

Toolkit 4 - Perspectivas Futuras

Partindo da identificação das temáticas relevantes para o negócio para orientar uma pesquisa ampla de *desk research*, mapeamento digital e entrevistas com especialistas, conseguimos estruturar os movimentos, relacionando sinais, evidências e controvérsias. Depois, a partir de uma visualização de possíveis cenários futuros - com base numa escolha dos movimentos e tags considerados mais pertinentes – determinamos prováveis impactos e implicações para nossas áreas de atuação e discernimos oportunidades de incorporação no portfólio de projetos, para que estes se mantenham sempre relevantes e inovadores.

Existem ainda outras três etapas de desenvolvimento a serem exploradas, que permitirão fazer inovações cada vez mais disruptivas:

1. Conceituação:

Conceitos são a base que sustentam uma filosofia ou ideal. São representações e princípios balizadores que ajudam na construção de ideias e dão orientação clara a uma proposta de valor a ser construída e disseminada. Os *conceitos* são modelos de produtos, serviços, ambientes, plataformas ou experiências orientando os princípios ou diretrizes de desenho que se quer empreender dentro das visões e territórios.

Por sua vez, a construção de conceitos é um processo intimamente ligado à cognição (modo de pensar), visão de mundo/propósito/intento e intuição de quem projeta, daí a importância de conscientização e atenção neste processo.

O cinema, a moda, a indústria automóvel e, até, empreendimentos mobiliários usam da explicação de conceitos para venderem ideias e assim ajudar a propagar o conceito de mercado futuro (e, por consequência, o que será valor no futuro). Essa tangibilização do conceito só é possível por uso de uma linguagem, física ou não, chamada *prop* (em português, “*adereço*”). O *prop* não tem a necessidade de ser totalmente funcional, ele é criado para dar vida ao conceito passando a maior veracidade possível por meio da arte aplicada e mídia escolhida.

Conceitos e seus *props* são experimentos que servem de balizadores para o teste de hipóteses, servindo como elemento intermediário para testar e validar conceitos com a sociedade, de modo a facilitar a reflexão sobre o “como queremos viver no futuro”. A diferença entre *props* e protótipos é que muitos deles não são funcionais, o que difere do processo de prototipação utilizado por *designers*.

A Corning lançou em 2012 o vídeo conceito *A Day Made of Glass* que contém uma série de *props*. Logo no primeiro ano, o vídeo conquistou milhões de *viewers* e uma legião de fãs no YouTube e, assim como no cinema, a Corning gerou o *A Day Made of Glass 2* e 3. Inspirados pelos vídeos, dezenas de *designers* e empreendedores decidiram seguir adiante e prototipar alguns projetos e uma parte deles foi apresentada em 2015 em um *Vision Symposium* no *Computer History Museum* no Vale do Silício.

Em 2009 a Microsoft testou um conceito com seu futuro público por meio do vídeo “Project Natal”, onde a empresa já se propunha a criar um vídeo game onde os gestos corporais seriam a grande vedete do conceito. Esse projeto acabou orientando boa parte do novo Xbox. Também foi notório perceber que o surgimento do sensor *Kinect* proporcionou um resultado além do esperado, gerando efeitos colaterais em outros mercados além dos games. Detalhe importante é que o lançamento do vídeo na E3¹ foi realizado antes mesmo de se confirmar se a Microsoft teria condição de entregar o que se via. Por um tempo a especulação ficou aberta no ar.

Para visualizar futuros que ainda não existem, recorreremos aos conhecimentos e técnicas como *mood boards* (cheios de referências semânticas) para criação de *roteiros* e posteriormente *storyboards* normalmente utilizados pelo teatro, arte sequencial (cinema e quadrinhos), seguidos da construção de *props* (*adereços*), frutos de uma decapagem minuciosa do conceito criado. A técnica de realidade mista (realidade aumentada mais realidade virtual) tem sido utilizada para representar conceitos futuros por meio de *props*.

¹ Eletronic Entertainment Expo – A principal feira de games no mundo

2. Prototipagem:

Os designers fazem protótipos para aprender, aperfeiçoar e depois implantar: o protótipo é a linguagem da experiência. Segundo Alan Kay, “Com a linguagem, você precisa persuadir; com as imagens, você convence; com os protótipos, você cria a realidade”. Quando nos deparamos com a incerteza, muitas vezes é mais rápido e barato construir um protótipo e executar o experimento para descobrir se a ideia vale a pena. Quando se está aperfeiçoando uma inovação vale a pena construir algo que é imperfeito, para aprender o que é necessário para aprimorá-lo. E quando chega a hora do lançamento e é preciso implementar uma ideia, um protótipo é a maneira mais convincente de comunicar o que precisa ser feito. Um protótipo é a tradução do abstrato em algum menos abstrato, próximo do concreto e ajuda uma organização a entender o que vai ser feito, para conseguir o apoio necessário para viabilizá-lo.

