construir a matriz de cenários, considerando os eixos de **probabilidade** e **impacto** dos acontecimentos apontados, conforme a figura ao lado apresenta:

Mapa de Cenários: Probabilidade vs. Impacto



Como tratar cada grupo de predições?

---

## Microbloco 2: Mapa de Tendências – (3 sessões de 8h cada)

As previsões da Matriz STEEPH, sua *Timeline* e o Mapa de Cenários, nos mostram as visões do time sobre o futuro. Agora chegou a hora de nos lançarmos nas tendências que se encontram mapeadas usando as metodologias da pesquisa de tendências.

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 | MEGATENDÊNCIAS

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

Processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que dá origem 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

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.

Desde 2010, o Ecossistema Inova elabora e publica o seu relatório oficial de tendências, chamado “What’s Next”. Até este momento foram 5 edições (2010, 2014, 2018, 2021 e 2024). A seguir, você verá a sua representação gráfica e links para acessar o conteúdo através do relatório em PDF ou, caso deseje, pode ainda realizar o curso online gratuito na plataforma Inova Online.

## What's Next, Direção 2035

Forças Motrizes   Drives	78 Tendências		
	Mega Tendências	Tendências Comportamentais	Tendências de Negócio
1. Tecnologia & Conectividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mundo 5.0</li> <li>Tech Disruption</li> <li>Digital Global</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nômades Digitais</li> <li>Encapsulamento</li> <li>Convergência Tecnológica</li> <li>Conectividade Permanente</li> <li>Instantaneidade e Imediatismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Transformação &amp; Upskilling Digital</li> <li>DDE   Data Driven Enterprise</li> <li>Gen AI &amp; Quantum Computing</li> <li>Tecnologias de Impacto</li> <li>Interconectividade</li> </ol>
2. Ambiente & Clima	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alterações Climáticas</li> <li>Sustentabilidade Integrada</li> <li>Novos Recursos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>EcoSustentabilidade</li> <li>Posse vs. Uso</li> <li>Mindset Verde</li> <li>Biodiversidade</li> <li>Movimentos Migratórios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>E.ESG</li> <li>Logística Reversa</li> <li>Transição Energética</li> <li>Resultados Responsáveis (EVA)</li> <li>Urbanização</li> </ol>
3. Política & Economia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Polarização</li> <li>Força e Poder da Sociedade</li> <li>Rethinking Economics</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participação (+) Ativa</li> <li>Maior Exigência e Cobranças</li> <li><i>Fear Uncertain Doubt</i> (FUD)</li> <li>Economia Circular</li> <li>Globalização</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Riscos Globais</li> <li>Ética</li> <li>Governança Customizada</li> <li>Novas cadeias de Valor (&amp;)</li> <li>Novos Modelos de Operação</li> </ol>
4. Social & Humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>Envelhecimento e Explosão Demográfica</li> <li>Empowerment</li> <li>Transparência e Redução das Desigualdades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Intergeracionalidade</li> <li>Multiculturalismo</li> <li>Humanismo, P2P e Solidariedade</li> <li>Nostalgia</li> <li>Compartilhamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderança Educadora</li> <li>Diversidade, Inclusão e Equidade</li> <li>Economia de Experiência</li> <li>Novas Competências e Habilidades</li> <li>Cultura da Colaboração &amp; Inteligência Coletiva</li> </ol>
5. Saúde & Bem Estar	<ol style="list-style-type: none"> <li>Biohacking</li> <li>Mudanças Globais na Saúde</li> <li>Caregiving</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wellthy (wellness &amp; healthy)</li> <li>Relax &amp; Espiritualidade</li> <li>Busca de Equilíbrio e da Felicidade</li> <li>DIY</li> <li>Adaptabilidade Permanente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Autenticidade</li> <li>Saúde Mental</li> <li>Humanamente Digital</li> <li>Novos Modelos de Trabalho</li> <li>Propósito</li> </ol>
6. Educação, Empresas & Negócios	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pós-Taylorismo</li> <li>TrendsInnovation</li> <li>Full Agile</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Colaboração</li> <li>Segurança Psicológica</li> <li>Trabalhabilidade</li> <li>Lifelong Learning</li> <li>Protagonismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ambidestria Corporativa</li> <li>Negócios de Plataforma e Ecossistema</li> <li>Estratégia Prospectiva</li> <li>Empreendedorismo</li> <li>Advising</li> </ol>

Para efeitos de planejamento estratégico, o foco principal 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.



O relatório completo está disponível para download nesse QR [www.inovabs.com.br/whatsnext24](http://www.inovabs.com.br/whatsnext24)



O curso gratuito sobre o relatório pode ser acessado nesse QR Code [www.inovabs.com.br/whatsnext24ol](http://www.inovabs.com.br/whatsnext24ol)

---

O desafio agora consiste em duas etapas:

1) Elaborar uma short list de tendências relevantes para o negócio da empresa.

A pergunta central é:

*- Quais são as tendências que mais irão impactar o nosso negócio no horizonte de planejamento definido?*

Não existe um número mínimo ou máximo de tendências a considerar. A lista pode ser aberta, ou seja, sem limite de tendências para compor a lista, ou pode ser definida.

