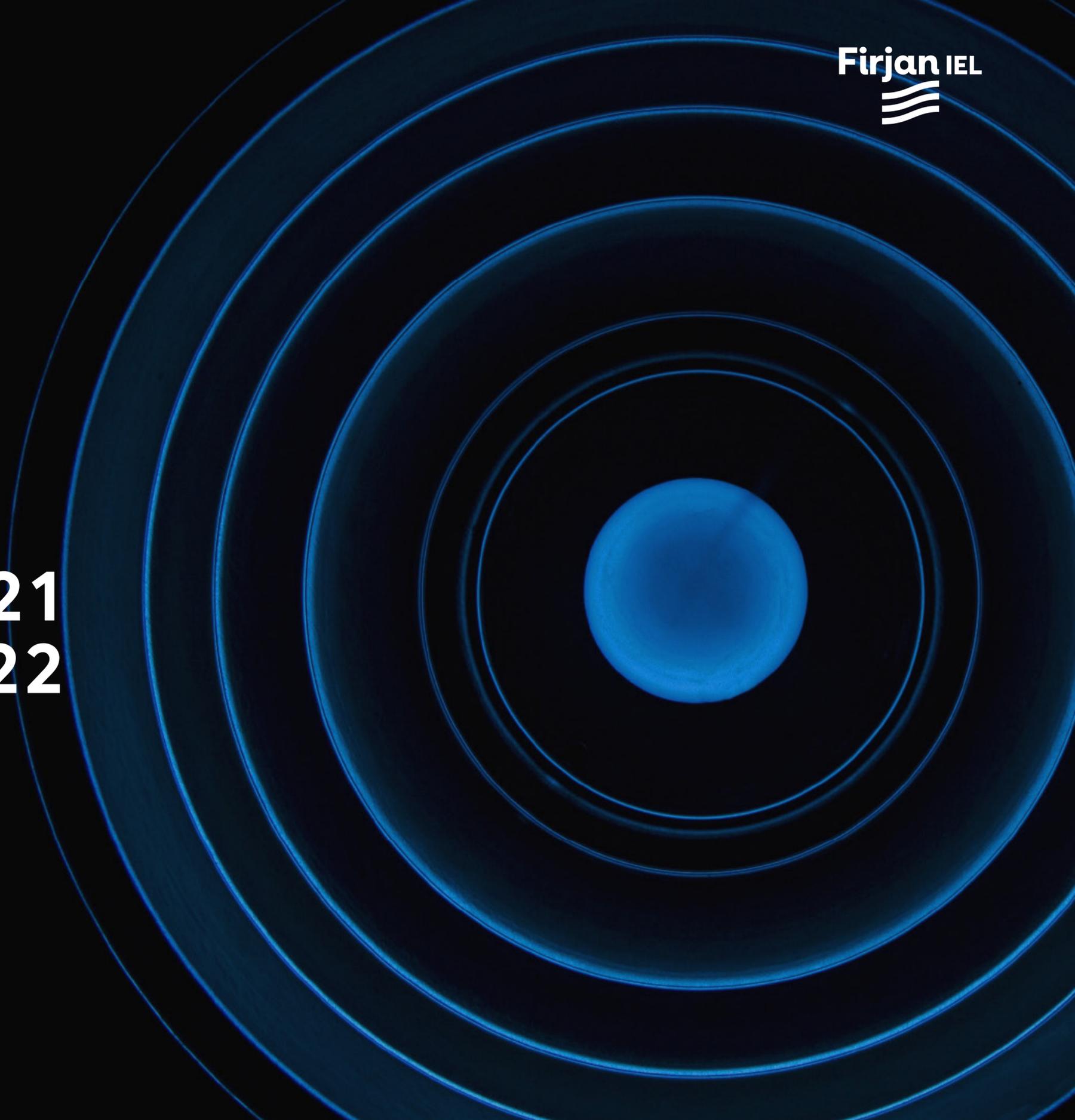


Lab de Tendências | Casa Firjan

# REPORT 2021 2022



# REPORT

## macrotendências 2021 | 2022

### Lab de **Tendências**

O Lab de Tendências da Casa Firjan é um **núcleo de pesquisa estratégica para apoiar empresas, indústrias e profissionais na antecipação de temas de impacto**, promovendo novas abordagens

e estimulando pensamentos e ações inovadoras de forma periódica e contínua **para que as empresas mantenham sua relevância e competitividade.**

Conhecer o passado para **reconhecer padrões de acontecimentos**  
Entender o presente para **projetar os desdobramentos prováveis**



Assim podemos projetar  
**FUTUROS POSSÍVEIS**

# REPORT

## macrotendências

### 2021 | 2022

## O Relatório de **Macrotendências**

Os cenários de futuro presentes neste relatório são desenvolvidos a partir de pesquisas e debates entre uma equipe multidisciplinar que envolve antropólogos, técnicos especialistas, designers, entre outros. **O objetivo é fornecer conteúdos que possam servir de base para o desenvolvimento de planejamentos estratégicos.**

## Destques do **Report 2021 | 2022**

**2** vetores de mudança

**3** cenários de futuros possíveis

**9** desafios para negócios

**9** impactos para negócios

**9** rupturas

**22** microtemas

Por que é importante pensar sobre o **futuro?**

**4.6%**

Crescimento nos ganhos médios anuais de empresas orientadas para o **curto** prazo.

**8.5%**

Crescimento nos ganhos médios anuais de empresas orientadas para o **longo** prazo.

Fonte: KPMG International Cooperative, 2019 | <https://bit.ly/2ZOjgWs>

Como as empresas podem usar este **report:**

- **Inspirações** para novos serviços e produtos
- Desenvolvimento da **visão a longo prazo**
- Estímulo para procurar por **sinais de mudança**
- Incentivo à **adaptabilidade** dos negócios

# CONTEÚDO

**7 | Introdução**  
contexto | panorama 2021-2022 | vetores de mudança | macrotendências

**13 | Tecnoceno**  
rupturas | microtemas | impactos | desafios | possibilidades de ação

**28 | Equilibrium**  
rupturas | microtemas | impactos | desafios | possibilidades de ação

**42 | Imagimundo**  
rupturas | microtemas | impactos | desafios | possibilidades de ação

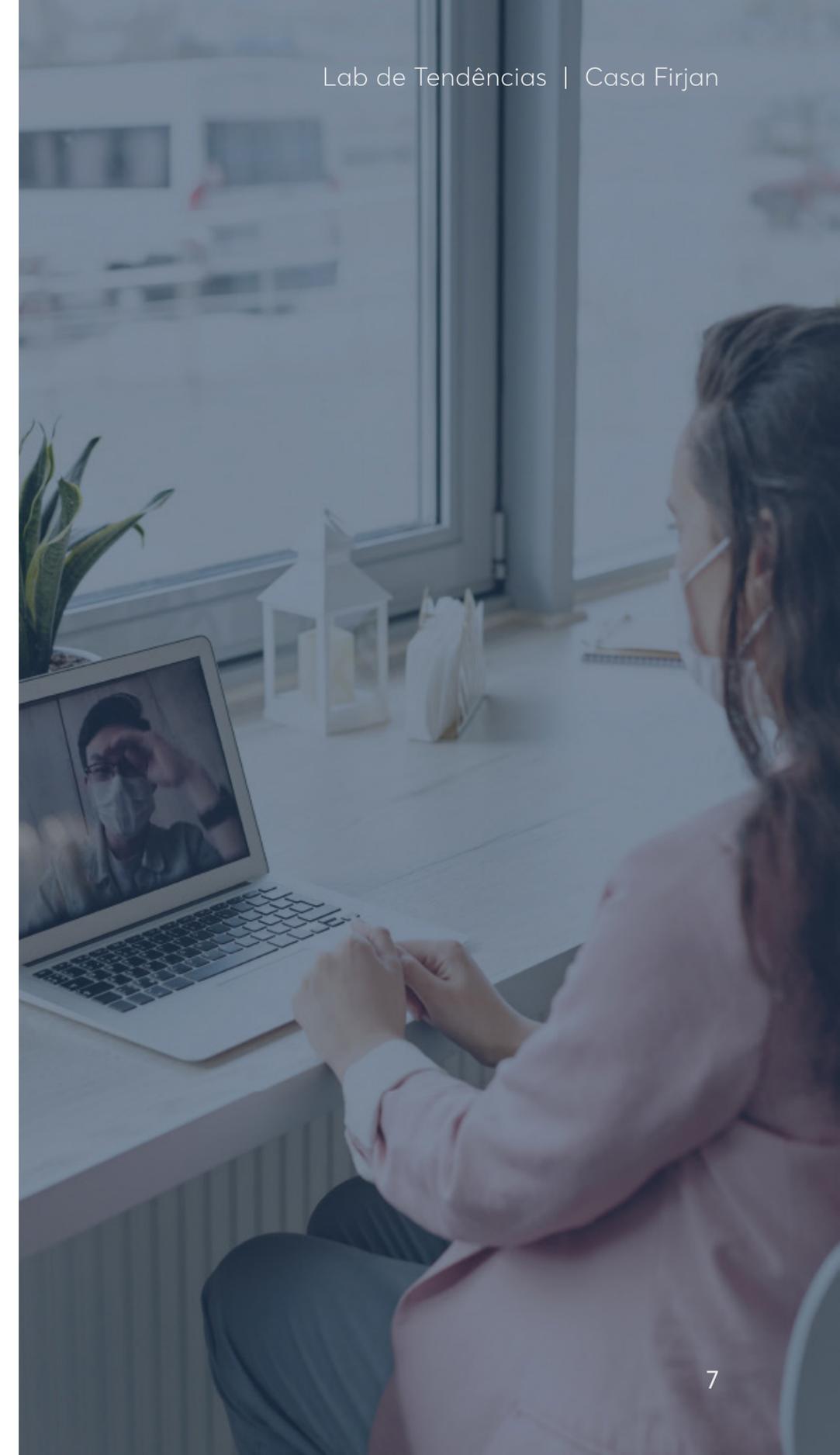
# CONTEXTO

O ano de 2020 testou o grau de **adaptabilidade da sociedade**, trazendo o desafio de uma pandemia. Com novas diretrizes de comportamento, devido aos protocolos de segurança, hábitos distintos foram surgindo. Presenciamos **mudanças súbitas de comportamento**, como o fechamento das escolas e dos escritórios e a redução do impacto ambiental, pela mobilidade restrita. Nos familiarizamos com **novos hábitos**, possíveis de se intensificarem ao longo do tempo, como a disseminação do trabalho remoto. Além disso, ocorreu a **aceleração de comportamentos**, que já estavam presentes como sinais fortes de mudança, como o caso da digitalização dos negócios.

