

3. Os estudos do futuro e o design de moda

3.1. A importância de se estudar o futuro

O tempo contemporâneo é marcado pela rapidez. Vivemos em um mundo instantâneo, em que tudo é produzido na mais alta velocidade possível. Os avanços tecnológicos foram um dos fatores que permitiram toda essa aceleração, que pode ser percebida desde o início da era industrial e através da noção de uma temporalidade moderna.

Le Goff nos traz essa ideia de aceleração do tempo em relação ao homem moderno: “O moderno adquiriu um ritmo de aceleração desenfreado. Deve ser cada vez mais moderno: daí um turbilhão de modernidade⁸⁶”.

Toffler, entretanto, afirma que essa velocidade, que foi sentida com a Revolução Industrial, aumentou ainda mais nos dias de hoje. “Atualmente, tudo acontece a uma velocidade muito mais vertiginosa e em escala global do que na época da Revolução Industrial⁸⁷”.

Estamos sempre querendo avançar e alcançar o que está adiante. Portanto, estudar o futuro e entender e antecipar as mudanças que estão por acontecer se mostra eficaz para atingir nossos objetivos.

Quando falamos em futuro, estamos promovendo uma aceleração do tempo, vendo adiante, tentando chegar antecipadamente naquilo que ainda está por acontecer. Adrian Forty nos fala dessa constante fuga do presente em direção ao futuro: “A atração pelo futuro, quando todos os males do presente estarão eliminados, é avassaladora [...]”⁸⁸.

Em uma série que trata de diferentes técnicas de estudos do futuro, Glenn nos fala: “*the faster the rate of change, the further into the future we should explore to make better decisions*”⁸⁹. Glenn nos diz, com uma metáfora, que

⁸⁶ LE GOFF, 2003, p. 204

⁸⁷ TOFFLER, 2007, p. 10

⁸⁸ FORTY, 2007, p. 274

⁸⁹ GLENN, 2009, p. 3 (Quanto mais rápido o ritmo da mudança, ainda mais no futuro, devemos explorar para tomar melhores decisões). Tradução Nossa

quando estamos dirigindo um carro devagar pela noite, os faróis não precisam estar muito altos iluminando a estrada adiante para garantir segurança. Entretanto, quando estamos mais velozes, estes faróis devem iluminar o mais distante possível para que nos dê tempo de fazer os devidos ajustes para dirigirmos mais seguros. Ou seja, em tempos de velocidade, devemos tentar cada vez mais vislumbrar o que está a nossa frente, para que possamos nos preparar antecipadamente para o futuro.

Tentar adivinhar o futuro é uma busca por segurança. Essa noção de segurança é atribuída por David Harvey em relação aos acontecimentos cíclicos. Já, quando pensamos numa forma linear de tempo, não sabemos o que pode estar adiante.

Na sociedade moderna, muitos sentidos distintos de tempo se entrecruzam. Os movimentos cíclicos e repetitivos (do café da manhã e da ida ao trabalho a rituais sazonais como festas populares, aniversários, férias, abertura das temporadas esportivas) oferecem uma sensação de segurança num mundo em que o impulso geral do progresso parece ser sempre para a frente e para o alto – na direção do firmamento do desconhecido.⁹⁰

Entretanto, sabemos que nem tudo na sociedade acontece de forma cíclica, daí a necessidade de querer saber os desdobramentos dos acontecimentos no futuro.

Glenn⁹¹ também nos fala dessa alteração de entendimento do tempo cíclico para o linear. Para o autor, na era da agricultura, a percepção do tempo era cíclica. Utilizava-se da previsão para identificar quando ocorreria uma temporada de chuvas, por exemplo. Já na era industrial, o entendimento do tempo passou a ser mais progressivo e linear. Nesse momento, a previsão era importante para dizer o quanto às mudanças tecnológicas poderiam ser mais eficientes. Agora, Glenn considera que vivemos na era da informação, quando a percepção do tempo é ainda mais aberta e flexível. Portanto, o foco contemporâneo sobre a previsão passou a determinar o que é possível e o que é desejável que é uma tarefa muito mais complexa, exigindo uma série de métodos.

⁹⁰ HARVEY, 1989, p. 187-188

⁹¹ GLENN, 2009, p. 3

Segundo Glenn, os estudos do futuro são importantes para os tomadores de decisão. Eles fornecem dados que podem ser essenciais no momento em que se tem que fazer escolhas: “*The purpose of futures methodology is to systematically explore, create, and test both possible and desirable futures to improve decisions*”⁹².

Diferente de fazer previsões e meras especulações, quando falamos em estudar e planejar o futuro estamos tratando de fazer uma prospecção. Segundo o CGEE (Centro de Gestão de Estudos Estratégicos), utilizar exercícios de prospecção ajuda a entender as forças que orientam o futuro, promove transformações, negocia espaços e dá direção e foco às mudanças. Eles também colocam a importância dos estudos do futuro para a tomada de decisões.

Estes estudos são conduzidos de modo a “construir conhecimento”, ou seja, buscam agregar valor às informações do presente, de modo a transformá-las em conhecimento e subsidiar os tomadores de decisão e os formuladores de políticas destacando rumos e oportunidades para os diversos atores sociais.⁹³

O termo “prospecção” chega a gerar certa confusão terminológica. Segundo o CGEE⁹⁴, em inglês, para se tratar daquilo que no português nos dirigimos como prospecção, se usam os termos *forecast(ing)*, *foresight(ing)* e *future studies*. Em francês se utiliza *Futuribles* e *La Prospective*. E algumas vezes, se fala até em cenários (*scenarios*). No entanto, mais adiante, veremos que esta é uma das técnicas dos estudos futuros, a qual iremos abordar mais profundamente nesta dissertação.

Por ser um campo recente de trabalho, essas diferenças na forma de se endereçar à pesquisa são compreensíveis. Muitos, por exemplo, tratam dos estudos do futuro como pesquisa de tendências, entretanto esse termo ficou também muito ligado ao setor da moda, como veremos adiante. Glenn⁹⁵ também nos fala um pouco dessa problemática com a terminologia. Segundo o autor, algumas pessoas chamam de “*future researches*” (pesquisas do futuro). Outros

⁹² Ibidem. p. 2 (O objetivo das metodologias de futuro é explorar sistematicamente, criar e testar ambos os futuros possíveis e desejáveis para melhorar as decisões). Tradução nossa.

⁹³ CGEE – Prospecção em CT&I.

⁹⁴ Ibidem

⁹⁵ GLENN. Op. Cit, p. 4

preferem chamar de “*future studies*” (estudos do futuro) e ainda há aqueles que se remetem aos “*prospective studies*” (estudos prospectivos).

Nesse trabalho estamos adotando o termo “estudos do futuro” para dar conta de todas as técnicas que envolvem a ação de pesquisar o futuro. “Estudos do futuro constitui um termo amplo que abrange toda atividade que melhora a compreensão sobre as conseqüências futuras dos desenvolvimentos e das escolhas atuais”⁹⁶. Utilizamos também o termo prospecção para nos dirigir a ação que se realiza quando se está projetando mais à frente.

Uma outra polêmica que se criou acerca dos estudos do futuro é sobre esse tipo de pesquisa ser científica ou não. Existe um debate sobre a investigação de futuros não ser uma ciência porque não tem experimentos controlados, como biologia, física e química. Além disso, se forem realizadas pesquisas por dois grupos com diferentes valores, experiências e conhecimentos com os mesmos métodos para explorar o futuro do mesmo assunto, serão produzidos resultados diferentes. Entretanto, outros argumentam que os “estudos do futuro” são uma ciência, pois usa e cria órgãos sistemáticos de conhecimento, e utiliza métodos de uma forma sistemática, sem predeterminar as conclusões.

Sendo ciência ou não, estudar o futuro pode ser muito eficiente. Existe uma diversidade de técnicas que podem ser utilizados para se chegar a uma visão do que está por vir. Cenários, análise dos impactos cruzados, método Delphi, são alguns exemplos das técnicas que podem ser utilizadas. Mas também vale lembrar que a cada dia surgem novas técnicas que contribuem para engordar essa lista.

A CGEE⁹⁷ enfatiza que para se obter resultados consistentes não se deve utilizar cada técnica isoladamente. Entretanto, não existe uma metodologia ou uma fórmula que defina quais as técnicas que devem ser utilizadas juntas. Isso depende de uma análise da situação em que se está realizando determinada pesquisa.

⁹⁶ AMARA & Salanik, 1972 apud CGEE– Prospecção em CT&I.

⁹⁷ CGEE. Op Cit

Glenn⁹⁸ traz uma tabela em que faz uma classificação de algumas técnicas contempladas nos estudos do futuro. Ele faz uma divisão entre métodos quantitativos, qualitativos, normativos e exploratórios. Vale ressaltar que a abordagem normativa é aquela que trata das possibilidades desejáveis. [...] “*what future do we want? What do we want to become*⁹⁹”? Já, a abordagem exploratória trata das possibilidades de futuros alternativos. “*Exploratory forecasting explores what is possible regardless of what is desirable*¹⁰⁰”.

Method	Quantitative	Qualitative	Normative	Exploratory
Agent Modelling		X		X
Causal Layered Analysis		X		X
Chaos and Non-Linear Systems	X			X
Cross-Impact Analysis	X			X
Decision Modelling	X			X
Delphi Techniques		X	X	X
Econometrics and Statistical Modelling	X			X
Environmental Scanning		X		X
Field Anomaly Relaxation		X		X
Futures Polygon	X	X	X	X
Futures Wheel		X	X	X
Genius Forecasting, Vision, and		X	X	X

⁹⁸ GLENN. Op Cit., p. 8.