**Exemplo 1:** Cada um vai escolher 4 megatendências, 5 comportamentais e 5 de negócios.

**Exemplo 2:** Cada um vai escolher 15 tendências, independente do grupo.

Como tudo, há vantagens e desvantagens em cada caso. Se a lista for aberta, contemplamos mais tendências, mas corremos o risco de contemplar tendências de baixo impacto. Por outro lado, se reduzirmos o número de tendências ao mapa que será montado, vamos priorizar tendências de mais alto impacto. Ou seja, não há certo ou errado. Pela nossa experiência em mais de 35 aplicações da metodologia, um número entre 12 e 20 tendências é bem razoável e consegue capturar as de maior impacto e relevância.



Idealmente, cada pessoa deve trazer para estas sessões a *short list* individual com o número de tendências definido previamente. Na sessão, haverá um debate até chegarmos ao consenso da *short list* final que será considerada. Novamente, chega a hora de “colocar as ideias para brigar” até conseguirmos um consenso sobre a lista final.

## 2) Montar o Mapa de Tendências com a *short list* definida.

**Para cada tendência apresentada, faz-se a seguinte reflexão, discussão e registro:**

- Como se manifestará no horizonte de planejamento?
- Quais as oportunidades que nos apresenta?
- Quais as ameaças que pode trazer?
- Quais insights em?
  - Portfólio de produtos e/ou;
  - Modelo de negócio e/ou;
  - Áreas de atuação (atuais ou novas)
  - Organização interna: estrutura, processos, custos, cultura, ferramentas...

Idealmente, também recomendamos que cada membro do time construa esse mapa anteriormente às sessões e que, nelas, o foco seja a discussão e o consenso.

Mapa de Tendências				
	Como irá se manifestar	Oportunidades	Desafios	Insights
<b>Megatendências</b>				
Tendência 1				
Tendência 2				
Tendência 3				
Tendência 4				
<b>Tendências Comportamentais</b>				
Tendência 1				
Tendência 2				
Tendência 3				
Tendência 4				
Tendência 5				
Tendência 6				
<b>Tendências de Negócios</b>				
Tendência 1				
Tendência 2				
Tendência 3				
Tendência 4				
Tendência 5				
Tendência 6				

O Mapa de Tendências (*Trend Map*) já permite identificar oportunidades para o planejamento estratégico, estruturando a base das apostas futuras da empresa. O seu preenchimento e atualização constantes são fundamentais para se estar atualizado sobre o que está acontecendo no mundo e no mercado. Neste momento da jornada, é comum que já surjam falas e debates sobre eventuais estratégias atuais que se mostram descoladas da visão de futuro.

É aqui que, como dizemos:

***“Os olhos começam a se abrir para eventuais novos movimentos”***

O tempo alocado será de 3 sessões de 8h, sendo cada sessão para montarmos o mapa de tendências de cada grupo (megatendências, comportamentais e de negócios).

Como no Mapa de Cenários, a ferramenta a ser usada para registrar e documentar o Mapa de Tendências fica a critério do time (Excel, Miro, entre outros).

---

## Microbloco 3: Desafios Atuais e Futuros (1 sessão de 4h)

O objetivo desta sessão é bem simples, embora desafiador. O time de trabalho responder às seguintes questões:

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

5. 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?
6. Controlamos o nosso negócio ou ele depende de terceiros? No futuro, as premissas seriam as mesmas?
7. Das mudanças que se aproximam, quais as que podemos aproveitar para nosso sucesso? E quais devemos classificar como potenciais ameaças?
8. Qual é o nosso nível de segurança hoje em relação à garantia de perpetuidade da nossa organização, considerando o horizonte de planejamento definido?

---

De novo, idealmente cada um deve trazer para esta sessão as suas respostas.

Na sessão, temos que discutir, debater e consensar um posicionamento, que também deve ser registrado.

Aqui encerramos o Macrobloco 1 – Cenários e Tendências

**Cenários e Tendências**

Desafios Atuais e Futuros				
Mapa de Tendências				
1. Forças Motrizes	2. Megatendências	3. Tendências Comportamentais	4. Tendências de Negócios	5. Tendências Específicas
Tendência > Oportunidades > Desafios > Recomendações				
Futuro: Prospectiva & Foresight				
1 - Matriz STEEPH	2 - Timeline do Negócio	3 - Mapa de Cenários		

## Macrobloco 2: Audit Estratégico

### Audit Estratégico

<b>Análise Crítica: Sistema de Apostas x Cenários e Tendências</b>		
<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual</b>		
<b>Vetores de crescimento até o momento</b>		
1. Intensivo	2. Integrado	3. Diversificado
<b>Modelos Mentais e Gestão de Mudança</b>		
Lista de Modelos Mentais: Mercado > Empresa > Clientes		Proposta de Soluções


### Microbloco 1: Modelos Mentais e Gestão de Mudança

#### Sessão 1 – Modelos Mentais (1 sessão de 8h)


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 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 deveria 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.