## Panorama 2021 | 2022

Os próximos dois anos constituem um **período de transição**, no qual precisaremos repensar a maneira como produzimos, consumimos e nos relacionamos, nos preparando para mudanças positivas mais duradouras.

 **Palavras-chave:** reiniciar | reimaginar | reinventar



# PANORAMA 2021 | 2022

o que está mudando?



Fonte: Dossiê Sinais de Mudança 2020, Casa Firjan, 2021 | <http://bit.ly/2N6JYH8>

# VETORES DE MUDANÇA

fatores que impactam diretamente nos sinais de transformação atuais



## **Incertezas** | desejo pelo previsível

Devido às **mudanças abruptas** acarretadas pela pandemia, tanto as pessoas quanto os negócios perceberam uma **dificuldade de estruturar planejamentos a longo prazo**. A visão reduzida em relação à direção para qual as coisas estão seguindo promove a sensação de estar **preso no presente**, além de um desejo por uma maior previsibilidade dos acontecimentos.



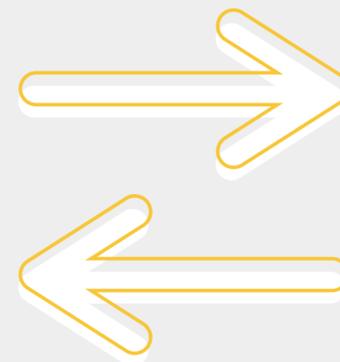
## **Experimentações** | desejo pelo inédito

A mudança de certos comportamentos está trazendo benefícios e há o desejo de que isso permaneça. Por essa razão, já estão sendo pensadas formas de **implementar alterações a longo prazo** na sociedade que não se limitem ao contexto das restrições sanitárias. Isso estimula pessoas e empresas a **desenvolverem e testarem novas formas** de se relacionarem com o mundo.

Ao se deparar com o novo,  
há dois **movimentos**:

## MOVIMENTO DE **CONSERVAÇÃO**

Um risco para os negócios que querem permanecer fazendo as coisas como "**sempre foram**".



## MOVIMENTO DE **MUDANÇA**

Uma oportunidade para os negócios que **identificam sinais de mudança** na sociedade e planejam ações a longo prazo a partir deles.

# MACROTENDÊNCIAS 2021 | 2022



macrotendência 01

## TECNOCENO

O escape do físico potencializa a relação das pessoas com a tecnologia.

Pontos **centrais**: isolamento social | hiperdigitalização | descentralização



macrotendência 02

## EQUILIBRIUM

A busca por qualidade de vida estimula a criação de uma economia do bem-estar.

Pontos **centrais**: desaceleração | transição | localismo



macrotendência 03

## IMAGIMUNDO

A incerteza promove a necessidade de criar algo novo.

Pontos **centrais**: instabilidade | presentismo | inventividade

# AMPLITUDE DOS SINAIS

TECNOCENO

EQUILIBRIUM

IMAGIMUNDO

sinais fortes

sinais fracos

Sinais de mudança que já estão impactando a sociedade e **demandam ações imediatas**

Sinais de mudança a serem **monitorados**, pois indicam possibilidade de grande impacto no futuro

macrotendência 01

# TECNOCENO

Cenário no qual o **escape do físico** potencializa a relação das pessoas com a **tecnologia**.

Pontos **centrais**: isolamento social | hiperdigitalização | descentralização

macrotendência 01

# TECNOCENO

## Ruptura: o que há de novo?

### 01. Isolamento social

A demanda pelo isolamento faz com que pessoas e empresas **remodelem** várias de suas práticas, promovendo novas formas de **consumo e produção**.

### 02. Rituais cotidianos gamificados

**Encontros sociais** como formaturas, aniversários e casamentos ocorrendo em ambientes **online**, criando novas possibilidades para o futuro da experiência.

### 03. Trabalho e ensino remotos

Necessidade de **novas práticas** de transmissão de conhecimento online e novas dinâmicas de **gestão à distância**, como a reestruturação dos horários, vínculos produtivos e espaços de trabalho.

# Que **mundos** queremos experimental?

microtemas

# TECNOCENO

Desdobramentos do **cenário:**

# Contato **protocolado**

Devido às recomendações sanitárias por conta da pandemia, as relações sociais **estão sendo readaptadas**. Isso oferece oportunidades no **ambiente digital** e nos serviços de entrega, porém, impacta negócios que se pautam na experiência física (como shows e viagens), demandando uma **reinvenção de suas práticas**.

A rede de fast food KFC lançou um serviço de veículos autônomos para venda de comida na China, reduzindo assim o contato entre as pessoas e oferecendo menor risco à saúde.

Fonte: Olhar Digital, 2020 | <http://bit.ly/3qMdq43>

**Dados:** Segundo pesquisa realizada pela Associação Nacional de Restaurantes (ANR) e pela empresa de consultoria Galunion, em 2020, aproximadamente 9% dos restaurantes brasileiros começaram a operar em **cozinhas fantasmas**, que não possuem atendimento presencial, sendo projetadas **exclusivamente para delivery**. Já na análise feita pela revista Bares & Restaurantes, esses empreendedores **umentaram o faturamento** em até 50% depois de começar a trabalhar nas cozinhas fantasmas.

 **Palavras-chave:** automação | segurança do trabalho | economia de baixo contato

# Experiências digitalizadas

Muitas experiências foram transpostas para o ambiente digital ou aumentaram seu alcance, como foi o caso do **e-commerce**. Isso faz com que a demanda pela **transformação digital** das empresas se acelere, permitindo que ofereçam **serviços mais elaborados** aos clientes e consumidores.

**Dados:** Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em 2020, mais de 11 milhões de pessoas fizeram sua **primeira compra online**. Além disso, uma pesquisa realizada pela EbitNielsen, no quarto trimestre desse ano, com consumidores que compraram online, mostrou que **95% pretende manter a prática em 2021**.

Seguindo uma grande tendência no e-commerce internacional, a Americanas, empresa de varejo nacional, realiza "lives reviews" com influenciadores, trazendo novas camadas de interação às compras online. No projeto "Americanas ao vivo" ocorre a demonstração de produtos no aplicativo da marca, estimulando as vendas por meio das recomendações dos produtos.

Fonte: Ecommerce Brasil, 2020 | <http://bit.ly/2P0ohsV>

 **Palavras-chave:** consolidação do e-commerce | pagamentos digitais | omnichannel



# Trabalho **descentralizado**

Com a disseminação do **trabalho remoto**, a contratação de funcionários **ultrapassa os limites geográficos**. Isso oferece a possibilidade de **contratar pessoas diversas** e muda a competição por vagas.

**Dados:** Segundo o relatório de 2020 do Fórum Econômico Mundial, cerca de 84% dos empregadores devem **digitalizar os processos de trabalho**, incluindo uma expansão significativa do trabalho remoto. Destaca-se o potencial de colocar 44% da força de trabalho no home office. No Brasil, 88% dos entrevistados pretendem oferecer **mais oportunidades de trabalhar remotamente**.

A Estônia criou um visto para profissional nômade digital, que possibilita aos profissionais permanecerem até um ano no país. Além disso, já existe um programa para empreendedores estrangeiros abrirem sua empresa online.

Fonte: Melhores Destinos, 2020  
<http://bit.ly/3qQD7R0>

 **Palavras-chave:** flexibilidade | redução de custos | contratação remota

# Tempos **reprogramados**

Com a experimentação massiva do trabalho remoto e das aulas online, a discussão sobre **modelos híbridos** ganhou força. A possibilidade de intercalar o presencial com as interações à distância traz debates sobre **mobilidade urbana, acesso e qualidade de vida**.

**Dados:** O estudo *Tendências de Marketing e Tecnologia 2020* sugere um **crescimento de 30% do home office e de 100% para o ensino à distância** no Brasil pós-pandemia. O ensino à distância deve crescer 30% e 100%. Segundo pesquisa do Instituto DataSenado, o **home office melhorou a produtividade** para 41% dos entrevistados, mas 80% deles destaca o excesso de horas de trabalho.

Percebendo o trabalho remoto como algo que pode ser positivo do ponto de vista dos negócios, muitas empresas, como o Twitter, decidiram que, mesmo após o fim da pandemia, os funcionários poderão trabalhar remotamente por tempo indeterminado, nos casos onde os cargos permitam a adoção desse modelo.

Fonte: Exame, 2020 | <http://bit.ly/3brhwbe>

 **Palavras-chave:** relações de confiança | produtividade | experimentações no ensino

# Habilidades **conectadas**

Com as mudanças que estão ocorrendo no ambiente de trabalho, tanto por conta da **ampliação do processo de automação** quanto pela disseminação do trabalho remoto, **novas competências** estão sendo requisitadas, como autogestão, habilidades digitais, empatia, comunicação e **adaptabilidade**.