⁹⁹ Ibidem, p. 7 (Que futuro nós queremos? O que nós queremos nos tornar?) Tradução nossa.

¹⁰⁰ Ibidem (previsão exploratória explora o que é possível, independentemente do que é desejável.) Tradução nossa.

Intuition				
Interactive Scenarios		X	X	X
Morphological Analysis		X	X	
Multiple Perspective		X	X	X
Participatory Methods		X	X	
Prediction Markets	X		X	
Relevance Trees		X	X	
Robust Decision making	X			X
Scenarios	X	X	X	X
Science and Technology Road mapping	X	X	X	X
Simulation-Gaming		X		X
State of the Future Index	X	X	X	X
Structural Analysis	X	X		X
Substitution Analysis				
Systems Modelling	X			X
Technological Sequence Analysis		X	X	
Text Mining		X	X	X
Trend Impact Analysis	X			X
Visioning		X	X	
Wild Cards	X	X		X

Quadro 1: Classificação dos métodos de estudos do futuro¹⁰¹

¹⁰¹ Ibidem

3.2. Estudos do futuro na indústria da moda: a pesquisa de tendências ou *fashion forecasting*

Vivemos em um mundo em constante mudança. Mudanças tecnológicas, políticas, comportamentais... Somos sempre bombardeados por inovações que transformam as nossas vidas. Dessa maneira, temos uma noção de que quase tudo a nossa volta está em movimento e tende a ir para alguma posição. “[...] o conceito de tendência que se generalizou na sociedade contemporânea foi construído com base nas idéias de movimento, mudança, representação do futuro, evolução [...]”¹⁰².

Trocamos a noção de tradição pelo conceito de mudança. Não se deseja fazer as coisas da mesma maneira, estamos sempre em busca do novo, do fazer diferente.

A noção de tendência traz embutida em seu conceito a idéia de evolução necessária. Um caminho contínuo de transformação que devemos sempre estar em busca, uma constante idéia de progresso. Estamos sempre caminhando em direção ao futuro numa busca incessante do que está por vir.

Crer que a vida e a História se escrevem sobre uma linha direcionada e evolutiva, feita de etapas predefinidas, significa afirmar que existe um movimento contínuo em direção a um devir inexorável. No nível do imaginário ocidental, das representações que fazemos do mundo e da sociedade, a penetração da idéia de evolução no senso comum teve o mesmo efeito que acreditar na existência de uma espécie de motor social, causando um movimento de aceleração, de fuga para adiante, tendo o futuro como linha de chegada a ser cruzada triunfalmente¹⁰³.

A pesquisa de tendências, que não deixa de ser um estudo do futuro, possui esse caráter de estimular a observação ao que está adiante, traz em si a idéia de um movimento perpétuo, contínuo e necessário de ascensão e, portanto, possui um caráter positivista.

[...] a tendência é a própria configuração dessa fuga permanente em direção ao futuro que nos aguarda, para o qual tendemos por meio de uma atração irresistível. Tendência e progresso são duas noções inextricáveis. Toda idéia de tendência traz em si, portanto, um gérmen positivista¹⁰⁴.

¹⁰² CALDAS, 2004, p. 22

¹⁰³ Ibidem, p. 29

¹⁰⁴ Ibidem, p. 34

A moda, por seu caráter efêmero de mudanças constantes, se mostra como uma indústria que está sempre pensando e projetando à frente. Portanto, uma técnica muito utilizada por este setor é a pesquisa de tendências em moda, ou internacionalmente conhecida como *fashion forecasting*.

Segundo Rita Perna, “*fashion forecasting is an activity that endeavors to answer two general questions. What is likely to happen in the near future? What is happening now that will significantly influence the more distant future*”¹⁰⁵”. Esta é uma atividade de identificação de tendências de moda que lida com o curto e o longo prazo. Ela possui um calendário rígido e chega a trabalhar com um ano ou mais de antecedência.

A pesquisa de tendências na moda, como em outros setores, não é magia praticada por alguns talentosos com o dom de ver o futuro e dizer que determinada cor será a utilizada alguns meses à frente. É um processo criativo que pode ser entendido, praticado e aplicado por qualquer pessoa que for introduzida no método.

A pesquisa de tendências em geral é responsável por identificar o “espírito do tempo”, mais conhecido através do conceito alemão “*Zeitgeist*”. Este conceito traz embutida a idéia de uma “direção geral que tomam o gosto e a sensibilidade, marcando definitivamente uma época”¹⁰⁶.

Brannon também nos fala um pouco do *Zeitgeist* no setor da moda. “*Fashion historians contend that fashion is a reflection of the times in wich it is created and worn. Fashion responds to whatever is modern - that is to the spirit of the times or the Zeitgeist*”¹⁰⁷.

Entendendo o espírito do tempo, podemos perceber que as coisas que coexistem ao nosso redor, muitas vezes estão querendo transmitir uma mesma

¹⁰⁵ PERNA, 1987, p.91 (Prospecção de moda é uma atividade que se esforça para responder a duas questões gerais. O que é provável que aconteça num futuro próximo? O que está acontecendo agora, que irá influenciar significativamente o futuro mais distante?)

Tradução Nossa.

¹⁰⁶ CALDAS. OpCit., p. 213

¹⁰⁷ BRANNON, 2005, p.13 (Historiadores de moda alegam que a moda é um reflexo dos tempos em que é criada e usada. A moda responde a tudo o que é moderna _ que é o espírito do tempo ou do *Zeitgeist*) Tradução nossa.

mensagem. Como exemplo, Dario Caldas fala dos óculos de lentes enormes e os carros populares em meados dos anos 1990. Esses dois tipos de produto traziam uma mesma referência de design que parecia um remeter ao outro. De um lado, faróis enormes que lembravam olhos de insetos e de outro lentes que lembravam grandes olhos de mosca arredondados, que eram símbolo da cultura *tecno* daquele momento.

O design e a moda, portanto, tem um papel muito importante de lançar sinais na sociedade de alguma linguagem que está se querendo expressar. “(...) a indústria da moda parece tomar a dianteira, em termos de definir direções¹⁰⁸”

A pesquisa de tendências de moda tem, portanto, o dever de identificar estes sinais que a sociedade dá de algum novo comportamento que está em formação. É uma forma de interpretar a cultura que está emergindo e que com certeza não está falando a mesma linguagem por pura coincidência, mas por uma constante referência, que acaba por criar uma tendência.

A moda, como já foi dito acima, também é conhecida por esse caráter de mudança constante. A cada estação surgem novas formas, novos modelos, deixando automaticamente o antigo obsoleto. Esse caráter fugaz da moda se estendeu para outros setores e é atualmente dominado pelos departamentos de marketing estimulando sempre a produção do novo. Brannon observa essa influência da moda nos outros setores da economia: “*Fashion affects all product categories - food, sports, architecture, interiors, and automobiles*¹⁰⁹”.

Dario Caldas também possui um ponto de vista muito interessante acerca dessa situação em que a moda se encontra.

¹⁰⁸CALDAS. OpCit., p. 77

¹⁰⁹ BRANNON, 2005, p. 13 (A moda afeta todas as outras categorias de produto - alimentos, esportes, arquitetura, decoração de interiores e automóveis.) Tradução nossa.

Desde os anos 1970, a “forma moda” foi identificada por outros autores como um “fato social total”, o que significa dizer que o seu modo de funcionamento alastrou-se para todas as esferas da sociedade e da cultura. Assim, a produção ininterrupta de “novas modas”, tornando as anteriores automaticamente obsoletas, deixou de ser uma característica exclusiva do universo da aparência para tornar-se o paradigma dominante da sociedade pós industrial. Tudo funciona como se o próprio capitalismo tivesse encontrado na “forma moda”, que lhe é anterior, a sua fórmula perfeita: mudança contínua, busca permanente do novo, produção acelerada da obsolescência, alternância de in e out, num sistema cíclico¹¹⁰.

Cabe aqui um parêntesis em relação ao tema da sustentabilidade. Como já foi abordado no capítulo anterior, é justamente essa produção de obsolescência que se opõe ao desenvolvimento sustentável, gerando um grande paradoxo. Como evoluir sem estimular a mudança? Sem estimular a crescente produção de novos bens de consumo? Essa temática é um dos pontos que esse trabalho pretende discutir.

3.3. A evolução da pesquisa de tendências no setor da moda

Foi no século XIV que surgiu o conceito de moda como se entende hoje. A nobreza, como forma de distinção social, inaugurava formas e modelos, que em seguida eram desejados pelas classes inferiores. Como comenta Campos, foi a partir de meados do século XIV que surge o culto das novidades e o princípio da sedução, fazendo com que as mudanças do vestuário deixassem de ser um fenômeno raro e acidental.

Ainda segundo Campos, a alta costura, que surgiu com Charles Worth em 1857, é um segundo momento que marca a história da moda. A autora nos fala que este grande costureiro inaugurou o conceito de ditadura da moda, lançando tendências e definindo cores e formas a serem tomadas:

Com a Alta Costura, Worth inaugurou também a figura do *grand couturier*, o costureiro “ditador da moda”, aquele que impõe o seu gosto pessoal às roupas que cria, decidindo o que é chique e elegante, ou seja, o que será adotado pelas classes privilegiadas e, posteriormente, imitado pelas classes menos favorecidas¹¹¹.

¹¹⁰ CALDAS. OpCit., p. 44

¹¹¹ CAMPOS, M.2007, p. 21

Marcada pelo movimento de ascensão, a moda tem, portanto, nas grandes *maisons*¹¹² do século XIX e XX (mas especificamente caracterizado por um período de cem anos que se instala entre os anos de 1850 – 1950) um pólo ditador de tendências.