---

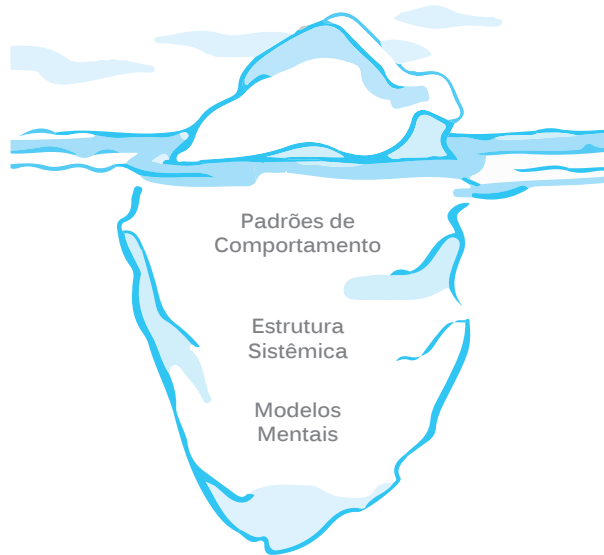
**Cultura:** dentro de qualquer grupo – famílias, indústrias, organizações e nações – os modelos mentais coletivos se desenvolvem com base em experiências compartilhadas. Assim, a cultura pode ser considerada um modelo mental coletivo. Se você é filho de judeu, italiano, grego, alemão ou japonês - não 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 se tornando 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?
- *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.



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

Esta sessão costuma ser “quente” e bastante provocativa, mas se tivermos com elevado nível de segurança psicológica, todos sairão dela muito diferentes de como entraram. Quando criamos a primeira versão dessa metodologia debatemos muito e chegamos à conclusão de que ela é extremamente necessária. Esse tipo de debate deve acontecer, às claras, sem agenda oculta, porque ele é um passo importante para se construir uma cultura de inovação.

### **Sessão 2 – Microblocos 2, 3 e 4 (1 sessão de 4h)**

- Vetores de crescimento até o momento
- Sistema Integrado de Apostas Estratégicas – Atual
- Análise Crítica: Sistema de Apostas x Cenários e Tendências

Em uma sessão de 4 horas, a ideia é cobrir os três microblocos acima.

# Vetores de crescimento até o momento

---

Parece óbvio que todas as empresas querem crescer. Mas isso não é uma verdade absoluta. Cabe deixar claro que, aqui, estamos falando de faturamento, ou seja, volume de negócios.

Em um horizonte de planejamento definido, pode-se optar por 3 tipos de estratégias:

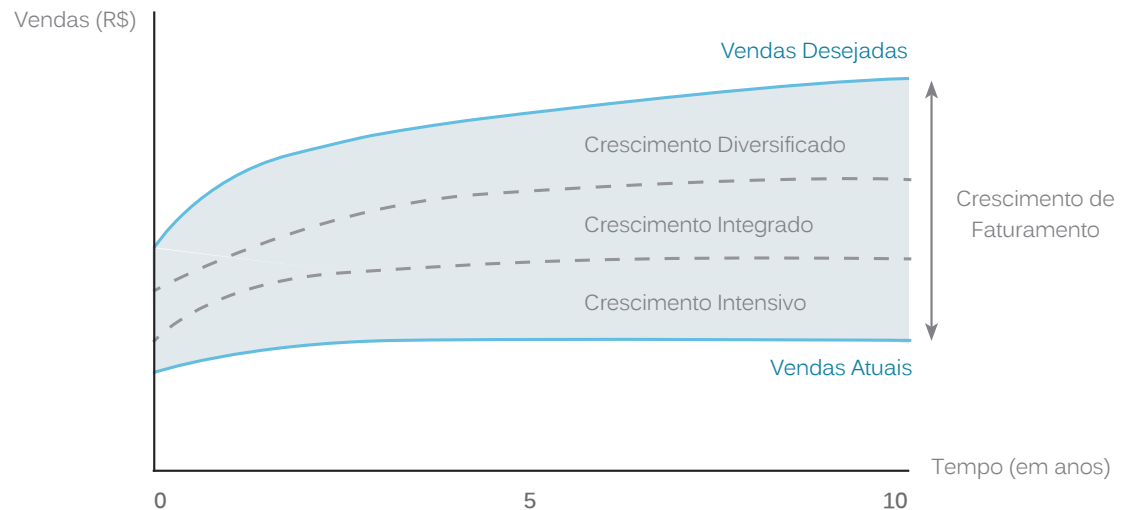
1. Crescimento
2. Estabilidade
3. Redução

Começemos pelo terceiro caso. Uma empresa pode decidir enxugar uma operação e reduzir o seu faturamento? Sim, embora não seja comum, essa pode ser uma opção quando a empresa quer mudar de perfil de atuação, atender um segmento menor, porém mais lucrativo, ou até mesmo pelo desejo dos sócios (no caso de uma empresa familiar de capital fechado, por exemplo). Mas, isso também não é tão incomum em grandes organizações. Há casos nos quais uma empresa que cresceu demais, mas está tendo problemas de rentabilidade ou de eficiência operacional, 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 ( já que 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 que 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 próximas 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 aumentar 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

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 concorrentes. 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:

### 1. 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;

### 2. 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;

### 3. 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		
<b>Intensivo</b>	Penetração de Mercado - Market Share - Aumento de Consumo - Novos Usuários	Desenvolvimento de Produto	Desenvolvimento de Mercado
<b>Integrado</b>	Integração para frente	Integração para trás	Integração horizontal
<b>Diversificado</b>	Concêntrico	Horizontal	Conglomerado

---

A ideia aqui é revisitar e registrar, seja ao longo de toda a história da organização, seja de um tempo estabelecido para cá (ex: últimos 10 - 20 anos), quais foram as estratégias de crescimento utilizadas, seus resultados, desafios e aprendizados. Isso também deve ser registrado na ferramenta que o time achar melhor.

