

# Sumário do *ExO Sprint*

Trechos selecionados de

## **Transformações Exponenciais:**

O manual do *ExO Sprint* para que sua organização evolua navegando na indústria disruptiva e mude o mundo para melhor

por **Francisco Palao, Michelle Lapierre e Salim Ismail**

### **Tradução em português:**

Carolina Ribeiro, Diego Willrich, Eduardo Neves,  
Francisco Milagres e Harold S. Neto





## Por que ler este documento?

A tecnologia está provocando disruptões no mundo. Atualmente, as maiores empresas do mercado de capitais são todas de tecnologia e no momento em que escrevo isso, tanto a Apple quanto a Amazon cruzaram a barreira do trilhão de dólares.

O real impacto da tecnologia não é a disruptão - estamos lidando com ela há séculos. É o ritmo, a densidade e a imprevisibilidade que traz. No século XV a impressora de tipos móveis de Gutenberg mudou o mundo. Hoje, graças aos avanços computacionais, temos 20 disruptões como essa, ao mesmo tempo, atingindo a todos. Isso inclui energia solar, blockchain, IA, biotecnologia, veículos autônomos, drones e outras. Tanta coisa acontecendo ao mesmo tempo é uma situação única na história da humanidade.

Para as organizações tradicionais isso significa que o metabolismo do mundo externo agora é muito mais rápido do que a velocidade na qual nos movemos. No passado, em mercados de mudança lenta, uma empresa tinha anos para definir como seriam suas apostas. Agora, este prazo foi reduzido a meses, à medida que uma nova leva de startups conduz a novos modelos de negócios e à disruptão. Observe, como exemplo, o ritmo no qual Elon Musk promove a disruptão nos ramos de carros, aeroespacial e de energia.

Contudo, o problema em nossas organizações não é a falta de ideias disruptivas. Temos milhares delas. O verdadeiro problema é que se você tentar conduzir a inovação dentro de uma organização tradicional, o sistema imunológico corporativo entrará em ação e você gastará todo o seu tempo lutando contra os anticorpos.

Os executivos de hoje em dia precisam fazer duas coisas simultaneamente:

- 1 - Suprimir a resposta imunológica de suas organizações
- 2 - Encontrar novas ideias que possam fazer uma empresa crescer 10 vezes. Você não acha isso possível? Considere que, em 2012, 80% das receitas da Apple vinham de produtos com menos de 4 anos de lançamento.

O ExO Sprint visa alcançar essas metas. E nossa experiência mostra que em apenas 10 semanas ele pode levar a mentalidade de sua liderança, de sua cultura e gestão, para três anos no futuro. Após iterações e aperfeiçoamentos desta metodologia com algumas das maiores empresas do mundo, estamos agora abrindo o ExO Sprint de forma open-source e o deixando amplamente disponível.

Acreditamos firmemente que cada uma das 5.000 maiores empresas globais terá de passar por esse processo e o mesmo vale para qualquer organização de porte pequeno ou médio. Esperar meses ou anos para que o Conselho ou C-Level de sua organização acorde e comece a agir é uma ameaça existencial.

Mas não apenas confie em minha palavra. Veja os depoimentos de empresas que adotaram essas ideias revolucionárias:

*Eu transformarei a Gucci em uma Organização Exponencial.*

**Marco Bizzarri – CEO, Gucci**

*Estávamos na posição ideal para a disruptão, mas não sabíamos por onde começar. O ExO Sprint foi a resposta. Ele transformou completamente nossa cultura, derrubando barreiras e nos abrindo a todo um novo mundo de inovações.*

**Francisco Casanueva – CEO, INTERprotección**

*Se a condução de ExO Sprints e a realização de experimentos ainda não faz parte de seu negócio, você está a meio caminho de sofrer uma disruptão.*

**Tony Saldanha – Vice-Presidente de TI e Global Business Services na Procter & Gamble, P&G**

Boa sorte!