Seguindo uma linha do tempo, Campos¹¹³ comenta que a partir da Segunda Guerra Mundial, nasce o conhecido conceito do *Prêt-à-porter*¹¹⁴. Foram as técnicas desenvolvidas para a confecção em massa de uniformes e fardas que possibilitou a produção massificada de vestuário. Dessa maneira, não apenas a alta costura, mas agora também a indústria do *Prêt-à-porter* se tornou um pólo difusor de tendências.

A partir desse momento, o setor da moda já estava bastante organizado e surge em 1955, na França, o CIM - Comitê de Coordenação das Indústrias da Moda, “cuja principal missão era fornecer aos diversos elos da cadeia têxtil, das fiações à imprensa, indicações precisas e coerentes sobre as tendências¹¹⁵”. Dessa maneira, a prescrição de tendências fez do setor da moda um grande sistema de comunicação, onde informações eram lançadas pelos membros mais básicos da cadeia têxtil e seguido pelos consumidores através do acompanhamento da mídia especializada.

Em seguida, o que temos é o surgimento dos *bureaux*¹¹⁶ de estilo. Estes eram escritórios de pesquisa que produziam cadernos de tendências, que se popularizaram entre os anos de 1960 e 1970 e apresentavam com até trinta e seis meses de antecedência indicações daquilo que iríamos vestir¹¹⁷.

No entanto, deve-se ter uma postura crítica em relação aos cadernos de tendências que são produzidos até os dias de hoje. Estes podem ser entendidos como verdadeiros ditadores de tendência, e ao invés de trazer diferenciação para a

¹¹² *Maison* é o termo utilizado na França para se referir às casas de altacostura. Ex: Maison Chanel.

¹¹³ CAMPOS, M. Op. Cit., p. 22

¹¹⁴ Pronto para vestir.

¹¹⁵ CALDAS, D. Op. Cit., p.56

¹¹⁶ Escritórios de pesquisa de tendências e consultoria.

¹¹⁷ CAMPOS, M. Op. Cit., p. 23

empresa que os utiliza, a transforma, na verdade, em mais uma seguidora do que é decretado por eles não contribuindo com uma diferenciação estratégica.

Ainda nos anos 1960 a moda percebe uma inversão dos valores seguidos pela pesquisa de tendências. Não era mais apenas nas altas classes sociais que lançavam as grandes tendências. O sistema de informação de moda estava se tornando mais democrático. Com o movimento do *baby boom*¹¹⁸ “a moda saiu dos *ateliers* e escritórios de estilo e começou a travar contato com os movimentos provenientes das ruas, onde uma nova moda jovem começava a ser exigida¹¹⁹”.

Esse modelo é observado até os dias de hoje. A cultura *hip hop* é um exemplo dessa inspiração da moda na cultura urbana e de rua. A moda deixou de ser um movimento de inspiração de cima para baixo e passou a se apropriar de elementos de diferentes níveis. Foi partir dos anos 1980 que ocorreu “uma aceleração no ritmo de mudanças na moda e, conseqüentemente, na definição de novos estilos¹²⁰”. Os sinais deixaram de ser emitidos apenas por pólos dominantes e então os mais diversos membros da sociedade passaram a ser lançadores de tendências. É preciso compreender que as tendências sofreram um processo de atomização. E, segundo Campos, os sinalizadores de tendências passaram a se dividir da seguinte maneira:

[...]na moda institucional (alta costura, prêt-à-porter, indústrias de corantes, fibras, fios e tecidos, capitais da moda, salões, escritórios de estilo, mídia, grandes magazines); nas subculturas jovens e movimentos de rua; na elite social (artistas, novos-ricos, celebridades); no próprio indivíduo (personalização, customização)¹²¹.

É no século XXI que surge então um novo sinalizador: os chamados *trend setters* que, segundo Dario Caldas¹²², é aquele indivíduo que aponta tendências. É papel do caçador de tendências saber identificá-los. A necessidade de individualização, diferenciação e criação de um estilo próprio fez surgir esse segmento de indivíduos que podem pertencer as mais diversas classes sociais.

¹¹⁸ O movimento *baby boom* marcou a maior geração que os EUA já produziram, fruto das comemorações do pós-guerra, nascidos entre 1948 e 1960. Os *baby boomers* formam o primeiro grupo de consumidores jovens que impuseram ao mundo um novo estilo e um novo comportamento.

¹¹⁹ Ibidem, p. 23

¹²⁰ Ibidem, p. 24

¹²¹ Ibidem, p.24

¹²² CALDAS, D. Op Cit., p. 60.

Portanto, o novo, hoje em dia, pode vir de quase tudo. É importante estar atento aos sinais que são emitidos.

O novo, hoje, dura um segundo, envelhecido pela rapidez de um futuro que não cessa de passar. Assim, as pesquisas de tendências aprofundaram suas fontes, em busca de novos sinalizadores que permitissem prognósticos de longo alcance e duração¹²³.

As tendências de moda possuem ciclos de vida. Elas são classificadas por duração e penetração no mercado. Existem as tendências de fundo que influenciam a sociedade por longos períodos e são responsáveis por gerar clássicos, como também existem os fenômenos de moda, que são mais curtos e são internacionalmente conhecidos como *fads*¹²⁴.

Não deve-se confundir pesquisa de tendências com pesquisa de tendências de moda. Deve-se entender a pesquisa de tendências como um sinônimo para os estudos do futuro (como já foi dito acima). Ela é um estudo que se apropria de diversas técnicas para captar sinais e prospectar futuro. Uma dessas técnicas, por exemplo, é a construção de cenários futuros, que será amplamente desdobrado mais adiante nessa dissertação. O básico a se compreender sobre tendências é que ela é uma “manifestação, na esfera do comportamento, do consumo ou do “espírito do tempo” de uma sensibilidade anunciada por sinais. Para uma cadeia produtiva, adquire o sentido de redutor de risco¹²⁵”. Portanto, ela assume um caráter estratégico importantíssimo nas corporações.

3.4. Os estudos do futuro nas corporações: a contextualização da pesquisa de tendências como importante ferramenta no ambiente empresarial

Em um mundo caracterizado pela constante mudança e por uma enxurrada de informações que nos cercam, torna-se cada vez mais difícil para as empresas saber que decisão tomar e que estratégia seguir.

¹²³ CAMPOS, M. Op Cit., p. 25

¹²⁴ BRANNON, 2005. p. 6

¹²⁵ CALDAS, D. Op Cit., p. 217

Estratégia tem a ver com futuro. Quando pensamos em desenvolver estratégias, estamos fazendo planejamentos futuros, tendo visões de curto e longo prazo, estamos buscando oportunidades que estão por vir e nos preparando para possíveis surpresas e mudanças.

Cooper e Press (1995) inauguram seu capítulo sobre estratégia no design com uma afirmação de Miyamoto Mussahi: *“In Strategy, it is important to see distant things as if they were close and to take a distance view of close things.”*¹²⁶

O trabalho de pesquisa de tendências tem a ver com esta visão panorâmica. Como diz Campos, “pensar em tendências é pensar em futuro, ou melhor, em possibilidades de futuros – alguns mais distantes e outros bem próximos”¹²⁷.

Tentar enxergar o futuro é de grande importância para empresas e corporações saberem se posicionar em médio e longo prazo, porém com uma visão especializada e depurada. Da mesma maneira, também é preciso analisar acontecimentos, práticas, comportamentos, novidades que estão acontecendo a nossa volta; mas todos esses sinais podem não estar tão próximos de nós e é importante saber o quê e como analisar. O trabalho de um pesquisador de tendências é destacado por Campos:

Os pesquisadores devem manter os ouvidos e os olhos abertos para o que o mundo diz e para o que ele mantém em silêncio, o que não é pouca coisa! Jornais, revistas, livros, filmes, publicidades, prêmios, músicas, mudanças climáticas, novos comportamentos ou até mesmo *websites* mais visitados são fontes preciosas de informação¹²⁸.

Dario Caldas faz uma pergunta que cabe perfeitamente aqui: “Como garantir, dentro de uma cadeia produtiva, que os investimentos realizados ao longo do tempo terão retorno, num mercado aparentemente regido pelo caos?”¹²⁹

Olhar para o futuro pode ser uma boa alternativa para se tomar as diretrizes mais acertadas. Tentar compreender o que estará mais à frente, em curto e em

¹²⁶ MUSSAHI, Miyamoto, 1645 apud COOPER & PRESS, 1994 p. 103 (Em estratégia, é importante ver coisas distantes como se estivessem próximas e ter uma visão aproximada das coisas distantes) Tradução nossa.

¹²⁷ CAMPOS, M. Op. Cit., p. 19

¹²⁸ Ibidem, p. 33

¹²⁹ CALDAS, D. Op Cit., p.95

longo prazo, pode ser fundamental para a sobrevivência das corporações, num mundo, como já foi dito, aparentemente tomado pelo caos.

Dario nos fala dessa necessidade do homem de especular o que está por vir e diz ainda que:

[...]fazer previsões é uma forma de controlar a vida e de confrontar a experiência da morte que trazemos no inconsciente. Por outro lado, quanto mais complexa se torna a sociedade, maior a necessidade de planejar e prever e, ao mesmo tempo, mais difícil”¹³⁰.