**Dados:** Segundo estudo *Global Learner Survey*, 91% dos brasileiros entrevistados acreditam que os profissionais precisarão desenvolver mais de suas **habilidades pessoais e digitais**, como pensamento crítico, criatividade, análise de dados e gestão de equipes remotas, para **se manterem relevantes no mercado**.

Pensando na importância da requalificação e nas mudanças no mercado de trabalho, algumas empresas, como o banco Santander, estimulam continuamente a troca e o aprendizado entre os colaboradores. O banco possui uma Universidade Corporativa, a Academia Santander, onde grande parte dos funcionários atuam como multiplicadores de conhecimento e compartilham suas expertises em diferentes áreas, como comunicação, marketing digital e branding.

Fonte: InfoMoney, 2020 | <http://bit.ly/3dDmS5M>

 **Palavras-chave:** habilidades digitais | gestão remota | requalificação

# Letramento digital

Com a demanda cada vez maior da construção de uma presença relevante das empresas no **ambiente digital**, tornou-se necessário investir em um conjunto de **competências** que permitam aos funcionários compreenderem e utilizarem de forma estratégica e segura as informações, potencializando a **digitalização dos negócios**.

**Dados:** A pesquisa QI Digital Global 2020 da PwC analisou o **comportamento digital** de diversas empresas. Um dos dados apresentados foi que das 52% que planejam cortar ou adiar investimentos por conta da pandemia, **apenas 9% farão reduções na transformação digital**.

A Microsoft lançou uma iniciativa global que visa promover a capacitação em habilidades digitais para cerca de 25 milhões de pessoas em todo o mundo. A estratégia da empresa é proporcionar acesso livre a conteúdos de aprendizagem, ferramentas de busca de emprego e certificações para pessoas interessadas na requalificação profissional com foco no digital.

Fonte: COVID Innovations, 2020  
<http://bit.ly/37Epywr>

 **Palavras-chave:** privacidade de dados | cibersegurança | transformação digital

# Tecnologia **sensorial**

Para criar uma experiência mais próxima dos encontros presenciais, as empresas estão desenvolvendo **experimentações tecnológicas** com vestimentas e realidades virtuais e aumentadas, oferecendo novas possibilidades de interação.

**Dados:** Em pesquisa realizada pela PwC, foi constatado que os funcionários que realizaram **treinamentos com realidade virtual** ficaram até 4 vezes mais focados durante a capacitação do que em e-learning e 1,5 vez **mais focados** do que em sala de aula.

 **Palavras-chave:** realidade aumentada | tecnologias vestíveis | reuniões virtuais

No contexto de crescimento das videochamadas, algumas empresas apresentam inovações, como é o caso da Spatial, uma ferramenta que permite criar salas de reunião em realidade virtual. Ela possibilita que o usuário veja seus colegas de trabalho em formato de avatar, compartilhe projetos de modelos 3D, vídeos, imagens e PDFs em 2D. Sendo possível interagir virtualmente com os objetos da sala.

Fonte: Show me Tech, 2020  
<http://bit.ly/3sIEibj>



# Negócios gamificados

Para se distrair e ocupar o tempo que seria usado em atividades externas, muitas pessoas investiram nos **jogos online**, sobretudo os que fazem uso de avatares e permitem **experiências em grupo**. Isso possibilitou que casamentos, formaturas e outros tipos de encontros presenciais simbólicos fossem transpostos para o digital, mantendo **rotinas interrompidas** pelo isolamento.

**Dados:** Segundo pesquisa da empresa App Annie, a pandemia acelerou a **adoção de serviços e dispositivos móveis** em dois ou três anos. Como resultado, ocorreu um **investimento** 27% maior do que em 2019 no **mercado mobile**. A pesquisa também destacou um aumento no tempo gasto nos aplicativos.

 **Palavras-chave:** avatares | humanização das empresas | experimentações no multiverso

Para se adaptar ao contexto do isolamento social, a Amaro, marca de moda feminina brasileira, produziu a primeira coleção de roupas nacionais em um jogo digital, a Amaro Cross Collection. Foram 29 peças inspiradas em criações dos usuários do Animal Crossing: New Horizons da Nintendo, jogo que vem tendo enorme sucesso desde 2020.

Fonte: Marca Mais, 2020 | <http://bit.ly/3dFoP1S>

# IMPACTOS DO CENÁRIO

tecnoceno | pontos de atenção para os negócios



**Digitalização dos negócios**, o que favorece a relevância competitiva, devido ao seu componente estratégico fundamental no contexto atual.



**Construção de outros vínculos empregatícios**, que englobam a gestão remota, permitindo que as empresas tenham funcionários localizados em diferentes regiões do mundo.



**Maior possibilidade de escolha para os funcionários e empresas**, com escalas mais flexíveis e relações de trabalho híbridas, contemplando o remoto e o presencial.

# DESAFIOS DO CENÁRIO

tecnoceno | pontos de atenção para os negócios



**Criar espaços para novas e constantes interações** entre os funcionários, devido às limitações dos encontros presenciais.



**Investir em práticas** de gestão remota, retenção e captação de talentos.



**Promover o equilíbrio** entre a vida online e offline, limitando o tempo diante das telas.

# POSSIBILIDADES DE AÇÃO

tecnoceno | pontos de atenção para os negócios

Com a grande presença de empresas online, não basta só vender um produto ou serviço, **é preciso criar experiências agregadoras e consistentes**, seja por meio do uso de jogos, lives ou outras ferramentas. O **investimento na segurança de dados** é um ponto central para o desenvolvimento desse ecossistema de negócios.

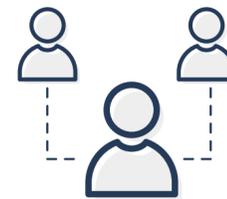
## Destques:



Cibersegurança



E-commerce



Gestão remota



Tecnologia autônoma

macrotendência 02

# EQUILIBRIUM

A busca por **qualidade de vida** estimula a criação de uma economia do **bem-estar**.

Pontos **centrais**: desaceleração | transição | localismo



macrotendência 02

# EQUILIBRIUM

● ● ● ● EQUILIBRIUM

## Ruptura: o que há de novo?

### 01. Redução dos **deslocamentos**

Com as **restrições de mobilidade** e a **intensificação do trabalho remoto**, surgem **novas formas de ocupação urbana**, e locais da cidade que pautam suas rotinas pelos horários comerciais estão sendo repensados.

### 02. Ritmo de produção **consciente**

A diminuição da circulação urbana e da produção permite identificar **índices mais baixos de poluição**, e ocasiona uma **consciência maior dos impactos** de uma forma de existir e produzir acelerada.

### 03. A casa é a **cidade**

Dimensões variadas da vida, como práticas de consumo, lazer, trabalho e ensino se consolidaram no **espaço doméstico**, que se torna shopping, academia, escola, escritório.



# Como podemos **cuidar** do mundo e das pessoas?

microtemas

# EQUILIBRIUM

Desdobramentos do **cenário:**

# Protagonismo da posse

Por conta da necessidade de proteger a saúde, o espaço doméstico e as posses foram adquirindo **novas funções**. Na busca por **mais isolamento**, o tempo passado em casa aumenta significativamente, assim como o uso de veículos particulares. Isso estimula o desenvolvimento de novos serviços e produtos.

**Dados:** *Uma pesquisa sobre bem-estar pós-pandemia da empresa Vital Vio, especializada em iluminação LED antimicrobiana, informou que mais da metade dos norte-americanos entrevistados estão procurando **novas ferramentas de higienização** para suas casas. Um número maior de 64% estaria disposto a pagar mais para alugar ou morar em casas com **tecnologia de limpeza automatizada**.*

Casas com eficiência energética, áreas destinadas ao trabalho e maior privacidade são fortes tendências do design de habitações. Por conta do maior tempo em casa, estúdios de arquitetura tem defendido um foco na eficiência energética. Também estão sendo desenvolvidas propostas para adaptação em relação à saúde. A designer Sarah Goldblatt criou um conceito de um casulo de isolamento doméstico, de baixo custo e fácil montagem, para os residentes se protegerem, caso alguém da casa esteja doente.