Salim Ismail



# ExO Sprint

Pronto para implementar o modelo ExO, transformar seus negócios e alcançar resultados exponenciais?

Organizações exponenciais são as empresas que mais têm sucesso nesta era de tecnologias disruptivas, mas sejamos honestos, implementar o modelo ExO não é uma tarefa fácil. Sem o processo correto, muitos desafios - incluindo o sistema imunológico da empresa - conspiram para impedir que a sua organização atinja a transformação desejada.

*Transformações Exponenciais: O manual do ExO Sprint para que sua organização evolua navegando na indústria disruptiva e mude o mundo para melhor*, escrito por Salim Ismail, Francisco Palao e Michelle Lapierre, descreve como qualquer negócio tradicional pode se transformar em uma Organização Exponencial usando o processo de 10 semanas do ExO Sprint.

Este documento se baseia em trechos do livro *Transformações Exponenciais* para resumir como executar um ExO Sprint - passo a passo e semana a semana. Depois disso, o seu negócio não apenas será resistente a disruptões, mas também em posição de ultrapassar os mais inovadores, assumir um lugar de liderança em seu setor, ou mesmo inventar um novo!

## Índice

Desafios para a transformação	4
A abordagem ExO Sprint	7
A estrutura ExO Sprint	8
Funções em um ExO Sprint	9
<b>Fase de Preparação</b>	<b>10</b>
📝 Plano	10
🗣 Ativação	11
<b>Fase de execução</b>	<b>12</b>
<b>Fluxo na Borda</b>	<b>12</b>
Semana 1: Explorar	13
Semana 2: Idealizar	13
Semana 3: Compartilhar	14
Semana 4: Selecionar	14
Semana 5: Disrupção	15
Semana 6: Prototipar	16
Semana 7: Testar	17
Semana 8: Aprimorar	18
Semana 9: Montar	18
Semana 10: Lançamento	19
<b>Fluxo Central</b>	<b>20</b>
Semana 1: Explorar	21
Semana 2: Idealizar	21
Semana 3: Compartilhar	22
Semana 4: Selecionar	22
Semana 5: Disrupção	23
Semana 6: Prototipar	24
Semana 7: Testar	25
Semana 8: Aprimorar	26
Semana 9: Montar	26
Semana 10: Lançamento	27
<b>Fase de Acompanhamento</b>	<b>28</b>
Transformação Exponencial!	29

# Desafios para a transformação

A aplicação do modelo ExO em uma organização existente levará à transformação, mas também a colocará frente com vários desafios.

## ENCONTRANDO O MODELO DE NEGÓCIOS CERTO

Modelos de negócios tradicionais baseiam-se na escassez, onde o valor é derivado da venda de um produto ou serviço que está em oferta limitada. No entanto, as tecnologias exponenciais estão gerando uma abundância de tudo - da informação à energia - e o principal desafio enfrentado por todas as indústrias é encontrar novos modelos de negócios que funcionem em prol da abundância. Alguns exemplos incluem:

### UBER

#### Produto como um serviço

Um sistema que permite aos consumidores comprar menos e alugar mais. Um bom exemplo é o Uber, que os usuários chamam apenas quando precisam de um carro. A Uber é capaz de alavancar uma abundância de motoristas e clientes para fornecer seu serviço.



#### Economia de compartilhamento

As pessoas alugam recursos não utilizados, o que incentiva o compartilhamento e reduz o desperdício. No caso do Airbnb, elas alugam casas ou quartos que não estão usando. O Airbnb é capaz de alavancar uma abundância de lugares para alugar.

### 99designs

#### Plataforma

Software online que conecta e automatiza processos entre consumidores e produtores. Um exemplo é o 99designs, um mercado de design on-line que permite que alguém que esteja procurando por um design (como um logotipo) publique uma solicitação e peça que os designers concorram pelo trabalho. A 99designs acessa uma infinidade de designers para oferecer aos seus clientes uma ampla gama deles.