Para sobreviver no mercado é fundamental que as empresas acompanhem as tendências que regem a sociedade em determinada época. Quando falamos em tendências aqui, não estamos mais falando apenas de tendências de moda, como uma determinada cor ou formato de uma calça, mas estamos falando de uma visão de mundo que rege o comportamento de determinados grupos ou sociedade. Portanto, pesquisar tendências se mostra como uma tarefa fundamental para o trabalho das corporações. Através da busca de tendências é possível entender de maneira mais clara o futuro e alcançar mais rápido o que está lá na frente. Surge, então, uma nova forma de antecipar esses acontecimentos através de estudos do futuro, com o objetivo de prospectar o desconhecido que está adiante.

Como afirma Dario, descobrir de onde vem as tendências é descobrir o caminho das pedras:

[...] se eu sei de onde elas vêm, posso observar seu ciclo de vida desde o princípio e fazer o tempo trabalhar a meu favor – por exemplo, desenvolvendo um produto dentro do timing exato para lançá-lo no mercado ou com a antecedência necessária para a marca que se pretende líder¹³¹.

Bruce e Bressant¹³² nos falam que é muito importante estar atento à demanda, pois ela é muito clara e a nova necessidade pode estar ali latente. Pesquisar tendências tem a ver com essa postura de estar prestando atenção no mercado. É preciso perceber os sinais que os consumidores dão, ao trazer novos comportamentos à tona. Quando os autores falam que a demanda é muito clara e latente, pode-se dizer que este novo comportamento começa a ser disseminado e

¹³⁰ Ibidem, p. 35

¹³¹ Ibidem, p. 51

¹³² BRUCE, M; BRESSANT, J., 2002, p. 4

necessita ser atendido. Cabe às empresas direcionarem seus esforços para saber identificar sinais e estarem na hora certa com o produto certo para este novo anseio do consumidor.

Estar atento ao consumidor é fundamental para o design. Poder entregar o produto que ele deseja é essencial. Portanto, é importante prestar atenção às mudanças nos rumos de consumo, pois como afirmam Bruce & Bressant¹³³ isto serve como um direcionamento para o design.

O design, por si só, é um trabalho que lida com o futuro. O trabalho de um designer é proativo e está ligado à prospecção de futuro. O processo de desenvolvimento de novos produtos não é algo imediato e pode chegar a demorar dois anos até o seu lançamento no mercado. Ao desenvolver projetos, está se pensando em algo que um consumidor irá utilizar no futuro. E, como afirma Mozota, *“designers have a prescriptive job. They suggest how the world might be; they are all futurists to some extent”*¹³⁴. Portanto, é importante que o designer tenha subsídios, ou seja, informações sobre os desejos e necessidades desse seu futuro consumidor para utilizá-las em seu projeto.

Empresas necessitam estar sempre realizando pesquisas para conhecer os desejos de seu consumidor. No entanto, a tradicional pesquisa sociodemográfica que determina classe social, renda, faixa etária etc..., já não é mais capaz de explicar o comportamento de determinados consumidores. Dario fala que essa mudança se deu nos anos 1980:

Não se explicavam, por exemplo, porque um Office-boy podia ser capaz de gastar o salário inteiro na compra de um tênis da marca “certa”. Na complexa sociedade pós-industrial, o indivíduo e seu comportamento, seus gostos e valores tiveram que ser redescobertos pelo marketing¹³⁵.

Portanto, passou-se a utilizar outros tipos de pesquisas para compreender quais os anseios dos consumidores. A pesquisa de tendências pode ser muito eficiente nesse ponto, pois ela antecipa aquilo que um grupo de clientes irá demandar num futuro de médio e longo prazo.

¹³³ BRUCE, M; BRESSANT, J., 2002, p. 19

¹³⁴ MOZOTA, B. 2003, p. 13 (designers têm um trabalho prescritivo. Eles sugerem como o mundo poderia ser; todos eles são futuristas, em certa medida) Tradução nossa.

¹³⁵ CALDAS, D. Op Cit., p. 97

É preciso compreender que a pesquisa de tendências não garante cem por cento de acerto. Ela trabalha com possibilidades de futuro. Como a própria palavra diz, ela não é uma regra, mas sim uma probabilidade. O mais importante do trabalho com tendências é que ele traz possibilidades de enxergar o que está na frente.

[...]o resultado pretendido da prospecção de tendências não é provar que “só existe uma direção a seguir e que ela é a certa”, a maneira positivista, mas bem ao contrário, abrir um leque de condições possíveis e plausíveis com relação ao futuro e, a partir dos sinais recolhidos no presente, construir narrativas grávidas de sentido¹³⁶”.

Captar esses sinais é que torna possível a construção da tendência de maneira antecipada. Os sinais anunciam um cenário que irá se formar. Ou seja, através da antecipação, torna-se possível compreender o futuro, por mais indeterminado que ele seja. Campos também fala da importância estratégica de captar sinais: “Cada época tem sua linguagem e emite seus sinais; cabe aos pesquisadores captá-los e compreender suas mensagens no *timing* certo, a fim de que possam construir cenários estrategicamente eficientes para o lançamento de produtos inovadores¹³⁷”.

É muito importante que as empresas observem constantemente o “espírito do tempo” para estar inserido nele. Atualmente, o novo pode vir das mais variadas direções. Então, parece complicado saber separar o joio do trigo, guardando apenas dados realmente estratégicos, que possuam algum sentido ou significado real. A observação, a filtragem e a interpretação de sinais é importante para identificar as tendências de curto, médio e longo prazo que são criadas pela mídia.

As macrotendências ou mega tendências, como diz Campos, regem a nossa sociedade. Estar falando a mesma linguagem que elas é essencial para as organizações continuarem inseridas no mercado. Segundo a mesma autora, as mega tendências [...]“atuam como pano de fundo e são os grande sinalizadores de mudanças estruturais nas sociedades [...] anunciam possíveis e gigantescas

¹³⁶ Ibidem, p.93

¹³⁷ CAMPOS, M. Op Cit., p. 35

mudanças sociais, condicionando os desenvolvimentos vitais nos mercados, na tecnologia, na política e na cultura¹³⁸”.

A sustentabilidade é, por exemplo, uma macrotendência que permeia a sociedade atual. Estar de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável é fundamental para o sucesso de uma organização.

Em longo prazo, somente as empresas que considerarem a proteção ambiental um componente natural e integrado do gerenciamento, do desenvolvimento, da produção e até dos próprios produtos_ em vez de vê-la como um apêndice incômodo _ terão sucesso e uma chance de sobreviver no mercado¹³⁹.

Segundo Matathia, deve ser uma meta de qualquer empresa tirar proveito das tendências emergentes antes da concorrência. Além disso, ela aponta a dificuldade de discernir se uma tendência identificada localmente tem implicações em uma escala mais ampla, já que vivemos em um mundo globalizado¹⁴⁰.

Campos nos diz que o mercado está cada vez mais se nutrindo dessa busca incessante do que virá a seguir, pesquisando o futuro, montando prognósticos, estabelecendo metas e acumulando informações sobre os próximos desejos do consumidor. E “a pesquisa de tendências em seus vários enfoques – mercado, consumo, comportamento, conceitos, entre outros – é a ferramenta utilizada pelas empresas para dar conta dessa exigência¹⁴¹”. A autora cita o jornalista Ethevaldo Siqueira para ilustrar essa posição: “Pensar o futuro é uma necessidade. Precisamos antever o amanhã, tentando identificar a estrada que trilharemos, buscando tornar nossa viagem coletiva mais tranquila ou, na pior das hipóteses, menos traumática¹⁴²”.

¹³⁸ Ibidem, p. 40

¹³⁹ HANS, T. apud. MATATHIA, Ira, 2004, p. 113

¹⁴⁰ MATATHIA, 2004, p. 227

¹⁴¹ CAMPOS, M. Op Cit., p. 33-34

¹⁴² SIQUEIRA, Ethevaldo apud CAMPOS, Op Cit., p. 33

3.4.1. Casos de estratégias empresariais para a previsão de futuros com design

Pesquisar o futuro não é uma prática que está apenas na teoria. Algumas empresas se utilizam de diferentes métodos para desenvolver produtos que atendam demandas futuras. Estas são corporações que estão preocupadas com o mercado e buscam sempre inovar. A Philips é um exemplo deste tipo de empresa. Sense and Simplicity e Vision of the Future¹⁴³ são dois projetos desenvolvidos por esta corporação que se relacionam diretamente com a pesquisa de futuro. Combinando técnicas de design com as habilidades de outras áreas, como antropologia, sociologia e pesquisa de tendências, eles desenvolveram produtos que visam atender demandas futuras, desconectados dos padrões atuais.

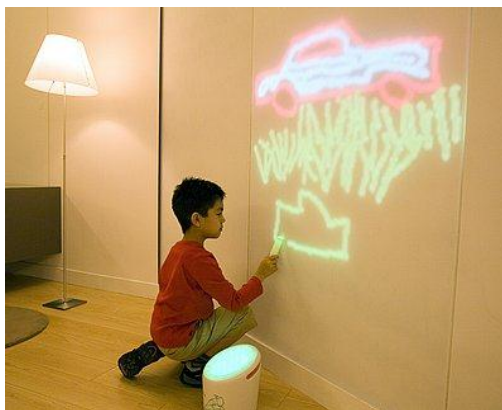


Figura8: “Caneta de luz” - produto desenvolvido no projeto Sense and Simplicity da Philips

¹⁴³ Vision of the Future, 1996



Figura9 “Herbarium” – produto desenvolvido no projeto Sense and Simplicity da Philips

Uma técnica muito comum utilizada no design para direcioná-lo a demandas futuras de produtos é o desenvolvimento de *blue sky projects*, através de *blue sky researches*.