Fonte: Wallpaper, 2020 | <http://bit.ly/3uLQVP1>

 **Palavras-chave:** sanitização dos espaços | tecnologias de higienização | arquitetura doméstica repensada

# Cidades **reinventadas**

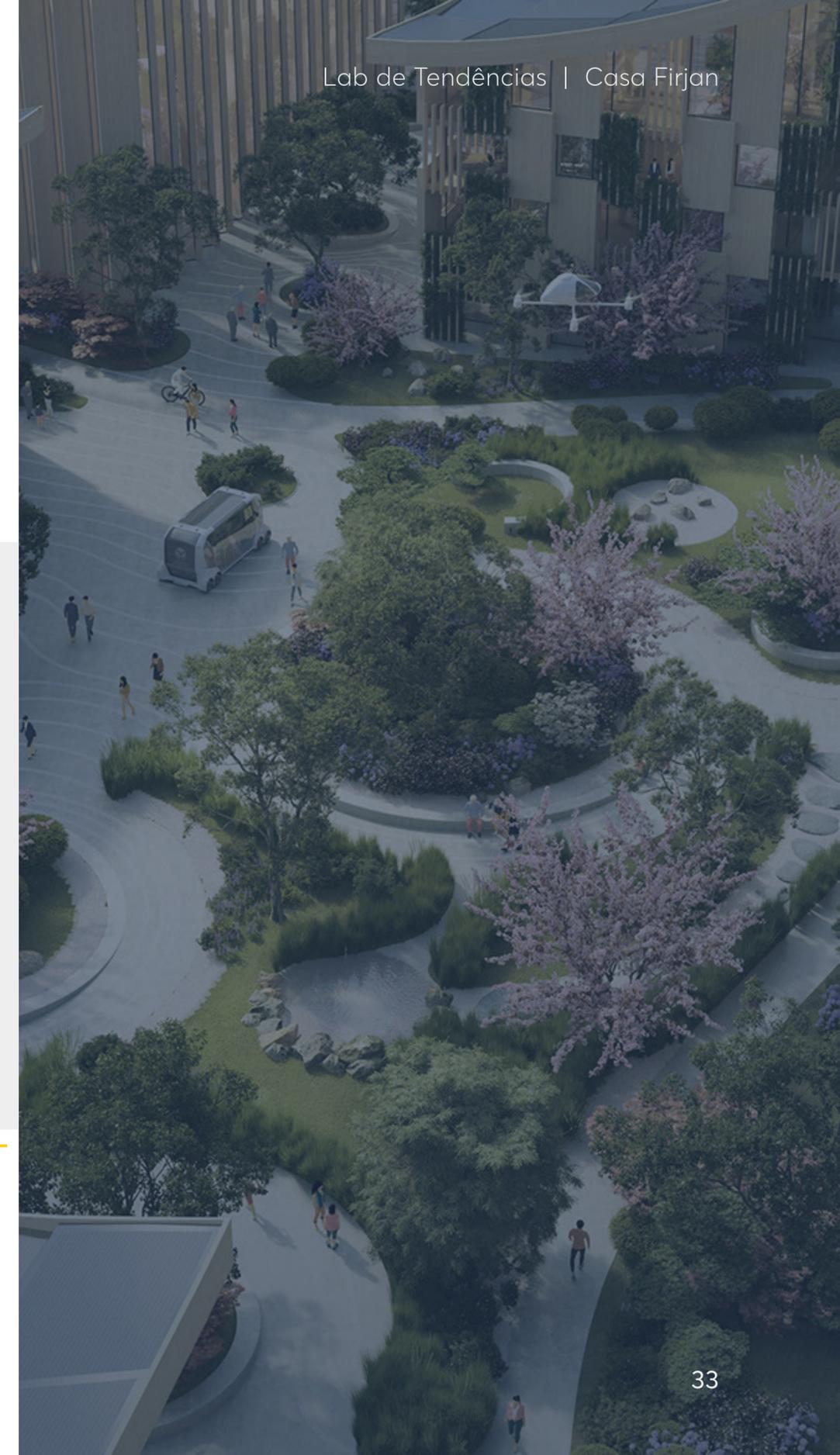
O trabalho remoto compulsório ocasionou um rápido **reajuste do fluxo de pessoas** e transportes nas cidades. O deslocamento para o interior, o fluxo reduzido nas ruas e as compras em comércios locais **reorganizam o ritmo** das cidades.

**Dados:** *Um levantamento feito pela startup Loft, em 2020, aponta que 45% dos clientes passaram a cogitar **apartamentos maiores** depois da quarentena. E a maioria demonstrou desejar uma **área reservada para o trabalho remoto**. Além disso, a Lopes, maior imobiliária brasileira, apontou um aumento significativo na busca por **imóveis fora dos centros urbanos**.*

A Toyota, empresa japonesa fabricante de automóveis, está investindo no desenvolvimento de seu conceito de cidade do futuro. A proposta inicial é que o local abrigue funcionários da empresa e suas famílias. Apenas veículos autônomos e de zero emissões poderão circular nas principais áreas da cidade.

Fonte: Razão Automóvel, 2020  
<http://bit.ly/3sJc6PP>

 **Palavras-chave:** fluxos urbanos | migração | ecossistemas empresariais



# Bolhas urbanas

Espaços urbanos que preconizam o deslocamento a pé, a inclusão e a sustentabilidade. Essas são questões proeminentes quando se pensa o **futuro das cidades**. Regiões menos populosas e com maior qualidade de vida ganharam destaque no **isolamento social**.

**Dados:** Em 2020, o Grupo C40 de Grandes Cidades para Liderança do Clima lançou um programa detalhado para impulsionar a **recuperação urbana sustentável e equitativa**. Um dos pontos do plano são as "**Cidades de 15 minutos**", um conceito do pesquisador Carlos Moreno. O foco é melhorar a qualidade de vida dos cidadãos permitindo que eles possam acessar todos os serviços urbanos necessários em um curto espaço de tempo, seja a pé, de bicicleta ou de transporte público. O objetivo é desenvolver um **planejamento policêntrico**.

O programa de reestruturação urbana de Barcelona se propõe a ser um modelo de transformação das ruas de toda a cidade, com o objetivo de reduzir a circulação de veículos particulares e ampliar as áreas destinadas aos pedestres. O propósito é criar um espaço público saudável, mais verde, justo e seguro, que favoreça as relações sociais e a economia local.

Fonte: Ajuntament de Barcelona, 2020 | <http://bit.ly/3rnyhuR>

 **Palavras-chave:** mobilidade urbana | acessibilidade | qualidade de vida

# Economia do **bem-estar**

A necessidade de diretrizes de **recuperação socioeconômicas** exige a criação de formas de colaboração contínuas. Países e empresas estão **repensando suas práticas econômicas** e como isso impacta o equilíbrio das cidades, das pessoas e dos negócios, criando **ações mais inclusivas** e de menor impacto.

**Dados:** Em 2020, o Relatório produzido pelo grupo das 20 principais economias do mundo, o G-20, reforçou a incerteza e a desigualdade como grandes desafios atuais. Destacando a necessidade de conseguir um **crescimento forte, sustentável, equilibrado e inclusivo**. A maior prioridade é **apoiar as economias e as pessoas** durante a crise e preparar ferramentas para uma recuperação rápida. Um ponto destacado para alcançar um modelo de crescimento forte e durável é a **colaboração**.

Amsterdan é a primeira cidade a implementar a Economia Donut. Esse modelo econômico prevê uma ideia de crescimento que tenha como parâmetro os limites ambientais nas decisões. O modelo pode ser aplicado em diversas áreas, desde planejamento urbano até empresarial, com foco em um desenvolvimento com equilíbrio.

Fonte: Ciclo Vivo, 2020 | <http://bit.ly/3kCDBaS>

 **Palavras-chave:** políticas de equidade e inclusão | crescimento equilibrado | redução de impacto ambiental

# Equilíbrio ambiental

A redução da atividade humana nas cidades possibilitou uma **menor exposição à poluição ambiental**. Porém, o impacto dos resíduos do consumo permanece significativo. Cada vez mais, há uma demanda por **ações sustentáveis** em todas as esferas sociais, chamando governos, empresas e cidadãos à ação.

**Dados:** Segundo estudo feito pelo Centro de Pesquisa sobre Energia e Limpeza do Ar (CREA), cerca de 11 mil mortes já foram evitadas na Europa devido **à queda na concentração de poluentes na atmosfera**. Pesquisadores da Universidade Stanford, nos Estados Unidos, constataram que as medidas de isolamento salvaram a vida de 50 a 77 mil chineses.

O grupo Ingka – dono da IKEA, empresa especializada na venda de móveis domésticos – pretende investir cerca de 600 milhões de euros para acelerar o processo de transição e alcançar o compromisso global de ter uma operação com neutralidade de carbono até 2030. Desde 2009, o grupo investe em empresas inovadoras que apoiam os objetivos de sustentabilidade, incluindo o cumprimento da meta de produzir 100% de energia renovável.

Fonte: Distribuição hoje, 2020 e Construir, 2020  
<http://bit.ly/3qa56K4> e <http://bit.ly/3062u5n>

 **Palavras-chave:** métricas de impacto ambiental | economia circular | lixo zero

# Localismo

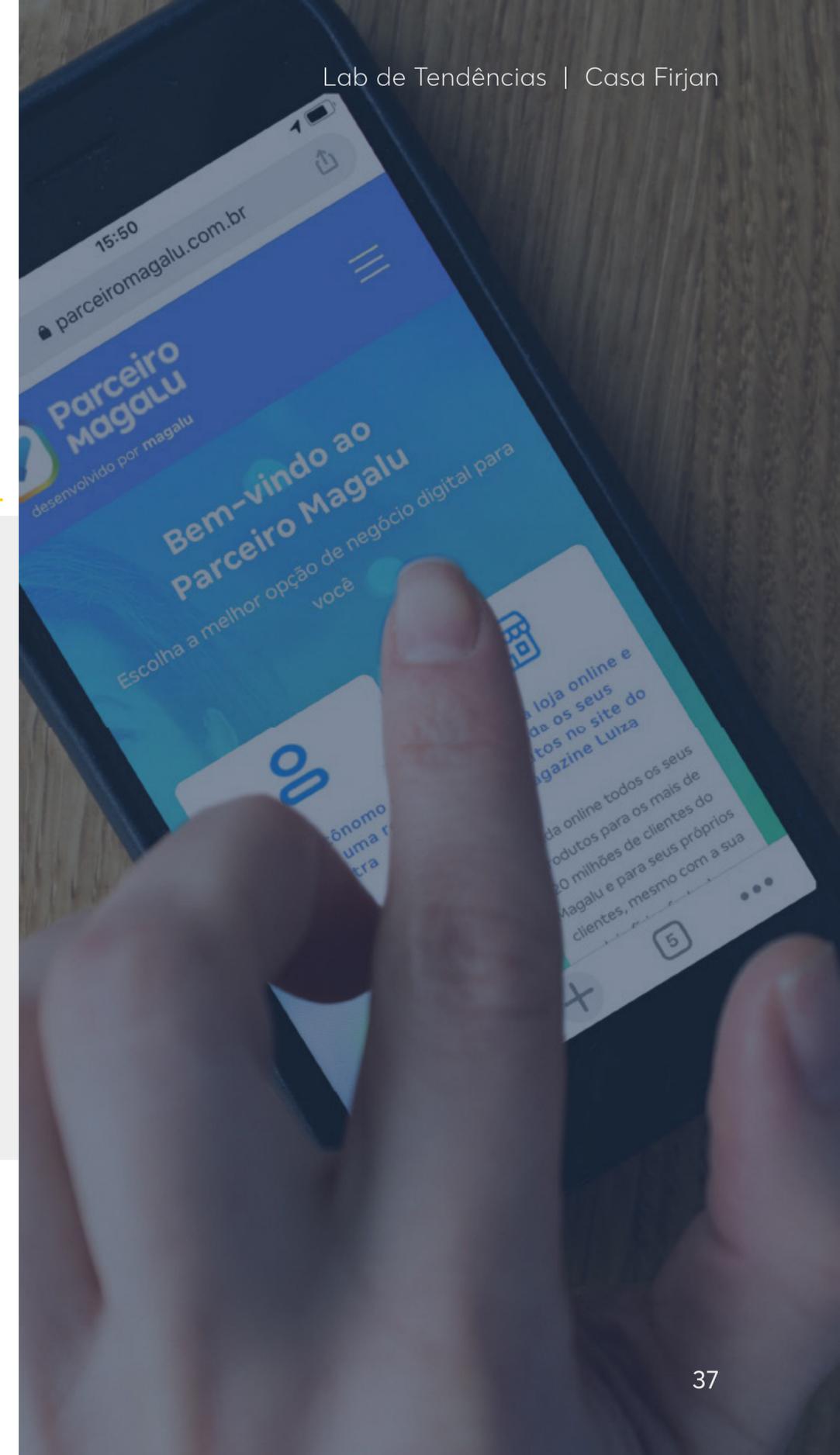
As empresas estão identificando cada vez mais a importância de fortalecer redes locais para **potencializar seus negócios** e impactar de maneira positiva a comunidade. Esse movimento também ocorre entre os consumidores, que estão dando preferência ao **comércio local**.