#### **Crescimento Intensivo**

Quais foram as iniciativas de crescimento com as competências atuais? Ou seja, quais projetos e resultados foram obtidos 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)?

Como estamos falando de passado e presente, o foco principal deve ser a análise crítica e a busca de aprendizados. Nesta análise, além das iniciativas, o mais importante é conferir os resultados e como foi a alocação de recursos (humanos e financeiros).

## Sistema Integrado de Apostas Estratégicas – Atual

---

Nesta etapa, a ideia é listar quais são, **atualmente**, as apostas 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 facilitam um melhor entendimento. E assim devem ser mapeadas no quadro a seguir todas as apostas atuais da organização (e também acrescentar as futuras quando o SBB® estiver completo) como forma de entender a direção que a empresa está tomando e poder, regularmente, avaliar o caminho que foi e que está sendo percorrido.

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

---

### 1. Sistema de Negócios

Considera o que a empresa definiu como apostas e vetores em seu negócio;

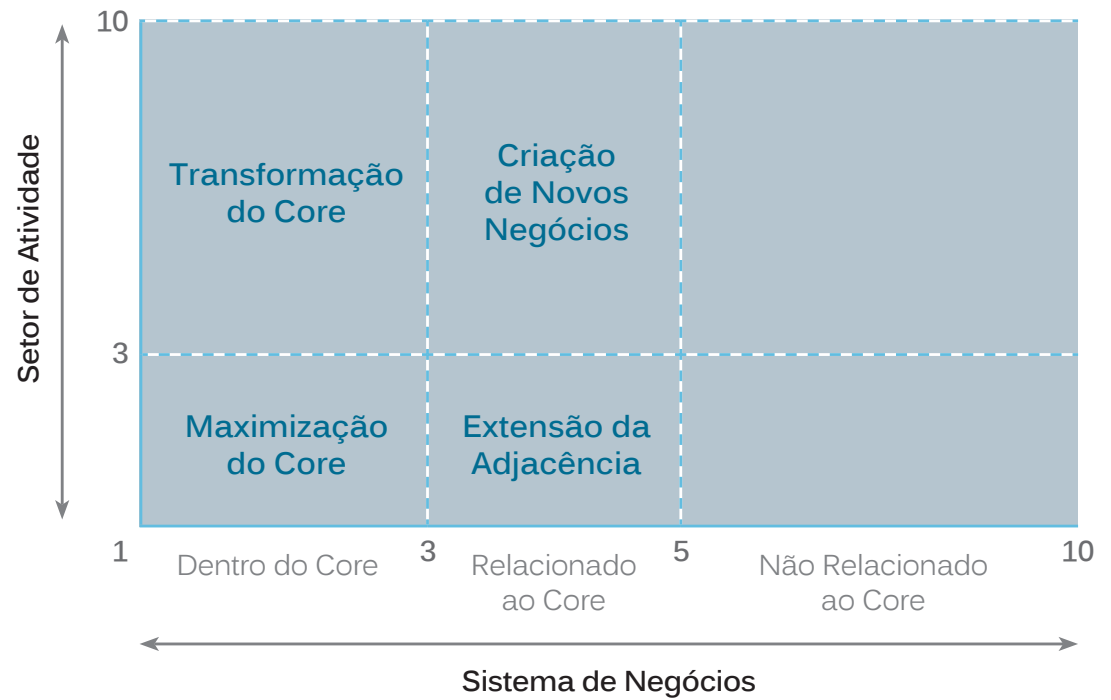
### 2. Setor de Atividade

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.



Matriz de Apostas Estratégicas – Atual



## Análise Crítica: Sistema de Apostas x Cenários e Tendências

---

Chega agora um dos momentos, pela nossa experiência, mais marcantes da jornada – cruzar o sistema de apostas atuais da empresa com a visão de futuro que foi construída a partir dos mapas de cenários e de tendências.

Principalmente no mapa de tendências, na qual listamos e consensamos, tendência a tendência, as oportunidades identificadas, “a luz começa a aparecer”. Ou seja, ao cruzar a visão de futuro com o que estamos fazendo hoje inevitavelmente surgirão debates em torno dessas perguntas:

1. Por que estamos fazendo isso se o futuro mostra outro caminho?
2. Por que não estamos fazendo aquilo se o futuro mostra oportunidades?
3. Por que estamos alocando mais recursos nisso se o futuro mostra mais oportunidades naquilo?