Em seu texto sobre tendências, Brannon já definia o que seriam os *blue sky projects*: “*innovations that may or may not generate big business in the future*”¹⁴⁴. Entretanto, essa é uma definição muito vaga. Celso Scaletsky propõe um estudo um pouco mais aprofundado sobre essa técnica de pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Segundo Scaletsky, a pesquisa *blue sky* visa a identificar, organizar e representar referências relacionadas ou não com o tema do projeto e que possam funcionar como elemento de estímulo ao projeto. Como afirma o autor, os *blue sky researches* são menos diretos e “buscam referências em outros domínios não diretamente articuladas com o problema de design”¹⁴⁵.

A relação entre pesquisa *blue sky* e a construção de cenários é elucidada pelo autor:

¹⁴⁴ BRANNON, Op Cit., p. 140.(inovações que podem ou não gerar grandes negócios no futuro). Tradução nossa.

¹⁴⁵ SCALETSKY In: P&D, 2008, p. 1133.

A pesquisa *blue sky* busca exemplos e estímulos (nos mais variados formatos) a fim de, por transferências através de raciocínios analógicos, obter-se indicativos para a construção de cenários para a construção de respostas a um problema de design. Cenários são espaços não necessariamente materiais, mundos possíveis, aonde o designer poderá “atuar” na busca de respostas ao *brief*¹⁴⁶.

Em um outro artigo que também trata da pesquisa *blue sky*, Scaletsky afirma que este tipo de pesquisa dinamiza e otimiza o processo de metaprojeção dos designers. Além disso, ele também nos diz que este método pode ser associado à criação de um painel de tendências. Além disso, o autor destaca a importância dessa pesquisa para a construção de metáforas:

A pesquisa *blue sky* (...) constrói metáforas que buscam definir espaços conceituais que não pretendem a elaboração direta de resultados concretos para o projeto. Ao agrupar imagens segundo uma lógica específica para cada contexto, a pesquisa *blue sky* cria novos significados que vão além das imagens e palavras nela contidas. Por esse motivo pode-se associar a construção desse tipo de conhecimento a processos de construção de metáforas¹⁴⁷.

Podemos então compreender que a pesquisa *blue sky* se relaciona com a prospecção de tendências e com aquilo que está mais adiante. Esse método também pode ajudar na construção de cenários, aonde o designer poderá se inspirar e construir produtos inovadores baseados em informações de um futuro mercado, uma futura demanda que irá se formar. Podemos perceber os cenários como um briefing do futuro. Entretanto, nesse caso, a construção de cenários não se limita apenas a construção de narrativas, mas também traz a construção de mapas conceituais, que trabalham conceitos através de imagens ou metáforas.

3.5. Cenários futuros: uma técnica dos estudos do futuro

A previsão do futuro é uma atividade um tanto quanto instigante e que ainda gera polêmica. Saber o que vai ocorrer em períodos de curto e longo prazo pode ser de extrema importância para empresas e organizações. Entretanto, ainda há certa desconfiança em relação ao que as previsões de futuro podem apontar.

¹⁴⁶ SCALETSKY, In: P&D, 2008, p. 1137

¹⁴⁷ SCALETSKY, In: CCIA, 2008, p. 2

No início do ano 2000, como em outros momentos turbulentos da história, realizaram-se levantamentos com o intuito de demonstrar que as previsões feitas não haviam se concretizado. Assim sendo, valeria ainda a pena perder nosso tempo estudando o futuro? Por outro lado, se nossa sobrevivência depende da capacidade de planejar para o futuro, como ficaríamos sem o estudo desse futuro¹⁴⁸?

Esse é um questionamento que introduz o livro “Cenários Prospectivos – como construir um futuro melhor” de Elaine Marcial e Raul Grumbach. Os autores explicitam que planejar o futuro é preciso sim. Muitas das previsões de futuro que fracassaram foram úteis à humanidade. Na realidade, pode ser que não seja o caso de afirmar que previsões de futuro tenham falhado, mas que “a mão do homem, que tendo conhecimento delas com antecedência e sabendo de suas consequências, mudou o curso da história, tomando providências”.¹⁴⁹

Outro ponto que é abordado na introdução do livro é que as críticas existentes se direcionam para a previsão de futuros baseada na extrapolação do passado no futuro. No entanto, quando falamos de cenários futuros não estamos tratando de simples previsões, mas estamos falando sobre estudos prospectivos. Como observam Marcial e Grumbach:

Os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro e, sim, estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentar qualquer uma delas, ou até mesmo criar condições para que modifiquem suas probabilidade de ocorrência, ou minimizar seus efeitos.¹⁵⁰

Ou seja, para além da simples previsão, os estudos prospectivos trabalham com uma possibilidade plural de futuros, baseados em variáveis e fatores do presente para projetar um futuro que está mais adiante.

Estes estudos prospectivos, como já dissemos, são de grande importância para que empresas e organizações possam se preparar e se posicionar diante do que está por vir. A adoção destes estudos por parte das corporações tem um caráter estratégico e é fundamental para a sobrevivência das organizações no atual ambiente conturbado de informações que vivemos. Para Marcial e Grumbach:

¹⁴⁸ MARCIAL e GRUMBACH, 2008, p. 17

¹⁴⁹ Ibidem, pg. 18

¹⁵⁰ Ibidem

Os cenários prospectivos são considerados uma das ferramentas de análise mais importantes para a definição de estratégias em ambientes cada vez mais turbulentos e incertos. A técnica dos cenários prospectivos vem sendo utilizada com o objetivo de minimizar riscos e permitir a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado.¹⁵¹

Podemos então compreender que cenários futuros não dizem respeito a previsões soltas em relação ao amanhã.

Cenários não são predições sobre o que irá acontecer, mas descrições, com base em hipóteses plausíveis, do que poderá acontecer. A premissa é de que o futuro não está, em larga margem, predeterminado e, portanto, pode ser moldado pela ação dos atores sociais.¹⁵²

Uma outra característica da prospecção de cenários é que esta não aponta um único caminho, uma única prospecção do futuro, mas sim uma multiplicidade de possibilidades. Como afirma um estudioso da prospectiva, Michel Godet: “o futuro é múltiplo e incerto”.¹⁵³ Cabe às empresas se prepararem, através de uma gestão estratégica contínua, definindo suas ações.

3.5.1. Histórico da construção de cenários

Falar sobre o futuro esteve sempre presente na história da humanidade. Marcial e Grumbach¹⁵⁴ contam em seu livro, “Cenários Prospectivos”, um pouco dessa história da relação do homem com o futuro.

Os sacerdotes foram os primeiros futurólogos do mundo. Eles faziam um discurso que é conhecido como predição. Os profetas bíblicos são um outro exemplo de homens que diziam sobre o futuro. Existem na bíblia diversas passagens que mostram uma preocupação com o que está adiante. No entanto, elas aparecem como profecias embasadas em algo sobrenatural ou místico. Os autores ainda citam a existência de bruxos, magos e alquimistas da Idade Média que realizavam profecias e especulações. Porém, todos esses discursos possuíam opiniões vagas, provindas de imaginação fértil, sem nenhum embasamento em

¹⁵¹ Ibidem

¹⁵² Ibidem, p. 12

¹⁵³ GODET, 1996 apud MARCIAL e GRUMBACH, 2008, p. 22

¹⁵⁴ MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit

fatos reais. Em todas essas situações podemos reparar que o homem possuía uma postura passiva diante do que estava por vir.

Na obra “História do Futuro”, do escritor George Wells, de 1902, tem-se pela primeira vez um relato da associação de fatos já conhecidos com o futuro. Wells propunha que os estudos históricos, econômicos e sociais fossem realizados visando sempre o futuro. Este livro ainda não poderia ser considerado um estudo prospectivo, mas já revela a preocupação de lidar com o que chamamos hoje de fatos portadores de futuro associados a eventos futuros.

Com o surgimento de regimes autoritários de esquerda e de direita, com os milhões de mortos da II Guerra Mundial e com as grandes evoluções tecnológicas, a sociedade se viu tomada por temores e preocupações com o seu destino. Era preciso acender os faróis, para enxergar o que estava à frente. Portanto, pode-se considerar que o medo foi o principal fator que mudou a postura da humanidade perante a sua relação com o futuro.[referencia?](#)

Com o objetivo de se afastar das meras especulações sobre o futuro, surgiu um novo ramo na futurologia: a prospectiva, ou também podemos chamar de cenários prospectivos, ou cenários futuros, como se referem Peter Schwartz , Michel Godet e John Naisbitt, importantes nomes na difusão deste método.

Inicialmente utilizada no ramo militar, rapidamente o método de cenários passou a ser empregada em grandes empresas como a Ford e a Shell. Peter Schwartz também aponta o início da utilização desse método situando-a no pós-guerra.

Os cenários apareceram pela primeira vez logo após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos Estados Unidos tentou imaginar o que seu oponente tentaria fazer, e prepara estratégias alternativas¹⁵⁵.

O grande nome responsável pela utilização do método de cenários no ramo comercial foi Herman Kahn, nos anos 1960. Ele fizera parte do grupo da Força Aérea e se tornou o maior futurólogo ou visionário da América, prevendo que o crescimento e a prosperidade seriam inevitáveis.