**Dados:** A Pesquisa do uso das ferramentas digitais pelo consumidor, realizada em 2020 com habitantes de 13 países, incluindo Brasil, informou sobre **mudanças variadas nos hábitos de consumo**. Dos entrevistados, 73% começaram a **comprar de lojas locais**. Como principal justificativa, 48% dos participantes apontaram a **sobrevivência dos negócios locais**.

O Magazine Luiza lançou uma plataforma digital de vendas, o Parceiro Magalu, para amparar micro e pequenas empresas a manterem seus negócios durante o período de crise. O programa permite que milhões de brasileiros possam continuar trabalhando, evitando riscos em meio à crise sanitária. Faz parte da estratégia da empresa digitalizar o varejo no Brasil.

Fonte: Economia UOL, 2020  
<http://bit.ly/3b7F6uw>

 **Palavras-chave:** comércio local | união de empresas | redes de segurança



# Funcionários em foco

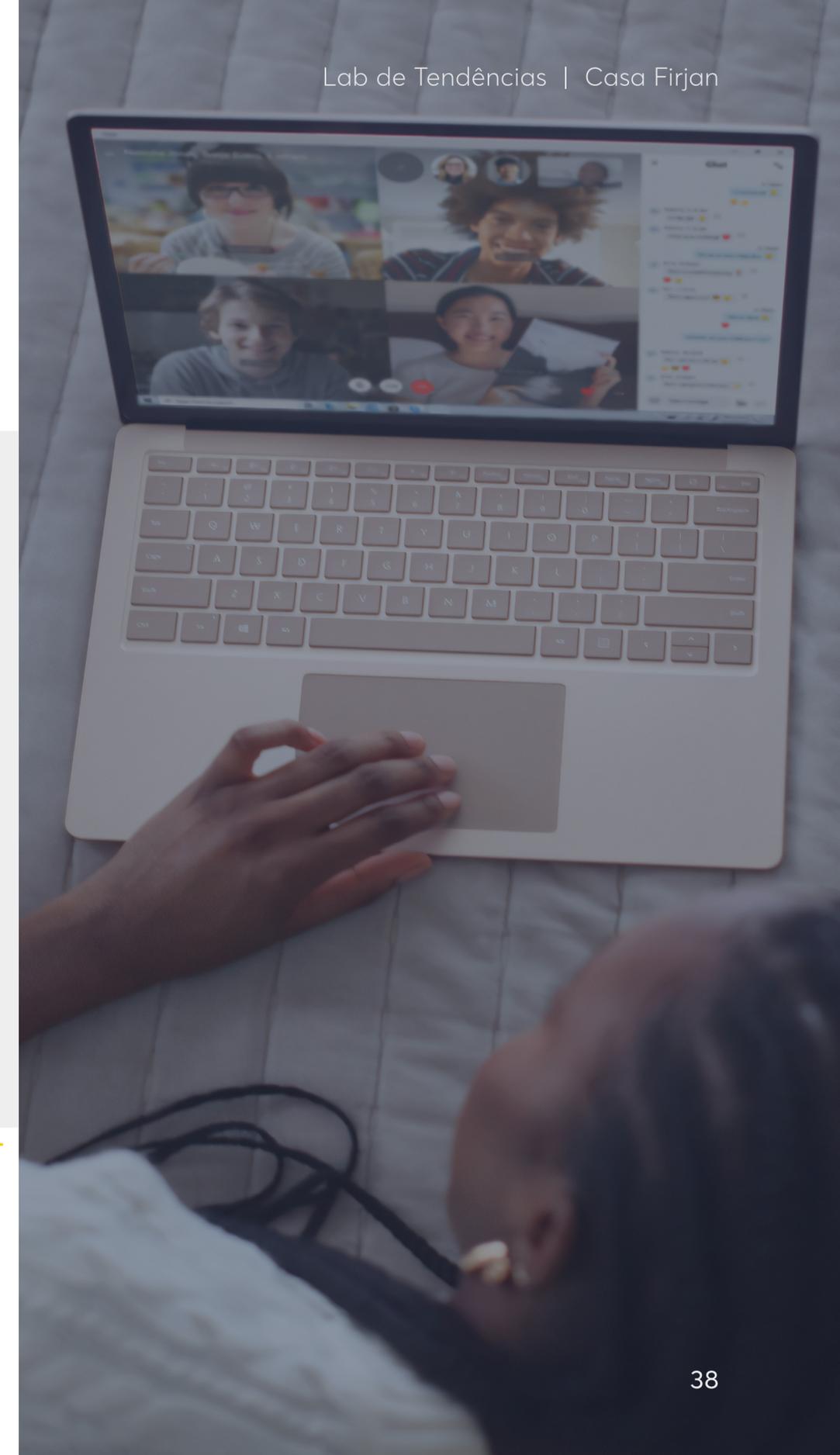
As empresas estão investindo na criação de ambientes de maior **bem-estar** para os funcionários. Isso faz com que recebam mais cuidados, principalmente no que diz respeito à saúde mental e à segurança psicológica no ambiente de trabalho.

**Dados:** Uma pesquisa feita pela Grant Thornton Brasil e a Culture for Performance, em 2020, com 2,1 mil empresas brasileiras de todos os portes, indicou que a **adaptação** a novos cenários, a **conectividade** digital e o **bem-estar** dos funcionários são algumas das prioridades das empresas, durante a pandemia. A adaptabilidade é relevante para 63% dos entrevistados, a conectividade digital para 29%, atitude positiva para 25% e o bem-estar das equipes para 23%.

O Bradesco foi um dos primeiros bancos a anunciar um auxílio home office para seus colaboradores. A intenção do acordo é custear gastos com internet, luz e a compra de mobiliário adaptado para escritório. O programa ainda conta com treinamentos para gestores e funcionários, e um canal de apoio para sobre procedimentos profissionais e equipamentos.

Fonte: InfoMoney, 2020 e UGT, 2020  
<http://bit.ly/308wCwV> e <http://bit.ly/3uQ37OA>

 **Palavras-chave:** saúde mental | equilíbrio da jornada de trabalho | fadiga digital



# IMPACTOS DO CENÁRIO

equilibrium | pontos de atenção para os negócios



Empresas divulgando seus **compromissos ambientais**.



Construção de uma **rede de apoio local** entre os negócios.



Empresas focando no **desenvolvimento de ações que contemplem o bem-estar** físico e emocional dos funcionários.

# DESAFIOS DO CENÁRIO

equilibrium | pontos de atenção para os negócios



**Estabelecer novos ritmos para os negócios,** equilibrando demandas sociais, ambientais, de bem-estar e econômicas.



**Criar valor por meio dos compromissos da empresa** com a comunidade local.



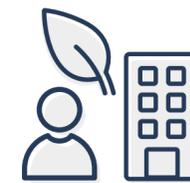
**Reduzir o impacto ambiental** dos processos produtivos e elaborar métricas para seu mapeamento.

# POSSIBILIDADES DE AÇÃO

equilibrium | pontos de atenção para os negócios

Impactos da **necessidade de proteção à saúde** na arquitetura, com prédios e casas ganhando adaptações, como já ocorreu em outras pandemias. Isso inclui **repensar os espaços educacionais e o design de escritórios** para que se tornem mais atrativos e seguros. Além de **remodelamentos do espaço urbano, privilegiando áreas abertas** e novas dinâmicas de mobilidade.

## Destques:



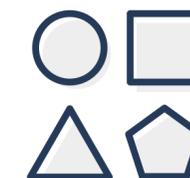
Práticas ambientais, sociais e de governança (ESG)



Novas medidas de auxílio para os funcionários



Consumo ético



Políticas de diversidade e inclusão

macrotendência 03

# IMAGIMUNDO

Cenário no qual a **incerteza** promove a necessidade de criar **algo novo**.