#### Ecossistema

Além das plataformas, os ecossistemas conectam diferentes serviços e soluções para oferecer um valor abrangente aos seus membros. Recentemente, ecossistemas emergentes vêm ampliando o modelo de plataforma.

Empresas globais de sucesso estão construindo seus próprios ecossistemas, dentro dos quais existem várias empresas. Nem todas têm modelos de negócios claros, mas contribuem com valor para o ecossistema. Por exemplo:

- **O Google** construiu seu próprio ecossistema criando entidades como o Gmail, o Google Maps e o Google Drive.
- **O Facebook** construiu seu ecossistema comprando empresas como Instagram, WhatsApp e Oculus.

O verdadeiro desafio é descobrir o modelo de negócios certo para uma determinada organização ou setor. Ou - ainda mais difícil - a forma e configuração corretas do ecossistema para uma determinada organização ou setor.



Se você é uma organização estabelecida, talvez queira transformar seu modelo de negócios para se conectar com abundância, tornando-se uma plataforma, criando seu próprio ecossistema ou escolhendo outro modelo baseado em abundância. Para encontrar a abordagem correta, experimente novos modelos de negócios sem arriscar sua organização atual.



## O SISTEMA IMUNOLÓGICO CORPORATIVO SEMPRE ATACARÁ A INOVAÇÃO

Você pode estar familiarizado com o modelo de negócios que sua organização deve implementar para se conectar com a abundância. Isso é ótimo, mas escolher o modelo de negócios certo é a parte fácil. O desafio que você inevitavelmente enfrentará é que, sempre que uma grande organização tenta inovar ou se transformar, o sistema imunológico corporativo - certos funcionários e processos ligados para evitar a transformação organizacional - irá atacar.

O sistema imunológico corporativo faz seu trabalho por um bom motivo: as organizações estabelecidas geralmente têm um negócio em funcionamento que é importante manter. O objetivo aqui não é matar o sistema imunológico e sim gerenciá-lo.

Equilibre a inovação e o risco mantendo o modelo de negócios atual como está e executando projetos disruptivos fora da organização principal.

As formas pelas quais uma organização introduz a inovação tendem a ampliar o problema do sistema imunológico. Organizações frequentemente perguntam para consultores externos o que precisa ser feito para alcançar a transformação. Ou então investem ou compram startups para integrarem na estrutura principal. De qualquer forma, o sistema imunológico da organização atacará todas e quaisquer iniciativas, porque ele reage a tudo o que considera DNA estranho.



Execute o processo de transformação com os funcionários existentes, para que o DNA da organização permaneça intacto. Além disso, se você optar por comprar uma startup, opere-a fora da organização principal, mantendo-a como uma nova entidade dentro do ecossistema maior (como o Facebook fez).



## TRANSFORMANDO PESSOAS

Transformar uma organização não é apenas sobre a organização, mas também sobre como atualizar a mentalidade e a base de conhecimento das pessoas que trabalham para ela, e esta questão está fortemente ligada ao desafio colocado pelo sistema imunológico corporativo. Para lidar com isso, você deve primeiro abordar as pessoas: transformar os anticorpos da sua organização - seus glóbulos brancos - em defensores, glóbulos vermelhos dedicados a promover a inovação.

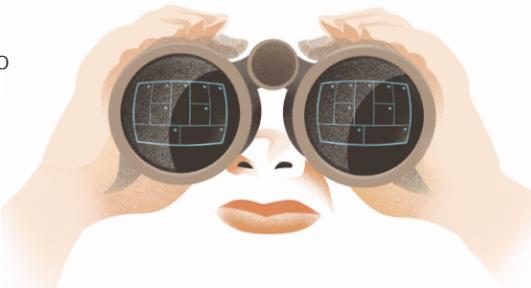
Funcionários-chave devem estar fortemente envolvidos no processo de transformação. Eles devem aprender novos conceitos, praticar usando as novas ferramentas e gerar suas próprias ideias de transformação. O novo ambiente e as mudanças, muitas vezes se revelam desconfortáveis, por isso a equipe de liderança deve oferecer todo o apoio.