Há apenas três exemplos de perguntas que, de novo, pela nossa experiência, acompanhamos em praticamente todas as aplicações da metodologia. Como já dito, é um momento extremamente provocativo e revelador, que se apresenta como um dos principais ingredientes para o próximo macrobloco – A Carta Visão.

Aqui encerramos o Macrobloco 2 – *Audit Estratégico*

	<b>Análise Crítica: Sistema de Apostas x Cenários e Tendências</b>		
	<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual</b>		
	<b>Vetores de crescimento até o momento</b>		
<b>Audit Estratégico</b>	1. Intensivo	2. Integrado	3. Diversificado
	<b>Modelos Mentais e Gestão de Mudança</b>		
	Lista de Modelos Mentais: Mercado > Empresa > Clientes		Proposta de Soluções

---

## Macrobloco 3: Carta Visão

Carta Visão	<b>Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento</b>			
	Lista de Apostas Estratégicas	Sponsor por Aposta	Descritivo da Aposta	Renúncias
	<b>PMD - Propósito Máximo de Diferenciação</b>			
	<b>Declarações Institucionais - Atual &amp; Up Date</b>			
	Missão	Visão		Valores

Microblocos 1 e 2: Declarações Institucionais – Atual e Up Date | PMD – Propósito Máximo de Diferenciação - (1 sessão de 8h)

## Declarações Institucionais

---

Nesta seção, 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.

As declarações institucionais são ferramentas poderosíssimas de engajamento e fortalecimento da cultura. 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, alinhadas com o contexto atual e futuro do mundo, bem como praticadas no cotidiano da empresa, é condição básica para o sucesso de qualquer organização.

Essa talvez seja hoje uma das maiores ferramentas de atração e 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 mostram 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 deseja 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 para a empresa. 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 nesta 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.

Como bem sabemos, hoje existe um debate caloroso sobre a necessidade de um quarto membro neste time – **O Propósito**. O debate se dá porque, na definição de Missão, já consta a palavra “Propósito” e, portanto, essa nova declaração não seria necessária. Por outro lado, este termo ganhou e ainda vem ganhando muita força e muita relevância no mundo dos negócios, justificando a “sua promoção” justa a uma declaração institucional. A corrente que defende isso tem um ótimo argumento para separar propósito de missão:

**Propósito deve ser “a razão de existir”**

**Missão deve dizer “como este propósito se materializa”**

Na nossa visão, são ótimos argumentos e que podem sim ser considerados. No Ecossistema Inova, decidimos ter escritos de forma diferente o nosso propósito e a nossa missão por cada unidade de negócio que temos.



Enfim, o objetivo central aqui é listar as declarações institucionais da empresa e debater sobre eventuais atualizações. Como pergunta central para o debate, sugerimos:

**- As nossas declarações institucionais estão alinhadas com o contexto atual e futuro do mundo e dos negócios? Se não, o que deveríamos mudar?**

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 engajamento de talentos dessa nova geração, todas decidiram também dar maior visibilidade para elas (site, redes sociais, comunicação interna etc).

## PMD – Propósito Máximo de Diferenciação

---

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 longevidade 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. Esta frase deve, idealmente, responder a essa pergunta:

*“O que nós temos que mais ninguém no mercado tem”*

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.

Não é incomum não encontrarmos resposta para essa pergunta, até porque ela é bem clara e desafiadora. Aqui, quando conduzimos o processo, somos “implacáveis” em não aceitar uma resposta que não pare de pé, ou seja, algo que a empresa acha que tem de único, mas que sabemos que outras possuem o mesmo “Diferencial”. Aliás, realizar um planejamento estratégico prospectivo é, em sua definição, buscar estar sempre à frente de seus concorrentes. Portanto, não será nenhum pecado mortal chegar a este ponto e dizer: “Não temos um PMD claro, mas vamos em busca dele nessa jornada”.

---

## Microbloco 3: Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento

A nossa definição de “Aposta Estratégica” é muito clara e se resume aos temas nos quais vamos alocar recursos (humanos, financeiros, energia e tempo). O conceito é amplo e pode resultar em apostas em diversas frentes, tais como:

- um novo mercado a ser explorado;
- uma nova linha de produtos para o negócio atual;
- uma nova unidade de negócio;
- um projeto de transformação cultural;
- um redesenho do modelo de negócio atual;
- entre outras...

Aqui, teremos as decisões mais importantes do planejamento estratégico, todas com o intuito 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. Note que a maioria das pessoas quando usa o termo “eu decidi”, este vem acompanhado de algo que foi ou será feito. Entretanto, se formos à raiz latina da palavra “Decisão”, encontramos algo no sentido contrário. O “cis” significa “cortar, matar”. Ou seja, decidir não é escolher o que fazer, mas escolher o que não fazer.

Esse modelo mental de querer cada vez fazer mais coisas, às vezes, equivocado, se torna muito claro quando se observa com lupa os planejamentos elaborados em muitas 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 sempre aos nossos clientes:

***“Hoje 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 mostram um desalinhamento com o futuro. A lente das tendências aqui é fundamental para que sejam feitas boas escolhas e boas renúncias.