Pontos **centrais**: instabilidade | presentismo | inventividade

macrotendência 03

# IMAGIMUNDO

## Ruptura: o que há de novo?

### 01. Grande **velocidade de mudanças**

Em um cenário de incertezas, a **adaptabilidade** ganha um **papel de destaque** nas empresas.

### 02. Necessidade de **letramento de futuro**

Com questões emergenciais para resolver no presente, é necessário **criar estratégias** e **desenvolver habilidades** para pensar no longo prazo.

### 03. Quebra dos **paradigmas** pré-estabelecidos

A suspensão repentina de certos comportamentos sociais oferece a possibilidade de **experimentar outras formas** de estar no mundo e pensar em **mudanças mais duradouras**.



# Como podemos **inventar** outros mundos?

microtemas

# IMAGIMUNDO

Desdobramentos do **cenário:**

# Reconstrução total

Medidas urgentes e coletivas estão sendo demandadas para as empresas e a sociedade. Nesse processo, pessoas e negócios estão revendo suas prioridades e investindo em **práticas colaborativas** e decisões de produção e consumo **conscientes**.

**Dados:** Segundo a pesquisa "Respondendo às tendências do consumidor na nova realidade", feita pela KPMG, questões ligadas à **governança corporativa ganham importância na decisão de compra** dos consumidores do Brasil se comparadas com o período anterior à pandemia. Os dados mostram que **valores adotados pelas empresas** são determinantes nas decisões de consumo. Empresas que adotam práticas ESG são mais bem avaliadas pelos brasileiros.

Em junho de 2020, o Fórum Econômico Mundial apresentou a proposta The Great Reset (O grande reinício), estimulando práticas de união dos stakeholders na busca por um futuro mais justo, sustentável e resiliente. O objetivo é construir ações conjuntas para repensar aspectos diversos da sociedade e da economia, envolvendo desde parâmetros educacionais até condições de trabalho, por meio de práticas em prol de um bem comum global.

Fonte: Nexo, 2021  
<http://bit.ly/3bu7rvb>

 **Palavras-chave:** inovação | ruptura | recomeço

# Coletivismo

Com a **fragilidade das redes de segurança** em tempos de maior instabilidade econômica, a necessidade de **criar ações conjuntas** se torna evidente para a **solução de problemas complexos**, tanto das empresas quanto dos trabalhadores.

A startup de comida saudável ultracongelada, Liv Up, fez uma parceria com 25 famílias produtoras de alimentos orgânicos. A empresa adquiriu o excedente dos produtores e os estimulou a plantar mais e aumentar os rendimentos. Uma parcela dos legumes, hortaliças e frutas foi destinada para as cestas de alimentos frescos vendida pela Liv Up.

Fonte: Folha de São Paulo, 2020 | <http://bit.ly/3ryKTz4>

**Dados:** No estudo *"Ideia de Futuro: O Brasil Pós-Pandemia Pode Ser Melhor?"*, feito pela Globo, em parceria com o Instituto Datafolha, 86% dos participantes declararam que a pandemia trouxe algum tipo de aprendizado. 93% apontaram que a maior reflexão do período foi a **consciência do quanto as ações de cada um impactam o coletivo e o meio ambiente**. De acordo com 90% dos respondentes, estão surgindo **formas de trabalho que atendem melhor às pessoas**. Já 79% apontaram que as **empresas passaram a se comprometer mais com a sociedade** por meio de doações e suporte. A importância de escolher um estilo de vida mais sustentável foi apontada por 93% dos entrevistados.

 **Palavras-chave:** interdependência | redes de segurança | demandas coletivas

# Empresas **sociais**

Transparência, representatividade e sustentabilidade. Esses são alguns dos temas pelos quais as empresas são cada vez mais **cobradas por seus consumidores e acionistas**. Isso mostra que o **papel dos negócios** ultrapassa as questões econômicas, atingindo cada vez mais as **pautas sociais**.

**Dados:** O *Benchmarking do Investimento Social Corporativo de 2020* destaca que as experiências bem-sucedidas de **parceria entre as grandes empresas e as organizações sem fins lucrativos ou governamentais** para enfrentar a pandemia serão um marco importante de **responsabilidade social corporativa**. Os benefícios principais apontados são o ganho de escala, a melhora dos serviços e a ampliação de acesso às comunidades.

Há um aumento da pressão de diferentes frentes do mercado para maior diversidade nas empresas. A NASDAQ, bolsa de valores de Nova Iorque, está propondo que os conselhos de empresas de capital aberto vinculadas a ela apresentem maior diversidade racial e de gênero. Um exemplo do impacto dessas medidas foi o anúncio de que uma mulher negra passaria a liderar uma empresa norte-americana listada na Fortune 500, fazendo com que suas ações subissem quase 8%. Rosalind Brewer, ex-diretora de operações da Starbucks, é a primeira mulher a ocupar esse cargo numa dessas empresas.

Fonte: Valor Investe, 2021 | <http://glo.bo/3qx1Ska>

 **Palavras-chave:** transparência | responsabilidade social | liderança consciente

# Gestão maleável

Ambientes voláteis exigem contínuas revisões nas ferramentas de gestão. Para isso, é preciso se **adaptar a novas formas de agir e questionar** os modelos de negócio tradicionais. A capacidade das empresas de se transformarem com rapidez se torna **fundamental para contornar desafios** e identificar oportunidades.

**Dados:** A edição de 2020 da DT Index, pesquisa sobre transformação digital feita com gestores em 18 países, informa que 92% das empresas analisadas estão **reinventando seu modelo de negócio** por conta do cenário gerado pela pandemia. 87,5% das empresas no Brasil realizaram alguma **iniciativa voltada à transformação digital**. O número está acima da média mundial, que é de 80%.

A Natura, empresa brasileira de cosméticos, produtos de higiene e beleza, começou a desenvolver seu protótipo de e-commerce em 2012. Em 2018 e 2019 oferecia seus primeiros serviços digitais e, em 2020, conseguiu otimizar o tempo e aproveitar os projetos que já estavam sendo testados para investir mais no online. A marca precisou se ajustar rapidamente para atualizar sua principal estratégia, as consultoras, base de seu negócio, por meio da digitalização de sua rede e uma maior inserção no e-commerce.

Fonte: Folha dirigida, 2020 | <http://bit.ly/30usEiC>

 **Palavras-chave:** adaptabilidade | análise de dados | planejamento

# Influência **ética**

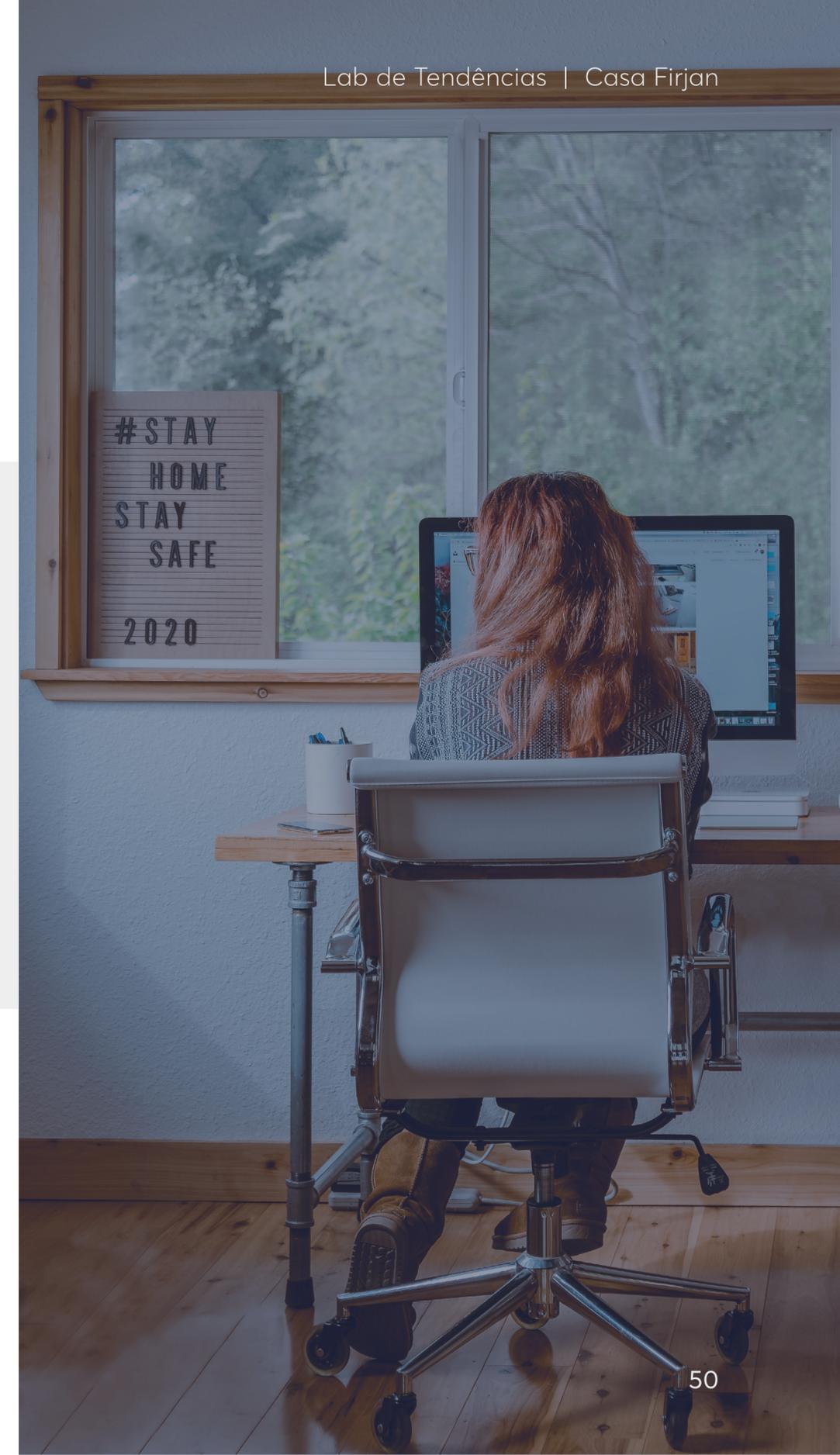
As figuras de liderança e os influenciadores digitais são cada vez mais cobrados por uma postura socialmente **responsável**. A importância do exemplo positivo adquire um novo status dentro de um cenário que evidencia a **interdependência** e a necessidade de **colaboração**.