## CULTURA, GESTÃO E PROCESSOS EXISTENTES ORIENTADOS PARA A EFICIÊNCIA

Organizações estabelecidas estão focadas na eficiência e o seu objetivo é maximizar os lucros. Tais práticas e processos de gerenciamento não funcionam, quando o objetivo é a inovação disruptiva.

Por definição, negócios disruptivos em estágio inicial e nem sequer

têm um modelo de negócios claro. Como resultado, o foco não está na eficiência, mas na busca pelo modelo certo. Como disse Steve Blank, “uma startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável e replicável”.



Para executar processos de inovação e transformação, use metodologias de inovação orientadas para pesquisa, como Desenvolvimento do Cliente (*Customer Development*), *Design Thinking* e *Lean Startup*.

## AS PESSOAS MAIS INTELIGENTES NÃO TRABALHAM PARA VOCÊ

Independentemente do tamanho da sua organização, sempre haverá mais pessoas fora do que dentro dela. Esse fato tem duas implicações importantes: primeiro, você nem sempre terá acesso à pessoa mais bem informada para qualquer problema específico. Em segundo lugar, seus clientes, que têm as respostas para as principais perguntas se sua inovação será bem-sucedida ou não, também não estão necessariamente disponíveis.



Abra seus processos de inovação e transformação para a comunidade, a fim de obter *insight* e validação e descobrir o que é necessário para implementar com sucesso suas iniciativas inovadoras. Para citar Steve Blank novamente: “Saia do prédio!”

## FALTA DE VELOCIDADE (E ENGAJAMENTO)

O foco principal de uma organização não é se transformar, e sim executar seus negócios existentes. Como resultado, atividades inovadoras são sempre prioridades de segundo nível e isso atrasa o progresso da disruptão e da transformação.

Ao mesmo tempo, a realização de workshops de um dia ou pequenos programas também não é eficaz. Embora esses programas sejam uma ótima maneira de estimular pessoas e abrir suas mentes, não mudam o comportamento.



Execute um processo que não seja nem muito curto nem muito longo. O objetivo é alcançar a mudança comportamental e o envolvimento de longo prazo, enquanto sustenta energia suficiente para levar o processo até o fim.

## VOCÊ NÃO APRENDE A JOGAR BASQUETE LENDO UM LIVRO

Os livros a seguir descrevem algumas das metodologias orientadas para pesquisa mencionadas: *The Lean Startup*, de Eric Ries; *Do Sonho à Realização em 4 Passos*, de Steve Blank; e *Organizações Exponenciais*, por Salim Ismail, Michael Malone e Yuri van Geest.

No entanto, da mesma forma que ninguém aprende como jogar basquete lendo um livro, sua equipe não vai entender como implementar essas metodologias simplesmente lendo. É crucial que se apoderem e executem o processo de transformação, o que significa que irão precisar adotar uma abordagem prática para realmente aprender como funciona.



Use uma abordagem de “aprender fazendo” em que sua equipe adquire conhecimento sobre diferentes metodologias e executa o processo de transformação com o apoio de um facilitador externo ou coach (com o *Transformações Exponenciais* servindo como a cartilha).

# A Abordagem do ExO Sprint

O ExO Sprint entrega soluções práticas e sugestões para solucionar cada um dos desafios da transformação. O processo apresentado no livro “Transformações Exponenciais” é o resultado da experiência dos autores em mais de 15 anos desenvolvendo projetos de transformação e inovação, iniciativas estas que envolveram mais de 200 consultores que forneceram um feedback inestimável. O ExO Sprint foi aplicado com sucesso em diversos mercados e indústrias em todo o mundo, incluindo empresas como a Proctor & Gamble, Stanley Black & Decker, Hewlett-Packard e Visa.