---

**Cada aposta definida deve ter:**

- Nome da aposta;
- Sponsor: quem irá liderar a mesma e fazer reportes frequentes ao Board;
- Descritivo da aposta: pode ser de forma bem resumida, em uma frase.

É também neste momento que deve ser provocada uma discussão sobre eventuais renúncias, ou seja, o que vamos deixar de fazer.

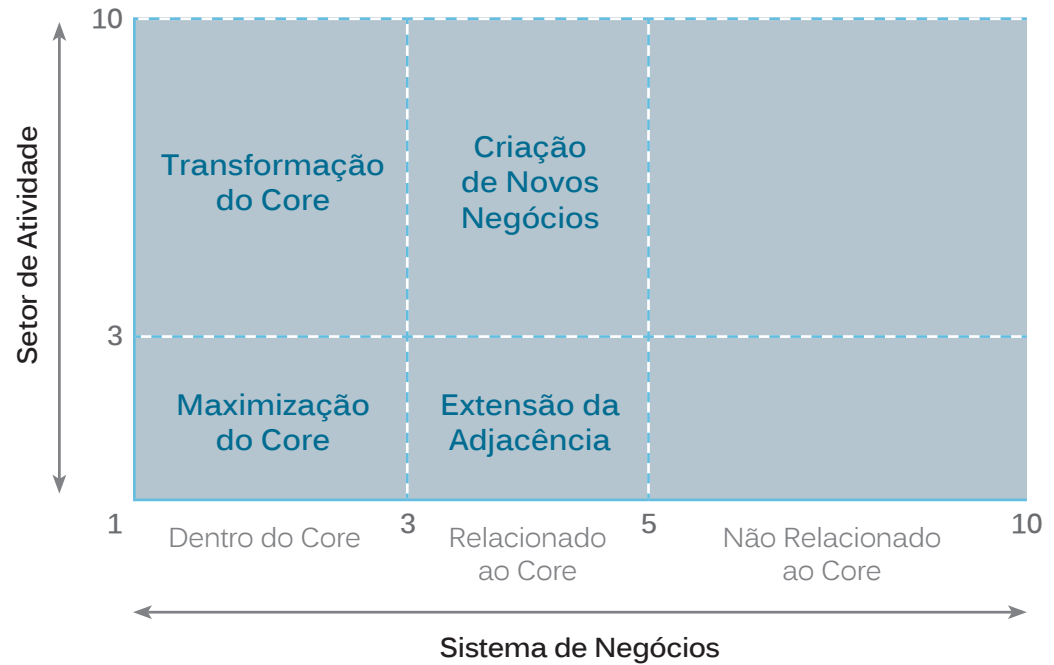
A carta visão tem a seguinte aparência (podendo ser ajustada de acordo com o contexto):

Propósito	Missão	Visão	Valores
Apostas Estratégicas →		Tendências que suportam tais apostas →	

A Carta Visão é, na nossa visão, o resumo de todo o planejamento estratégico prospectivo em uma página. Normalmente é ela que deve ser apresentada ao conselho e/ou aos membros da propriedade da empresa.

Também recomendamos nesta etapa o uso da Matriz de Apostas Estratégicas, agora com o que ficou definido na “Carta Visão”.

Matriz de Apostas Estratégicas – Atual



---

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.

Aqui encerramos o Macrobloco 3 – Carta Visão

Carta Visão

Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento			
Lista de Apostas Estratégicas	Sponsor por Aposta	Descritivo da Aposta	Renúncias
PMD - Propósito Máximo de Diferenciação			
Declarações Institucionais - Atual & Up Date			
Missão	Visão		Valores



## Macrobloco 4: Execução Estratégica

	Processo de Acompanhamento e Governança do Plano				
	One Page Strategy				
Execução Estratégica	GUT e Cronograma por horizontes (H1, H2 e H3)				
	Validação Estratégica: Apostas e Projetos x Cenários e Tendências				
	Projetos por Aposta				
	Nome	OKRs	Plano de Ação	Recursos	Entregáveis

**Microblocos 1 e 2: Projetos por Aposta | Validação Estratégica: Apostas e Projetos x Cenários e Tendências (1 sessão de 8h)**

### Projetos por Aposta

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.

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;
- OKRs: 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;

Pela nossa experiência, podem surgir entre 2 e 5 projetos por aposta. Isso é normal e não deve ser objeto de espanto. Mais à frente, usaremos uma ferramenta para priorizar e escolher os que irão ser implementados.

## Validação Estratégica: Apostas e Projetos x Cenários e Tendências

Chega aqui um momento muito importante – o de cruzar as apostas e projetos com a visão de futuro construída a partir dos mapas de cenários e tendências. Ou seja, temos que responder de forma clara e convicta a seguinte pergunta:

***“As nossas apostas e projetos estão alinhadas com a nossa visão de futuro”?***

Sugerimos um quadro no qual cada aposta demonstre quais tendências da nossa short list que foram usadas para elaborar o mapa de tendências endossam a referida aposta:

APOSTA	TENDÊNCIAS QUE A SUPORTAM
Aposta 1	• Tendência 1 / Tendência 2
Aposta 2	• Tendência 1 / Tendência 2 / Tendência 3
Aposta 3	• Tendência 1 / Tendência 2 / Tendência 3

---

### **Microbloco 3: GUT, Cronograma e desenvolvimento dos projetos por horizonte (H1, H2 e H3) (2 sessões de 8h)**

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) nos ajudará a priorizar os projetos definidos por aposta. Nesta etapa, cada um dos membros do time reflete sobre os 3 indicadores e abrimos um debate para consensar uma nota de 1 a 10 em cada indicador, por projeto.