**Dados:** A **reputação** das empresas que têm feito **ações coerentes em resposta à pandemia adquirem reconhecimento** significativo pelo público. Em pesquisa da consultoria HSR, realizada com mil consumidores, o Magazine Luiza obteve o primeiro lugar entre as empresas mais notadas. As demais empresas bem ranqueadas, como Ambev e O Boticário, também atuaram em ações de grande **visibilidade**.

O CEO da Apple divulgou uma série de medidas que a empresa adotou para minimizar riscos na pandemia. A companhia fechou temporariamente diversas unidades, cancelou o lançamento de um novo produto e adotou o home office para seus funcionários.

Fonte: Guia do Estudante, 2020  
<https://bit.ly/2QEvNL2>

 **Palavras-chave:** transparência | liderança responsável | reputação de marca



# Economia do **apoio**

A pandemia impactou na redução de demanda dos consumidores, tendo consequências na manutenção de negócios e empregos. Uma oportunidade que tem crescido na economia digital são os **sites de financiamento coletivo**, que possibilitam que pequenas empresas, instituições e produtores de conteúdo consigam patrocínio e monetizem seu trabalho e suas causas. Essas plataformas podem oferecer **conteúdos exclusivos** e criar **redes de apoio**.

**Dados:** De acordo com a Associação Brasileira de Fintechs, **o financiamento coletivo direcionado a pequenas empresas tem crescido no Brasil:** em 2019, plataformas de crowdfunding captaram R\$ 87,51 milhões em 103 rodadas de investimentos. Só no primeiro semestre de 2020 foram arrecadados R\$ 57,6 milhões em 61 rodadas.

A plataforma de financiamento coletivo Patreon recebeu mais de 30.000 novos criadores nas primeiras três semanas de março de 2020, um número muito maior do que o normal. Esses produtores de conteúdo também estão adquirindo patrocinadores mais rápido e, como resultado, conseguem expandir seus ganhos. Com toda essa movimentação, a empresa começou a receber uma quantia significativa de investimento.

Fontes: TechCrunch, 2020 e The Wall Street Journal, 2020 | <https://tcrn.ch/3eh8Ky0> e <https://on.wsj.com/3mZHW9n>

 **Palavras-chave:** exclusividade | micropatrocinadores | fandom

# Futuros desejáveis

Em momentos de maior **fragilidade socioeconômica**, as empresas e profissionais precisam investir na criatividade de imaginar outros **cenários de futuros possíveis** para readaptar negócios e carreiras. Imaginar e ser criativo será o caminho para **transformação**.

**Dados:** Segundo pesquisa da consultoria Falconi, entre as 100 médias empresas brasileiras entrevistadas, apenas 10% declararam ter uma estratégia bem definida para os próximos três a cinco anos, com visão, missão, objetivos e metas para o desenvolvimento do negócio. Cerca de 47,6% das lideranças informaram que não possuem ações de médio e longo prazo, mas identificam a **necessidade de terem um planejamento estratégico**.

 **Palavras-chave:** criatividade | inventividade | novas estratégias

A construtora MRV, uma das 10 empresas mais inovadoras do Brasil segundo a Forbes, possui como princípio a procura por soluções criativas e estratégias inovadoras. Para se adaptar às novas maneiras de convivência, a empresa lançou a campanha #FiqueEmCasa e preparou seus canais digitais para que a busca de apartamentos e o processo de documentação fossem feitos de maneira totalmente online. A digitalização aconteceu desde a escolha do apartamento ao acompanhamento das obras. Mesmo com todas as limitações, a companhia reportou um aumento de vendas em relação a 2019.

Fonte: GoBacklog, 2020 | <http://bit.ly/3bunp8l>

# IMPACTOS DO CENÁRIO

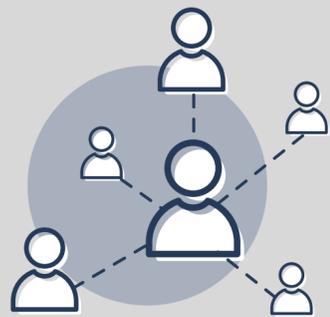
imagimundo | pontos de atenção para os negócios



Com as relações entre empresas e funcionários sendo revistas, surge a **necessidade de novos acordos, leis e regulamentos.**



Criação de planejamentos para cenários incertos, com empresas **desenvolvendo habilidades para estarem prontas para o futuro**, conseguindo mapear sinais de mudança e seus efeitos sobre os negócios.



Negócios se moldando de forma a serem cada vez mais maleáveis e **atuando em redes colaborativas.**

# DESAFIOS DO CENÁRIO

imagimundo | pontos de atenção para os negócios



Ultrapassar as **incertezas** e conseguir criar algo novo.



Desenvolver a **capacidade de correr riscos**, inovando com frequência.



Reimaginar a empresa para que ela se **adeque às novas demandas socioambientais**.

# POSSIBILIDADES DE AÇÃO

imagimundo | pontos de atenção para os negócios

A **capacidade de criar novas formas de se pensar** os negócios é um fator crucial para produzir oportunidades e encontrar caminhos para o crescimento. Entendendo também a **necessidade de ações coletivas**, que envolvam todos os stakeholders e outras empresas, produzindo redes de colaboração.

## Destques:



Visão a longo prazo e antecipação de cenários



Capacidade de repensar os modelos de negócios



Empresas priorizando a adaptabilidade



Senso de propósito

## Equipe agradecimentos:

Adriana Kanitz  
Aline Aride  
Ana Cláudia de Souza  
Antônio Pedro Lima  
Bárbara Fróes  
Bíatrix Holanda  
Camila Wergles  
Carla Teixeira  
Carol Fernandes  
Carolina Jaguaribe  
Cintia Ferreira  
Clarisse Pepe  
Cris Magalhães  
Daniel Pan  
Deise Carvalho  
Eduardo Fittipaldi  
Evellyn Pacheco  
Felipe Laranja  
Felipe Moret

Frederico Portela  
Gabrielle Barbosa  
Heloisa Vallone  
Isabela Knup  
Isabela Petrosillo  
Isabelle Martins  
Iuri Campos  
Janaina Garcia  
Jennifer Mauri  
Jennifer Vidal  
Julia Zardo  
Karina Araujo  
Leticia Silva  
Luana Lisboa  
Luiza Aguiar  
Luiza Barbosa  
Manuela Fontoura  
Marcelo Ghizi  
Maria Clara Ribeiro

Maria de La Gala  
Maria Isabel Oschery  
Mariana Coelho  
Michel Peçanha  
Natany Borges  
Nathalia Coelho  
Patrícia Galvão  
Priscila Menezes  
Rafaela Ferreira  
Raquel Maurício  
Renata Pimenta  
Renata Viol  
Rozeani Araújo  
Sabrina Figueiredo  
Silvio Huang  
Tatiana Fleming  
Tamiris Peniche  
Thayane de Araujo  
Wallace Avelar

## Referências dos dados:

### Página 17 | Contato protocolado

*Aumento de 60% no delivery faz investidores buscarem por inovação.* Terra, 2020. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/aumento-de-60-no-delivery-faz-investidores-buscarem-por-inovacao,5297fed7f4b12c4dda03d54611c21eb1kxsl6lwh.html>>.

### Página 18 | Experiências digitalizadas

*Mais de 11 milhões de pessoas fizeram sua primeira compra online em 2020.* O Livre, 2020. Disponível em: <<https://olivre.com.br/mais-de-11-milhoes-de-pessoas-fizeram-sua-primeira-compra-online-em-2020>>.

### Página 19 | Trabalho descentralizado

CAVALLINI, Marta. *Automação deve acabar com 85 milhões de empregos nos próximos 5 anos, diz relatório do Fórum Econômico Mundial.* G1 Economia, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/10/21/automacao-deve-fechar-85-milhoes-de-empregos-diz-relatorio-do-forum-economico-mundial.ghtml>>.

### Página 20 | Tempos reprogramados

*Pandemia fortalece o home office e empresas já pensam em adotar o teletrabalho.* GZH Educação e Trabalho, 2020. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2020/06/pandemia-fortalece-o-home-office-e-empresas-ja-pensam-em-adotar-o-teletrabalho-ckawtx69b00e1015ndyrumlqu.html>>.

CAVALLINI, Marta. *Apesar de bancar custos e trabalhar além da jornada, trabalhador vê aumento da produtividade no home office.* G1 Economia, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/10/24/apesar-de-bancar-custos-e-trabalhar-alem-da-jornada-trabalhador-ve-aumento-da-produtividade-no-home-office.ghtml>>.

## Referências dos dados:

### Página 21 | Habilidades conectadas

*Pesquisa revela que prioridades dos trabalhadores mudaram com a pandemia.* Grupo Studio, 2020. Disponível em: <<https://blog.grupostudio.com.br/noticias/pesquisa-revela-que-prioridades-dos-trabalhadores-mudaram-com-a-pandemia/>>.

### Página 22 | Letramento digital

*2020 Global Digital IQ.* PwC United States, 2020. Disponível em: <<https://www.pwc.com/us/en/library/digital-iq.html#diq-culture>>.