¹⁵⁵ SCHWARTZ, P.1991, p. 18

,Kahn trabalhou na Rand Corporation, em Santa Mônica, na Califórnia, que foi o embrião do maior centro de estudos prospectivos do mundo. Nessa época o estudo era relacionado com a Guerra Fria e procurava resolver o atraso norte americano em relação aos soviéticos, que já possuíam a capacidade de lançar um satélite ao espaço. A Rand Corporation se tornou bem sucedida e estendeu seus estudos para outras áreas como a sociologia, a meteorologia e a política e passou a ser financiada pela Fundação Ford. Os métodos e técnicas empregados pela Rand já demonstravam uma das principais características da prospectiva que a diferencia da previsão clássica de um futuro único, já que a corporação estabelecia conceitos de vários futuros possíveis.

Schwartz ainda aponta para um momento importante na história dos cenários. No início da década de 1970, com o trabalho de Pierre Wack, que trabalhava na área de planejamento do grupo internacional de petróleo Royal Dutch / Shell, foi criado um novo departamento chamado Grupo de Planejamento, que utilizava esta técnica.

No artigo intitulado “Estudos, Análises e Avaliações” do CGEE também é tratado o assunto da previsão de futuro e da prospectiva. Esse artigo também aponta dois períodos em que os estudos do futuro ganharam notoriedade, os anos 1950 e 1980.

Uma grande variedade de métodos e técnicas de prospecção – especialmente aquelas conhecidas como *forecasting* – foram desenvolvidas a partir da década de 1950, objetivando formalizar procedimentos para estudos sistemáticos das tendências e fatos futuros¹⁵⁶.

Entretanto, a CGEE afirma que tais técnicas não foram suficientes para prever eventos centrais das sociedades contemporâneas. Nos anos 1980, observa-se a prospecção ganhando força face às profundas mudanças de caráter político, econômico e tecnológico ocorridas no cenário mundial.

¹⁵⁶ CGEE, Op Cit

A partir daí, os exercícios de prospecção se identificam com a tendência mundial de tratar os desafios colocados ao desenvolvimento e à tecnologia a partir de abordagens participativas, incluindo o estudo do macro-ambiente, avaliação de impactos, promoção e articulação dos sistemas de ciência, tecnologia e inovação, tendo como idéia central que o “o futuro se constrói a partir do presente”¹⁵⁷

No Brasil, segundo Buarque¹⁵⁸, foi em meados da década de 1980 que começou a ser empregada esta técnica em empresas como BNDES, Eletrobrás, Petrobrás e Eletronorte.

3.5.2. Conceitos e definições

O termo cenário foi tomado emprestado das artes cênicas. Coates nos traz três definições do termo cenário.

1. *“An outline of the plot of the dramatic work, giving particulars of the scenes, characters etc.”*
2. *“a) The outline or sometimes the complete script of a motion picture or a television program, often with directions for shooting; b) shooting script.”*
3. *“An imagined sequence of events, esp. any of several detailed plans or possibilities.”*¹⁵⁹

Podemos considerar que a terceira definição, como também afirma Coates, é a que mais se aproxima do trabalho realizado pelos futuristas, ou futurólogos.

Existem diversas definições para a técnica de cenários futuros. Peter Schwartz¹⁶⁰ traz uma série delas no início de seu livro “A Arte da Visão de Longo

¹⁵⁷ Ibidem

¹⁵⁸ BUARQUE, 1998 apud MARCIAL e GRUMBACH, 2008, p.31

¹⁵⁹ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary apud COATES, 2000. (1. "Um esboço do enredo da obra dramática, dando indicações das cenas, caracteres, etc " 2. "a) O esquema ou, às vezes o roteiro completo de um filme ou um programa de televisão, muitas vezes com instruções de filmagem; b) script de filmagem ". 3. "Uma sequência de acontecimentos imaginados, esp. qualquer um dos vários planos de pormenor ou de possibilidades.) Tradução nossa.

¹⁶⁰ SCHWARTZ, P. OpCit.

Prazo”. Para ele, “cenários são uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza”. Ou também: “Cenários são histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso ambiente e nos adaptar a elas”. Ele ainda diz que “O planejamento por cenários diz respeito a fazer escolhas hoje com uma compreensão sobre o que pode acontecer com elas no futuro”. E também diz que cenário “(...) é uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos nos quais as conseqüências de sua decisão vão acontecer. (...) um conjunto de formas organizadas para sonharmos eficazmente sobre nosso futuro”. Schwartz ainda afirma que “Cenários não são previsões. Simplesmente não é possível prever o futuro com um razoável grau de certeza. (...) Em vez disso, os cenários são veículos que ajudam as pessoas a aprender”.

Michel Godet tem uma visão mais abrangente e acadêmica. Para ele cenário “é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura¹⁶¹”. Para Godet, um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la.

Glenn também nos traz a sua definição para a técnica de cenários. Para ele, “*A scenario is a story with plausible cause and effect links that connects a future condition with the present, while illustrating key decisions, events, and consequences throughout the narrative*¹⁶²”.

Dario Caldas também tem uma definição para esta técnica. Para ele, cenários são um: “Instrumento metodológico que permite trabalhar com a antecipação e evitar o determinismo¹⁶³”.

Podemos constatar então que cenário acaba sendo uma ferramenta que propõe a análise do ambiente presente, que observa e projeta as tendências que estão emergindo para o futuro através da construção de narrativas.

¹⁶¹ GODET, 1987 apud MARCIAL e GRUMBACH, 2008, p. 47-48

¹⁶² GLENN, Op Cit., p.2. (Um cenário é uma história com causa plausível e ligações de efeito que conecta um estado futuro com o presente, enquanto que ilustram as principais decisões, os acontecimentos e as conseqüências ao longo da narrativa.) Tradução nossa.

¹⁶³ CALDAS, D. Op Cit., p. 210.

Os cenários podem ser divididos em dois grupos: os normativos e os exploratórios, conforme já foi apontado acima na figura 6. Cenários exploratórios descrevem os eventos e tendências que poderiam evoluir com base em hipóteses alternativas sobre a forma como estes acontecimentos e tendências podem influenciar o futuro. Segundo Marcial e Grumbach “os cenários exploratórios caracterizam-se por futuros possíveis ou prováveis do sistema considerado e/ ou de seu contexto, mediante a simulação e o desenvolvimento de certas condições iniciais¹⁶⁴”. Já os cenários normativos descrevem como um futuro desejável pode emergir a partir do presente ou, como afirmam os autores, “Cenários normativos são aqueles que configuram futuros desejados, exprimindo sempre o compromisso de um ou mais atores com a consecução de determinados objetivos e projetos ou com a superação de desafios empresariais ou tecnológicos¹⁶⁵”. Eles, primeiramente estabelecem o futuro desejado para, depois, traçar as trajetórias para alcançá-lo.

Uma outra divisão que se faz em relação aos cenários é entre abordagens indutivas ou dedutivas. Segundo Liam Fahey e Robert M. Randall citados por Campos¹⁶⁶, o cenário dedutivo possui uma abordagem *future backward*, na qual, primeiramente, se projetam futuros possíveis para, em seguida, em retrocesso, tentar descobrir o que os motivou. Já o cenário indutivo, como o próprio nome diz, atua pela indução e utiliza a abordagem do *future forward*, onde a projeção de futuros plausíveis é realizada através da análise do presente e das prováveis evoluções de suas forças e motivações.

Analisando o texto de Glenn sobre técnicas normativas ou exploratórias, podemos observar que há uma relação entre elas e essas diferentes abordagens que acabamos de comentar. Dessa forma, podemos considerar que um cenário exploratório é aquele que utiliza o método indutivo, ou seja, o *future forward*, pois, como afirma Glenn, “*an exploratory forecast generally moves forward into*

¹⁶⁴ MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit., p. 57

¹⁶⁵ Ibidem, p. 56

¹⁶⁶ FAHEY, L.; RANDALL, R. 1998, p.19 apud CAMPOS, 2007, p. 42

*the future in terms of forces at play*¹⁶⁷”. Já um cenário normativo, utiliza o método dedutivo, ou seja o *future backward* e também como afirma Glenn:

*Normative forecasting, in contrast, jumps ahead and states some goal or objective that may be substantially or only apparently discontinuous with the trends currently at play. Then, having defined that future goal, the forecaster backs away from that future to the present to identify the necessary steps for reaching the goal*¹⁶⁸.

Em relação ao tempo de um cenário, existem alguns que abrangem até 25 anos. Entretanto, o ideal é focar a pesquisa para um período de 5 a 10 anos. Como diz John Naisbitt, “ao focalizarmos o futuro muito distante, podemos tropeçar no que está bem à nossa frente”¹⁶⁹.

Mas não devemos construir apenas um cenário, afinal “o futuro é múltiplo e incerto”¹⁷⁰. Não há uma regra pré-estabelecida que determine o número de cenários que devem ser produzidos, mas também não há um consenso. Na maioria das vezes o que se observa são três cenários. Segundo Glenn¹⁷¹, utilizar estes três cenários foi o que Herman Kahn sugeriu nos primórdios da utilização deste método. Scwhartz¹⁷² alerta que a criação de três cenários pode ser perigosa, pois podemos acabar caindo no erro de produzir um cenário otimista, um pessimista e um meio termo deles dois, que acaba sendo o mais provável. Entretanto, como apontam Marcial e Grumbach¹⁷³ dois cenários também podem ser considerados, mas deve-se ter cuidado para não ser simplista demais. Acima de quatro cenários, a análise tende a se tornar complexa demais, pois é complicado acompanhar todos os desdobramentos que estes cenários podem ter.

Ao se construir cenários futuros uma pergunta deve ser constantemente colocada: “E se?”. Como é afirmado no artigo de Diana Searce do Global

¹⁶⁷ GLENN, Op Cit., p.3 (uma prospecção exploratória geralmente avança para o futuro em termos de forças que estão atuando). Tradução nossa.