#### **Critério GUT: Escala 1-10**

1. Gravidade: relacionado com integralidade física da empresa;
2. Urgência: relacionado à premência no tempo;
3. Tendência: relacionado às consequências de não agir.

Confira o exemplo:

APOSTA	PROJETO POR APOSTA	G	U	T	Total
Aposta 1	Projeto 1	10	10	10	1000
Aposta 2	Projeto 3	9	10	10	900
Aposta 2	Projeto 1	9	10	10	900
Aposta 1	Projeto 2	8	10	10	800
Aposta 1	Projeto 3	8	9	10	720
Aposta 3	Projeto 1	7	10	10	700
Aposta 2	Projeto 2	9	10	9	648
Aposta 4	Projeto 1	5	10	10	500
Aposta 4	Projeto 2	5	10	10	500
Aposta 5	Projeto 1	6	8	5	240

Neste caso, a organização definiu 5 apostas estratégicas e seus respectivos projetos. O time de trabalho chegou a um consenso sobre os três indicadores GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Os projetos foram ordenados e aqui temos a matriz de prioridades que deveria ser adotada.

**Na sequência, elabora-se o cronograma por projeto:**

APOSTA	PROJETO POR APOSTA	G	U	T	Total
Aposta 1	Projeto 1	10	10	10	1000
Aposta 2	Projeto 3	9	10	10	900
Aposta 2	Projeto 1	9	10	10	900
Aposta 1	Projeto 2	8	10	10	800
Aposta 1	Projeto 3	8	9	10	720
Aposta 3	Projeto 1	7	10	10	700
Aposta 2	Projeto 2	9	10	9	648
Aposta 4	Projeto 1	5	10	10	500
Aposta 4	Projeto 2	5	10	10	500
Aposta 5	Projeto 1	6	8	5	240



---

## Microblocos 4 e 5: One Page Strategy | Processo de Acompanhamento e Governança do Plano (1 sessão de 4h)

### One Page Strategy

Sugerimos esta matriz de consolidação de todo o detalhamento por aposta estratégica, que pode ser elaborada e registrada em qualquer ferramenta de preferência do time de trabalho.

### Processo de Acompanhamento e Governança do Plano

A ideia aqui é dedicar um tempo 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.



# Estratégico

# Tático e Operacional

Aposta A		Objetivo da aposta A:	Objetivo Proj A1:	Objetivo Proj A2:	Objetivo Proj A3:	Objetivo Proj A4:	Sponsor	KR's	Planos de Ação
		KR Aα: ?	Projeto A1: Objetivo Proj A1:	Projeto A2: Objetivo Proj A2:	Projeto A3: Objetivo Proj A3:	Projeto A4: Objetivo Proj A4:	PO:	KR1 proj A1 KR2 proj A1 KR3 proj A1 KR4 proj A1	Plano de Ação do Projeto A1
		KR Aβ: ?					PO:	KR1 proj A2 KR2 proj A2 KR3 proj A2 KR4 proj A2	Plano de Ação do Projeto A2
		KR Aγ: ?					PO:	KR1 proj A3 KR2 proj A3 KR3 proj A3 KR4 proj A3	Plano de Ação do Projeto A3
							PO:	KR1 proj A4 KR2 proj A4 KR3 proj A4 KR4 proj A4	Plano de Ação do Projeto A4
Aposta B		Objetivo da aposta B:	Objetivo proj B1:	Objetivo Proj B2:	Objetivo Proj B3:	Objetivo Proj B4:	Sponsor	KR's	Planos de Ação
		KR Bα:	Projeto B1: Objetivo proj B1:	Projeto B2: Objetivo Proj B2:	Projeto B3: Objetivo Proj B3:	Projeto B4: Objetivo Proj B4:	PO:	KR1 proj B1 KR2 proj B1 KR3 proj B1 KR4 proj B1	Plano de Ação do Projeto B1
		KR Bβ:					PO:	KR1 proj B2 KR2 proj B2 KR3 proj B2 KR4 proj B2	Plano de Ação do Projeto B2
		KR Bγ:					PO:	KR1 proj B3 KR2 proj B3 KR3 proj B3 KR4 proj B3	Plano de Ação do Projeto B3
							PO:	KR1 proj B4 KR2 proj B4 KR3 proj B4 KR4 proj B4	Plano de Ação do Projeto B4
Aposta C		Objetivo da aposta C:	Objetivo proj C1:	Objetivo Proj C2:	Objetivo Proj C3:	Objetivo Proj C4:	Sponsor	KR's	Planos de Ação
		KR Cα:	Projeto C1: Objetivo proj C1:	Projeto C2: Objetivo Proj C2:	Projeto C3: Objetivo Proj C3:	Projeto C4: Objetivo Proj C4:	PO:	KR1 proj C1 KR2 proj C1 KR3 proj C1 KR4 proj C1	Plano de Ação do Projeto C1
		KR Cβ:					PO:	KR1 proj C2 KR2 proj C2 KR3 proj C2 KR4 proj C2	Plano de Ação do Projeto C2
		KR Cγ:					PO:	KR1 proj C3 KR2 proj C3 KR3 proj C3 KR4 proj C3	Plano de Ação do Projeto C3
							PO:	KR1 proj C4 KR2 proj C4 KR3 proj C4 KR4 proj C4	Plano de Ação do Projeto C4
Aposta D		Objetivo da aposta D:	Objetivo proj D1:	Objetivo Proj D2:	Objetivo Proj D3:	Objetivo Proj D4:	Sponsor	KR's	Planos de Ação
		KR Dα:	Projeto D1: Objetivo proj D1:	Projeto D2: Objetivo Proj D2:	Projeto D3: Objetivo Proj D3:	Projeto D4: Objetivo Proj D4:	PO:	KR1 proj D1 KR2 proj D1 KR3 proj D1 KR4 proj D1	Plano de Ação do Projeto D1
		KR Dβ:					PO:	KR1 proj D2 KR2 proj D2 KR3 proj D2 KR4 proj D2	Plano de Ação do Projeto D2
		KR Dγ:					PO:	KR1 proj D3 KR2 proj D3 KR3 proj D3 KR4 proj D3	Plano de Ação do Projeto D3
							PO:	KR1 proj D4 KR2 proj D4 KR3 proj D4 KR4 proj D4	Plano de Ação do Projeto D4