### Página 23 | Tecnologia sensorial

*A vantagem da Realidade Virtual: como ela está redefinindo o treinamento de habilidades sociais.* PwC Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/tmt/a-vantagem-da-realidade-virtual.html>>.

### Página 24 | Negócios gamificados

*RIGUES, Rafael. Mercado de apps para celulares sobe 20% e bate record em 2020.* Olhar Digital, 2020. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/2021/01/14/noticias/mercado-de-apps-para-celulares-sobe-20-e-bate-recorde-em-2020/#:~:text=A%20ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20jogos%20em,55%25%20do%20tempo%20de%20jogo.>>.

### Página 32 | Protagonismo da posse

*Wellness in a Post-COVID World.* Vital Vio, 2020. Disponível em: <<https://vyv.tech/wp-content/uploads/2020/04/wellness-in-a-post-covid-world-report.pdf>>.

### Página 33 | Cidades reinventadas

*MARTINS, Raphael. Quarentena contra o coronavírus faz aumentar a procura por imóveis maiores.* G1 Economia, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/12/quarentena-contra-o-coronavirus-faz-aumentar-a-procura-por-imoveis-maiores.ghtml>>

## Referências dos **dados**:

ALVARENGA, Bianca. *Pandemia faz a busca por imóveis no interior quadruplicar, e vendas resistem à crise*. 6 Minutos, 2020. Disponível em: <<https://6minutos.uol.com.br/coronavirus/pandemia-faz-a-busca-por-imoveis-no-interior-quadruplicar-e-vendas-resistem-a-crise/>>.

### **Página 34 | Bolhas urbanas**

*Prefeitos lançam plano ecológico e justo de recuperação do vírus COVID-19 e exigem que os governos nacionais acabem com subsídios aos combustíveis fósseis*. C40 Cities, 2020. Disponível em: <[https://www.c40.org/press\\_releases/prefeitos-plano-ecologico-justo-recuperacao-covid-19](https://www.c40.org/press_releases/prefeitos-plano-ecologico-justo-recuperacao-covid-19)>.

### **Página 35 | Economia do bem-estar**

*G-20 2020 Report on Strong, Sustainable, Balanced, and Inclusive Growth*. International Monetary Fund, 2020. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/np/g20/110220.htm>>.

### **Página 36 | Equilíbrio ambiental**

FERREIRA, Nicole. *Queda da poluição na pandemia reduz mortalidade por doenças*. Viver Bem UOL, 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/07/07/queda-da-poluicao-na-pandemia-reduz-mortalidade-por-doencas.htm>>.

### **Página 37 | Localismo**

MIGUEL, Angela. *Pequenos negócios locais ganham força na pandemia*. HSM Management, 2020. Disponível em: <<https://revistahsm.com.br/post/pequenos-negocios-locais-ganham-forca-na-pandemia>>.

### **Página 38 | Funcionários em foco**

SARAIVA, Jacilo. *Bem-estar dos funcionários está na lista de prioridades na pandemia*. Valor Econômico, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/09/15/bem-estar-dos-funcionarios-esta-na-lista-de-prioridades-na-pandemia.ghtml>>.

## Referências dos **dados**:

### **Página 46 | Reconstrução total**

*KPMG: pesquisa revela tendência de consumo no Brasil pós-pandemia.* Novo Varejo, 2021. Disponível em: <<https://novovarejo.com.br/kpmg-pesquisa-revela-tendencia-de-consumo-no-brasil-pos-pandemia/>>.

### **Página 47 | Coletivismo**

*SACCHITIELLO, Bárbara. Os hábitos do brasileiro no pós-pandemia.* Meio&Mensagem, 2021. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2021/02/25/os-habitos-e-preferencias-do-brasileiro-no-pos-pandemia.html>>.

### **Página 48 | Empresas sociais**

*Investimentos sociais privados na pandemia da COVID-19.* Comunitas, 2020. Disponível em: <<https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2020/11/APRESENTACAO-BISC-10.11.20.pdf>>.

### **Página 49 | Gestão maleável**

*Pandemia levou 92% das empresas brasileiras a reinventar seu modelo de negócio, aponta estudo.* Época Negócios, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/09/15/bem-estar-dos-funcionarios-esta-na-lista-de-prioridades-na-pandemia.ghtml>>.

### **Página 50 | Influência ética**

*BARBIERI, Cristiane. SCHELLER, Fernando. Magazine Luiza lidera em imagem na crise: Iniciativas da rede de varejo foram percebidas pelo consumidor; 'top 5' inclui iFood, Ambev, Boticário e Mercado Livre.* Terra, 2020. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/magazine-luiza-lidera-em-imagem-na-crise,1479d12e12904f91e224c89ed3c1f331zzljycd3.html>>.

## Referências dos **dados**:

### **Página 51 | Economia do apoio**

LAVAL, Luísa. *O que é Crowdfunding de investimento e como fazer uma captação eficaz de recursos*. Economia & Negócios ESTADÃO, 2020.

Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,o-que-e-crowdfunding-de-investimento-e-como-fazer-uma-captacao-eficaz-de-recursos,70003425846>>.

### **Página 52 | Futuros desejáveis**

SANTANA, Pablo. *Apenas 10% das médias empresas no Brasil têm planejamento de longo prazo, revela pesquisa*. InfoMoney, 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/apenas-10-das-medias-empresas-no-brasil-tem-planejamento-de-longo-prazo-revela-pesquisa/>>.

## Referências das **imagens**:

**Página 1 | Capa:** Foto por Pixabay em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/vista-de-baixo-angulo-da-escada-em-espiral-contra-um-fundo-preto-247676/>>.

**Página 2 | Lab de tendências:** Foto por Pixabay em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/vista-de-baixo-angulo-da-escada-em-espiral-contra-um-fundo-preto-247676/>>.

**Página 7 | Contexto:** Foto por Edward Jenner em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/adulto-comunicacao-conversa-divulgacao-4031818/>>.

**Página 15 | Que mundos queremos experimentar** Foto por Steve Pancrate em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/8i8FjO5dMDk>>.

**Página 17 | Contato protocolado:** Reprodução/Twitter (@Shanghaineko). Disponível em: <<https://twitter.com/shanghaineko/status/1328502423887831041/photo/1>>.

**Página 18 | Experiências digitalizadas:** Foto por Anna Shvets em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/cartao-de-credito-dispositivo-aparelho-equipamento-4482900>>.

**Página 19 | Trabalho descentralizado:** Foto por Anna Shvets em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/comunicacao-conversa-divulgacao-computador-4226122/>>.

**Página 20 | Tempos reprogramados:** Foto por Vlada Karpovich em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/photo/young-lady-typing-on-keyboard-of-laptop-in-living-room-4050315/>>.

**Página 21 | Habilidades conectadas:** Foto por Mikael Blomkvist em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/photo/wood-marketing/>>.

## Referências das **imagens**:

**Página 22 | Letramento digital:** Foto por Tadas Sar em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/T01GZhBSyMQ>>

**Página 23 | Tecnologia sensorial:** Foto por Karolina Grabowska em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/photo/woman-in-black-crew-neck-t-shirt-wearing-white-headphones-and-black-laptop-computer-5207231/>>.

**Página 24 | Negócios gamificados:** Foto por Sara Kurfeß em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/2ajwLKnRHBYY>>.

**Página 30 | Como podemos cuidar do mundo e das pessoas:** Foto por Nagy Arnold em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/jFEH9GjZpZ4>>.

**Página 32 | Protagonismo da posse:** Foto por Lise em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/Nt7mv7LjL7U>>.

**Página 33 | Cidades reinventadas:** Imagem por Toyota. Disponível em: <<https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31171023.html>>.

**Página 34 | Bolhas urbanas:** Foto por Shai Pal em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/fwi8RCxmfY4>>.

**Página 35 | Economia do bem-estar:** Foto por Chait Goli em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/pessoa-cruzando-a-ponte-1796708/>>.

**Página 36 | Equilíbrio ambiental:** Foto por Pixabay em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/photo/afterglow-alternative-energy-clouds-dawn-532192/>>.

**Página 37 | Localismo:** Foto Adaptada de Ready Made em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/aplicativo-app-aplicacao-solicitacao-3850264/>>.

**Página 38 | Funcionários em foco:** Foto da Surface em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/tJEsiCVE-TU>>.

## Referências das **imagens**:

**Página 44 | Como podemos inventar outros mundos:** Foto de Octavian Rosca em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/SYbD0jfSF3s>>.

**Página 46 | Reconstrução total:** Foto de Drmkete Lab em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/hsg538WrP0Y>>.

**Página 47 | Coletivismo:** Foto de Zen Chung em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/agricultoras-locais-anonimas-colhendo-vegetais-durante-a-temporada-de-colheita-no-jardim-5529604/>>.

**Página 48 | Empresas sociais:** Foto de Ana Nekrashevich em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/anonimo-fundo-segundo-plano-experiencia-6801872/>>.

**Página 49 | Gestão maelável:** Foto de Ekaterina Bolovtsova em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/photo/photo-of-woman-applying-make-up-on-her-face-4672652/>>.

**Página 50 | Influência ética:** Foto de Tina Witherspoon em Unsplash. Disponível em: <[https://unsplash.com/photos/ePu9rM\\_ud7g](https://unsplash.com/photos/ePu9rM_ud7g)>.

**Página 51 | Economia do apoio:** Foto de Andrea Piacquadio em Pexels. Disponível em: <<https://www.pexels.com/pt-br/foto/debate-brainstorm-juntar-ideias-colegas-3931863/>>.

**Página 52 | Futuros desejáveis:** Foto de C Dustin em Unsplash. Disponível em: <<https://unsplash.com/photos/91AQ9p4Mo8>>.



Casa Firjan | Rua Guilhermina Guinle, 211 - Botafogo, Rio de Janeiro  
[www.casafirjan.com.br](http://www.casafirjan.com.br)