¹⁶⁸ Ibidem, (a prospecção normativa, ao contrário, salta à frente e define alguma meta ou objetivo, que pode ser substancialmente ou só aparentemente descontínua com as tendências atualmente em jogo. Então, ter definido a meta para o futuro, o futurólogo se afasta em sentido contrario do futuro para o presente para identificar os passos necessários para atingir a meta). Tradução nossa.

¹⁶⁹ NAISBITT, J. 2007, p. 31

¹⁷⁰ GODET, 1996 apud MARCIAL e GRUMBACH, 2008, p. 22

¹⁷¹ GLENN, Op Cit., p. 1

¹⁷² SCHWARTZ, Op Cit., p. 121

¹⁷³ MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit., p. 57

Business Network¹⁷⁴, realizar este questionamento no momento em que se está extrapolando o presente para o futuro é uma forma de motivar as pessoas a enxergarem novas possibilidades e modificarem o status quo, tomando ações no presente impulsionadas pelas provocações e insights que este tipo de indagação pode trazer.

Fazendo parte dos estudos do futuro, os cenários, possuem um caráter estratégico. Quanto mais complexo e turbulento o ambiente de uma empresa, mais elas devem fazer uso desta técnica.

É importante compreender que nenhum cenário é sempre provável. Cenários devem ser julgados pela sua capacidade de ajudar os tomadores de decisão a fazer políticas no presente que ajudarão a construir um futuro mais plausível para eles. Eles são facilitadores de escolhas a serem feitas propiciando um ambiente que enriquece o debate sobre questões críticas relacionadas com o futuro da organização e permitindo que os dirigentes da empresa tomem decisões de risco com mais transparência. Marcial e Grumbach assinalam algumas vantagens do uso da técnica de cenários no ambiente empresarial. Estes permitem:

a identificação de oportunidades e de ameaças ao negócio, promovem o desenvolvimento e a análise de novas opções de futuro frente a mudanças no ambiente externo, e propiciam uma visão de futuro que pode ser compartilhada pelos membros da organização¹⁷⁵.

Os cenários também são importantes nas corporações, pois eles estimulam a criatividade. Segundo Schwartz, o papel de um cenário é:

[...] reunir e transformar informação de significância estratégica em novas percepções. Esse processo de transformação não é trivial - deixa de acontecer mais do que acontece. Quando funciona, é uma experiência criativa que gera um “Ah – ah!” sincero de seus gestores e leva novas idéias estratégicas além do alcance anterior da mente¹⁷⁶

Além da promoção da criatividade, Glenn elenca outras características principais da técnica de cenários, que justificam sua escolha como uma ferramenta estratégica:

¹⁷⁴SCEARCE e FULTON, 2009

¹⁷⁵MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit., p. 49.

¹⁷⁶SCHWARTZ, Op Cit., p. 41.

- *catalog what is unknown that ought to be known, before making decisions*
- *understand the significance of uncertainties*
- *illustrate what is possible and what is not possible*
- *identify what strategies might work across a range of possible scenarios*
- *dichotomize strategies between robust and contingent elements*
- *make the future more real for decision makers to force new thinking and decisions*
- *learn how to be prepare for future risks and uncover new opportunities*¹⁷⁷

3.5.3. As metodologias

Não existe uma única metodologia que produza cenários futuros. Diferentes pesquisadores possuem abordagens distintas para a construção de ambientes futuros. Para Godet apud Marcial e Grumbach¹⁷⁸ não existe apenas um método de construção de cenários, mas vários. E o mais importante em um estudo que leva a construção de cenários não seria o resultado final, mas sim o processo que conduz a ele.

Marcial e Grumbach destacam alguns destes métodos utilizados pelos futurólogos. Godet, por exemplo, possui um método de construção de cenários que pode ser dividido em seis etapas:

1. Delimitação do sistema e do ambiente.
2. Análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva e da situação atual.
3. Seleção dos condicionantes do futuro.
4. Geração de cenários alternativos.
5. Testes de consistência, ajuda e disseminação.
6. Opções estratégicas e planos / monitoração estratégica.¹⁷⁹

¹⁷⁷ GLENN, Op. Cit., p. 4 (• catalogar o que é desconhecido e que deve ser conhecido, antes de tomar decisões; • compreender o significado das incertezas ; • ilustrar o que é possível e o que não é possível; • identificar as estratégias que podem funcionar através de uma série de cenários possíveis; • dicotomizar estratégias entre elementos robustos e contingentes; • tornar o futuro mais real para os tomadores de decisão para forçar um novo pensamento e as decisões; • aprender a se preparar para os futuros riscos e descobrir novas oportunidades) Tradução nossa.

¹⁷⁸ GODET apud MARCIAL E GRUMBACH, Op Cit., p. 90

¹⁷⁹ MARCIAL E GRUMBACH, Op Cit., p. 91

Um outro método destacado por Marcial e Grumbach é o de Peter Schwartz, desenvolvido pela Global Business Network:

1. Identificação da questão principal
2. Identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave)
3. Identificação das forças motrizes
4. Ranking (classificação) por importância e incerteza
5. Seleção das lógicas dos cenários
6. Descrição dos cenários
7. Análise das implicações e opções
8. Seleção dos principais indicadores e sinalizadores.¹⁸⁰

Ainda há um terceiro método destacado por Marcial e Grumbach. Este é o de Porter e possui oito etapas.

1. Propósito do estudo
2. Estudo histórico e da situação atual
3. Identificação das incertezas críticas
4. Comportamento futuro das variáveis
5. Análise de cenários e consistência
6. Concorrência
7. Elaboração das histórias de cenários
8. Elaboração das estratégias competitivas¹⁸¹

A partir do estudo aprofundado de todas estas metodologias apresentadas acima, foi possível construir uma nova abordagem que pretende trabalhar de forma prática e didática a técnica de cenários futuros para o design e que será desenvolvida mais adiante nesta dissertação.

¹⁸⁰ Ibidem, p. 99

¹⁸¹ MARCIAL E GRUMBACH, Op Cit., p. 107

3.5.4. Elementos de um cenário

Uma série de elementos pode compor um cenário. Entretanto, nem todos os futurólogos trabalham com todas estas informações ao mesmo tempo. A seguir faremos o levantamento de alguns destes elementos e mais adiante iremos propor através de um fluxograma uma relação entre eles.

Segundo Marcial e Grumbach¹⁸², um cenário completo em geral contém seis componentes principais: um título, uma filosofia, variáveis, atores, cenas e trajetória. Os autores também nos contam sobre as sementes do futuro que podem ser novamente os atores, as tendências de peso, os fatos ou elementos predeterminados, os fatos portadores de futuro, as incertezas críticas, as surpresas inevitáveis e os coringas ou *wild cards*. Schwartz¹⁸³ ainda identifica dois outros elementos componentes de um cenário, que seriam as forças motrizes e as narrativas.

O título, segundo Schwartz¹⁸⁴, “é possuidor de uma carga tremenda, pois age como sua referência”. Este título serve como lembrança ou referência de um cenário específico. Portanto, todo título deve condensar a essência da história escrita, delineada em poucas palavras. O nome escolhido deve dar a idéia da lógica dos cenários, além de ser de fácil memorização. Segundo Marcila & Grumbach,

A filosofia sintetiza o movimento ou a direção fundamental do sistema considerado. Ela constitui a idéia-força do cenário. (...) As variáveis representam aspectos ou elementos relevantes do sistema ou do contexto considerado, tendo em vista o objetivo do cenário. Os atores são indivíduos, grupos, decisores, organizações ou associações de classe que influenciam ou recebem influência significativa do sistema e/ ou contexto considerado no cenário. O ator desempenha papel importante no sistema, influenciando o comportamento das variáveis, com o objetivo de viabilizar seus projetos.

A cena é uma visão da situação considerada em um determinado instante do tempo, a qual descreve como estão organizados ou vinculados entre si os atores a as variáveis naquele instante.

¹⁸² MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit., p. 51

¹⁸³ SCHWARTZ, Op Cit., p. 117

¹⁸⁴ SCHWARTZ, 1996 apud MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit, p. 51

Trajetória é o percurso ou caminho seguido pelo sistema no horizonte de tempo considerado. Descreve o movimento ou a dinâmica desse sistema desde a cena inicial até a cena final¹⁸⁵.

As tendências de peso são aqueles fatos que tem uma grande probabilidade de ocorrência. Elas foram identificadas por Godet e referem-se àqueles eventos cuja perspectiva de direção é suficientemente consolidada e visível para se admitir sua permanência no período considerado. Um exemplo de tendência de peso é o crescimento da consciência do social e ecologicamente corretos, o que é uma justificativa desse trabalho. Segundo Marcial e Grumbach “As tendências de peso não determinam a lógica dos cenários, mas podem ser vistas como aquelas variáveis que irão dar o tom nos enredos e não podem deixar de ser contempladas ou mesmo analisadas em qualquer estudo prospectivo¹⁸⁶”.

Fatos ou elementos predeterminados são eventos invariantes que já sabemos que vão ocorrer, como por exemplo, as eleições presidenciais, os períodos de safra e as datas comemorativas para o comércio.

Os fatos portadores de futuro “constituem-se em sinais ínfimos, por sua dimensão presente, existentes no ambiente, mas imensos por suas conseqüências e potencialidades¹⁸⁷” Como exemplo desses fatos temos o movimento dos elefantes que pressentiram as *tsunamis* que ocorreram na Ásia no final de 2004 e salvaram uma aldeia inteira.