Ao executar um ExO Sprint as organizações passam a descobrir o modelo de negócios correto, que poderá então ser usado para conectá-las a abundância. Elas são também preparadas para gerenciar a compulsão do sistema imunológico corporativo em bloquear a inovação e a mudança, aprender como implementar as metodologias orientadas à inovação mais adequadas e usar uma abordagem de aprender fazendo para construir as capacidades internas dentro de casa. Isso tudo em apenas 10 semanas!

## **DESCOBRIR O MELHOR MODELO DE NEGÓCIOS BASEADO EM ABUNDÂNCIA**

O resultado de um ExO Sprint é um conjunto de iniciativas ExO que vai melhorar o modelo de negócios existente para torná-lo mais adaptável às disruptões externas do setor e criar a próxima geração de organizações com potencial para liderar suas indústrias.

## **NEUTRALIZAR O SISTEMA IMUNOLÓGICO CORPORATIVO**

Para evitar um ataque do sistema imunológico corporativo, os funcionários existentes projetam e executam o processo de transformação, em vez de trazerem consultores externos. Permitir que eles criem suas próprias idéias irá assegurar a implementação das iniciativas, reduzindo assim o ataque do sistema imunológico.

Outra forma de mitigar a reação imunológica é implementar a inovação incremental (iniciativas que mantêm o modelo de negócios existente) dentro da empresa e desenvolver todas as iniciativas disruptivas (aqueles que envolvem um novo modelo de negócios) fora da empresa.

## **APOIAR AS PESSOAS EM SUA EXPERIÊNCIA DE TRANSFORMAÇÃO**

Um ExO Sprint é uma experiência intensa e geralmente implica em pedir às pessoas que trabalhem de uma maneira completamente diferente da que estão acostumadas. Durante o andamento de um ExO Sprint, os participantes precisarão se envolver com novas ferramentas e disciplinas. Também serão obrigados a validar idéias imperfeitas com os clientes, desenvolver essas idéias com informações limitadas e um alto nível de incerteza sobre os próximos passos, além de preparar protótipos em poucos dias.

Nossa experiência mostrou que os participantes do ExO Sprint abraçam a experiência, porém, é possível que eles usem todo o processo para isso. É importante estar ciente de que os participantes passarão por um processo intensivo, que, embora mude sua mentalidade para sempre e para melhor, exigirá apoio psicológico, tanto da equipe de liderança da empresa quanto da equipe que está administrando o projeto do ExO Sprint.

## **USAR METODOLOGIAS DE INOVAÇÃO ORIENTADAS PARA PESQUISA**

O ExO Sprint suporta o uso de metodologias de inovação orientadas para pesquisa - Estratégia do Oceano Azul, Desenvolvimento do Cliente, Lean Startup e Design Thinking - em combinação com metodologias tradicionais de gerenciamento.

## **APOIAR O APRENDER FAZENDO**

Executar um ExO Sprint é uma experiência de aprendizado. Os participantes aprenderão sobre os princípios, o processo e o mundo exterior enquanto completam as tarefas semanais. Sua mentalidade mudará à medida que praticarem e aperfeiçoarem novos métodos de trabalho, comunicação e formação de ideias. Como resultado de sua experiência, os membros de um ExO Sprint servirão como embaixadores na implementação dos princípios de ExO através de toda a organização.