Muitos empreendedores e organizações têm investido em estruturas conhecidas como (future) *labs*, garagens, espaços *maker*, espaços hacker ou *future residences* como forma de estimular a criação de protótipos a partir de conceitos. É o caso do New York Times Future Labs (nytlabs.com), o Google X (Lab), o Red Bull Basement (<http://www.redbullbasement.com.br>) e GE Garages (<http://www.ge.com/garages>). Esta iniciativa tem atraído centenas de programadores, hackers, designers, arquitetos, cientistas para juntos transformarem conceitos em protótipos funcionais.

Prototipar o futuro é diferente de tentar prevê-lo. As consequências positivas ou negativas dos protótipos são continuamente colocadas à prova e desta forma é natural que para cada tendência criada existam contra tendências na forma de controvérsia. Para driblar a resistência, os empreendedores que trabalham sistematicamente com protótipos atuam como *hackers*, decifrando caminhos mais curtos, desafiando o status quo e buscando alternativas mais oblíquas de modo a reduzir o enfrentamento. De acordo com John Kay (2011), “objetivos complexos são melhor atingidos sem intenção e frequentemente atingidos de forma indireta”. De maneira geral, props e posteriormente protótipo para serem bem-sucedidos tem que se adequar às condições da realidade e para ser bem-sucedido, devem superar 4 desafios:

- Desejabilidade ou adesão – o desafio social e comportamental
- Factibilidade - o desafio técnico
- Viabilidade - o desafio econômico-comercial-legal
- Compatibilidade - o desafio estratégico

3. Modelagem:

Ao experimentar conceitos testados pelos props e modelos viabilizados pelos protótipos, ingressamos uma etapa empreendedora do movimento para incubação e aceleração dos projetos.

A incubação proporciona as condições necessárias para que os projetos possam ingressar no mercado e para tanto recebem o aporte técnico (arquitetura, engenharia ou desenvolvimento da tecnologia), gerencial (administrativo, controladoria), legal (propriedade intelectual, marca, contratos), financeiro (acesso a fontes de financiamento) e de desenvolvimento (proposta de valor/marca, parcerias estratégicas, comercial e marketing). É na etapa de incubação que acertamos o modelo de negócio (ou modelo de atuação), ajustando a proposta de valor (benefícios percebidos pelos clientes e outros *stakeholders*), encontrando um modelo comercial atrativo e adequando o perfil alvo de clientes, canais de acesso e mecanismos de relacionamento com os públicos. Da mesma forma, achamos o melhor equilíbrio entre *make or buy* (fazer dentro de casa ou confiar em parceiros estratégicos), perfil de competências, processos/atividades críticas e estrutura de custos.

O objetivo da aceleração é fazer com que empreendimentos recém-criados e validados pela incubação possam ser escalonados, ou seja, atinjam escala comercial na produção, comercialização e impacto. Diferente da etapa de incubação, na aceleração deve acontecer um *rollout* para os processos operacionais, adequação dos processos de planejamento, marketing, comercialização, produção, atendimento, logística e serviços.

Muitos empreendedores e organizações têm investido em estruturas conhecidas como incubadoras e aceleradoras, que em geral incorporam parte do que é necessário no movimento de incubação e aceleração sobretudo aspectos ligados à infraestrutura e assessoria técnica voltados para o desenvolvimento do empreendimento. Mesmo assim estão crescendo as chamadas áreas ou unidades de startups corporativas (*corporate startups*) ou *corporate ventures* ou *corporate strategic investments* como forma de atrair, desenvolver, incubar/ acelerar novos projetos. Para muitas organizações esta estratégia de diversificação do portfólio por meio de startups corporativas tem sido mais efetiva do que investir somente na criação "dentro de casa" que podem durar alguns anos e ainda não contar com as competências requeridas para o projeto avançar. Este é um verdadeiro atalho na inovação, mas que depende de um mapeamento, atração e seleção proativa e global de protótipos e empreendimentos em sua fase embrionária. A constatação das empresas adeptas a este movimento é que as melhores ideias não estão necessariamente dentro das empresas ou ainda que as organizações não têm sido sistematicamente capazes de gerar inovações disruptivas, daí a necessidade de criar ou atrair e reter *startups*.