# Capítulo 4



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

Luis Rasquilha



## Fatores críticos de sucesso no uso do SBB<sup>®</sup>

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.

---

Definitivamente,

**“O que nos trouxe até aqui não nos leva ao futuro!”**

Há mais de 15 anos, nos dedicamos a mapear o futuro, identificar tendências e ajudar empresas a se prepararem para as oportunidades e desafios que o futuro nos reserva, mas principalmente para inovarem em seus negócios tendo as tendências como lente e 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 são os ingredientes da tão desejada longevidade.

Portanto, o SBB® é uma singela contribuição do Ecossistema Inova 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 da nossa Unidade de Negócios “Strategy”, 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 dos participantes, para que todos possam contribuir de forma efetiva, sem receio de colocar suas opiniões, críticas e sugestões;
- Uma agenda de acompanhamento da execução do plano.

# Capítulo 5





*“Crescimento e Longevidade passam inevitavelmente por visão de futuro,  
tendências e inovação.”*

Luis Rasquilha e Marcelo Veras



## Conclusões

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

---

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

1. Atualização do grupo em relação às tendências;
2. Validação ou ajustes nas timelines definidas;
3. Ratificação (ou não) das apostas estratégicas;
4. Balanço 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.

Desenvolvido pelo Ecosistema Inova, o SBB® é uma completa metodologia de planejamento estratégico prospectivo, que tem o intuito de cumprir 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 & Marcelo Veras

SBB® Estrutura completa

	<b>Processo de Acompanhamento e Governança do Plano</b>				
	<b>One Page Strategy</b>				
<b>Execução Estratégica</b>	<b>GUT e Cronograma por horizontes (H1, H2 e H3)</b>				
	<b>Validação Estratégica: Apostas e Projetos x Cenários e Tendências</b>				
	<b>Projetos por Aposta</b>				
	Nome	OKRs	Plano de Ação	Recursos	Entregáveis
	<b>Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento</b>				
<b>Carta Visão</b>	Lista de Apostas Estratégicas	Sponsor por Aposta	Descritivo da Aposta	Renúncias	
	<b>PMD - Propósito Máximo de Diferenciação</b>				
	<b>Declarações Institucionais - Atual &amp; Up Date</b>				
	Missão	Visão		Valores	
	<b>Análise Crítica: Sistema de Apostas x Cenários e Tendências</b>				
	<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual</b>				
<b>Audit Estratégico</b>	<b>Vetores de crescimento até o momento</b>				
	1. Intensivo	2. Integrado		3. Diversificado	
	<b>Modelos Mentais e Gestão de Mudança</b>				
	Lista de Modelos Mentais: Mercado > Empresa > Clientes			Proposta de Soluções	
	<b>Desafios Atuais e Futuros</b>				
	<b>Mapa de Tendências</b>				
<b>Cenários e Tendências</b>	1. Forças Motrizes	2. Megatendências	3. Tendências Comportamentais	4. Tendências de Negócios	5. Tendências Específicas
	Tendência > Oportunidades > Desafios > Recomendações				
	<b>Futuro: Prospectiva &amp; Foresight</b>				
	1 - Matriz STEEPH		2 - Timeline do Negócio		3 - Mapa de Cenários



INOVA PUBLISHING





INOVA PUBLISHING



# STRATEGIC BUILDING BLOCKS

ISBN: 978-65-980326-2-3

CDL



9 786598 032623