As incertezas críticas são exemplos de fatos portadores de futuro, mas que possuem uma importância muito grande com relação à questão principal dos cenários. Podemos dizer que no caso da questão da sustentabilidade na moda, uma incerteza crítica poderia ser o nível de comprometimento da população, por exemplo.

As surpresas inevitáveis foram definidas por Schwartz em um livro chamado “Cenários: Surpresas inevitáveis” e estas são “forças previsíveis, pois têm suas raízes em forças que já estão em operação neste momento, mas não se sabe quando irão se configurar nem podemos conhecer previamente suas

¹⁸⁵ MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit., p. 51-55

¹⁸⁶ Ibidem, p. 59

¹⁸⁷ Ibidem

consequências e como nos afetarão¹⁸⁸”. Não devemos entendê-las apenas como acontecimentos ruins, pois elas também podem ser consideradas boas surpresas, possibilitando para nós a oportunidade de aprendizado.

Os coringas ou *wild cards*, ao contrário das surpresas inevitáveis, tem baixa probabilidade de ocorrência. Estes se configuram como grandes surpresas, difíceis de serem antecipadas ou entendidas. Este conceito foi desenvolvido por John Petersen no livro “*Out of the Blue*”, que traz alguns exemplos como: a mudança do eixo da Terra, rápidas mudanças climáticas, invenção da viagem no tempo etc¹⁸⁹.

As forças motrizes são definidas por Peter Schwartz como “os elementos que acionam o mapa dos cenários, que determinam o desenrolar da história¹⁹⁰”. Para a construção de um cenário devem-se escolher um conjunto de duas ou três delas para serem trabalhadas. “O mesmo conjunto de forças pode, naturalmente, comportar-se numa variedade de maneiras diferentes, segundo os enredos possíveis e variados¹⁹¹”.

Peter Schwartz nos conta que as narrativas exercem um certo poder. Em vez de apresentar o resultado da pesquisa desenvolvida em tabelas e gráficos, as histórias são muito mais eficientes para apresentar os cenários desenvolvidos.

Histórias possuem um impacto psicológico que falta aos gráficos e às equações. Histórias transmitem significado; ajudam a explicar porque as coisas podem acontecer de determinada maneira. Dão ordem e significado aos eventos - um aspecto crucial na compreensão de possibilidades futuras¹⁹².

As pessoas estão acostumadas a ouvir e contar histórias. Estas são boas para apresentar o contexto de uma situação. Quando se está projetando o futuro, contá-lo através de uma narrativa é uma boa forma de atrair atenção necessária para um planejamento estratégico. Como afirma Neilson: “*Futuristic scenarios--stories that paint a vivid picture of a future state--can help provide vision and leadership*

¹⁸⁸ SCHWARTZ, 2003 apud MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit., p. 60

¹⁸⁹ PETERSEN, 2004 apud MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit, p. 61

¹⁹⁰ SCHWARTZ, 2006, p.92.

¹⁹¹ SCHWARTZ, Op Cit., p. 117

¹⁹² Ibidem, p. 42

*in a narrative format as well as communicate the organizational vision*¹⁹³”.

Portanto, podemos considerar que cenários são histórias com um propósito.

Rasmussen¹⁹⁴ coloca que histórias bem contadas permanecem em nossas lembranças através do tempo. Elas nos ajudam a compreender o desenrolar dos acontecimentos. Apesar das histórias serem utilizadas a milhares de anos, é recente sua utilização como uma ferramenta estratégica que vem sendo aplicada para o desenvolvimento de sistemas ferroviários, controle do tráfego aéreo planejamento militar e até mesmo os Jogos Olímpicos. Como afirma o autor:

Scenario building through stories can be an effective way to integrate imaginations as a systematic part of strategy formation and planning, viewing short-term preoccupations from the perspective of long-term objectives. Early signals of the coming future can more easily be picked up. “...Scenarios give people a ‘memory’ of the future” (Allan et al. 2002:186). The narrative approach allows the scenario designer to provide holistic views of the future.

Pode-se afirmar, então, que a conclusão dos cenários através da construção de narrativas possibilita um pensamento mais global acerca da situação que o cenário apresenta e também solidifica a mensagem do cenário no entendimento dos tomadores de decisão.

Para dar conta de todos estes elementos descritos acima e que compõem um cenário, os futurólogos devem desempenhar um papel de constante monitoramento de diversas fontes de pesquisa. Estar bastante atento às questões que acontecem no presente pode ser importante para ver o desenrolar delas no futuro. Pode-se dizer que o momento presente é o grande laboratório de observação dos pesquisadores do futuro. John Naisbitt nos fala que: “O futuro não é pouco mais do que uma extensão das coisas como elas se apresentam no momento presente. Isso quer dizer que encontramos as sementes do futuro no solo, e não na imensidão do céu¹⁹⁵”.

Para realizar este monitoramento, Naisbitt é um grande defensor dos jornais. Para ele, estes periódicos são o primeiro rascunho da história e são os primeiros a fornecer um vislumbre do futuro, porque as ações realizadas hoje determinarão o

¹⁹³ NEILSON and STOUFFER (May-June 2005)

¹⁹⁴ RASMUSSEN, 2005

¹⁹⁵ NAISBITT, Op Cit., p. 33

que está por vir. Eles “operam como um departamento de pesquisa planetária, informando o que acontece em termos práticos. (...) são uma fonte básica para quem estuda o passado e para aqueles que se interessam pelo futuro¹⁹⁶”. É preciso, portanto, realizar um constante processo de verificação e seleção das notícias veiculadas.

Já Peter Schwartz aponta outras fontes de pesquisa valiosas que irão compor os cenários. Ele diz que é importante estar ligado a pessoas notáveis que “possuem o dedo no pulso das mudanças¹⁹⁷”. Pessoas não convencionais também podem ser excelentes fontes de pesquisa. Schwartz diz que estas, freqüentemente são encontradas em locais e papéis incomuns. O diferencial nessas pessoas é que a forma de elas pensarem é pouco ortodoxa. E, como afirmam Marcial e Grumbach, “essas pessoas extrapolam os especialistas e possuem uma visão mais holística e menos quantitativa do mundo¹⁹⁸”.

Uma outra fonte citada por Schwartz¹⁹⁹ é a leitura de bons livros e revistas que tenham editores com bons filtros de informação, para evitar informações desnecessárias. Universidades também funcionam como bons filtros. A última fonte destacada por Schwartz é viajar. Conhecer lugares novos pode trazer novas descobertas e novas informações para se compor uma pesquisa.

Schwartz também aponta alguns temas que devem ser observados e monitorados constantemente: ciência e tecnologia; ambiente político legal e social; acontecimentos associados à opinião pública; música e cinematografia; macroeconomia e movimentos sociodemográficos e os eventos que moldam a percepção como, por exemplo, o aquecimento global. A periferia também é um ambiente que devemos prestar bem atenção. Como afirma Pierre Wack, os pesquisadores do futuro devem observar o mundo como os cavalos, pois estes animais possuem uma amplitude de visão inata que nós não possuímos. “Embora o animal se mova para frente, sua atenção está presa às laterais. Pesquisadores de

¹⁹⁶ Ibidem, p. 37

¹⁹⁷ SCHWARTZ, Op Cit., p. 72

¹⁹⁸ MARCIAL e GRUMBACH, Op Cit., p. 66

¹⁹⁹ SCHWARTZ, Op Cit., p. 80-81

cenários treinam a si mesmos para encarar o mundo como os cavalos; porque os novos conhecimentos se desenvolvem na periferia²⁰⁰”.

3.5.5. Cenários futuros e o design

Como foi dito na justificativa deste trabalho, a construção de cenários futuros pode ser compreendida como uma das técnicas que também pode ser trabalhada por designers. A técnica de construção de cenários futuros inserida na metodologia de projeto pode vir a ser uma ferramenta estratégica para o design se aplicada no início do processo de design, ou seja, no *front-end*.

O *front-end* é uma etapa que antecede o desenvolvimento do produto propriamente dito (escopo, recursos e tempo definidos) e onde deve ser estimulada a observação do ambiente externo à empresa, com o objetivo de identificar oportunidades. Nesta fase que antecede o desenvolvimento do produto, é preciso apurar esta observação, pois desta maneira será possível revelar as novidades em relação a avanços tecnológicos, concorrência e necessidades do consumidor. Todos os dados coletados devem ser trabalhados durante o *front-end*, de maneira estratégica, para traduzir novas especificações para o produto que será desenvolvido.

Portanto, desenvolver cenários futuros parece fortemente adequado com o trabalho do *front-end*. A técnica de buscar sinais e projetá-los no futuro, construindo ambientes, pode ser utilizada para a identificação de novas demandas que poderão se formar.

Vale ressaltar que a construção de cenários não termina na construção de narrativas. Cabe aos tomadores de decisão da empresa que está utilizando esta técnica, observar e compreender os cenários e dali tomar diretrizes que possam colaborar com um futuro mais acertado e próspero. No campo do design, esta técnica pode ser extrapolada, com a criação de *briefings* de produtos que se

²⁰⁰ WACK, 1985 apud SCHWARTZ, Op Cit., p. 68.

adequem a estes novos paradigmas que foram construídos durante a utilização da técnica de prospecção de cenários.

Para avaliar se a utilização da técnica de cenários foi eficiente é importante identificar se algum comportamento foi alterado, pois o tomador de decisão enxergou o futuro de maneira diferente. Devemos então fazer algumas perguntas, como sugere Schwartz: “Esse comportamento foi alterado na direção certa? Ele fez a coisa certa²⁰¹”?

²⁰¹ SCHWARTZ, Op Cit., p. 172