## **APROVEITAR O TALENTO EXTERNO**

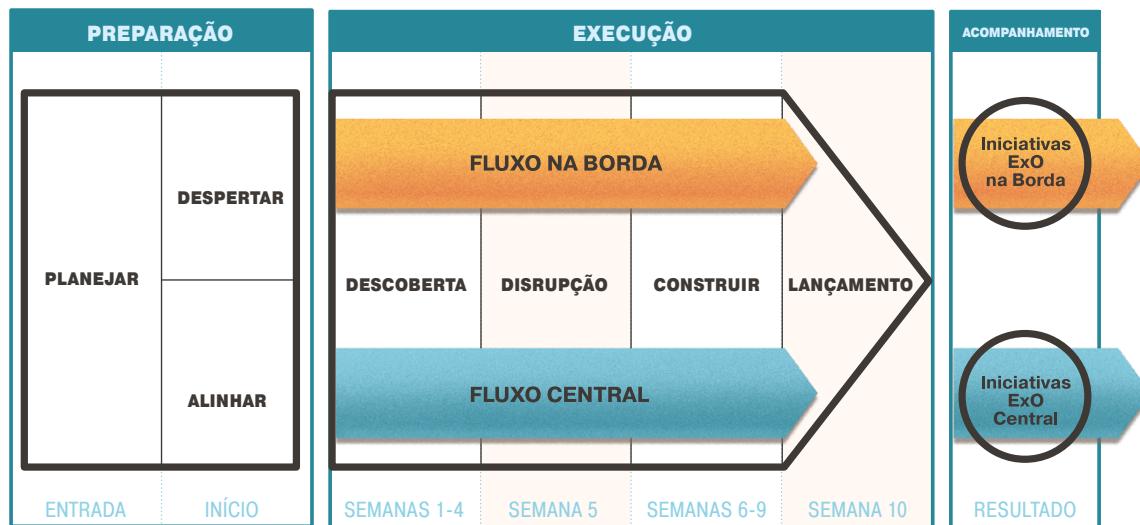
Embora o uso dos funcionários da organização seja crucial para contornar a resposta imune corporativa, além de muitos outros benefícios, o envolvimento de coaches e consultores externos ao ExO Sprint maximiza o resultado, aproveitando informações e conhecimentos externos.

## **FINALIZAR EM 10 SEMANAS**

Para fixar novos hábitos entre os participantes, o intervalo de tempo ideal para o ExO Sprint é de 10 semanas.

# A Abordagem ExO Sprint

O ExO Sprint é realizado em três fases principais, cada uma composta por subcomponentes.



## FASE DE PREPARAÇÃO

Concentre-se em garantir que todos os elementos estejam implementados antes de iniciar o processo de 10 semanas.

### PLANEJAR

A organização define o escopo do ExO Sprint e decide sobre os principais participantes.

### DESPERTAR

A organização entende a diferença entre pensamento linear e exponencial e garante que os participantes entendam a importância de executar um ExO Sprint.

### ALINHAR

Os participantes do ExO Sprint recebem treinamento sobre as metodologias e ferramentas necessárias para executar o ExO Sprint, incluindo o modelo ExO.

## FASE DE EXECUÇÃO

Durante esta fase de 10 semanas, os participantes geram ideias e desenvolvem um conjunto de iniciativas ExO para transformar a organização - e até mesmo o setor. Dois fluxos acompanham esse estágio: O Fluxo Central está focado na inovação - adaptando-se à interrupção externa do setor sem alterar o modelo de negócios existente e evitando o desencadeamento de uma reação do sistema imunológico. O Fluxo na Borda está focado na disruptão - na criação da próxima geração de organizações, novos negócios fora da organização existente que eventualmente irão liderar o setor. Ambos são coordenados para um resultado coerente e abrangente.

### DESCOBERTA

Durante as primeiras cinco semanas, os participantes criam ideias para o processo de transformação, avaliando-as à medida que progridem para identificar as melhores opções.

### CONSTRUIR

Durante as cinco semanas seguintes, os participantes constroem protótipos em torno das iniciativas mais bem classificadas.

### LANÇAMENTO

No fechamento da semana final, os participantes apresentam as principais iniciativas para a equipe de liderança e garantem o financiamento para aqueles que são aprovados.



Note que as 10 semanas que compõem o núcleo do ExO Sprint são concebidas para que a equipe gera tantas idéias quanto possível durante a primeira metade, com a segunda dedicada às iniciativas mais promissoras. Isso segue a melhor prática de inovação de geração / síntese.

## FASE DE ACOMPANHAMENTO

As iniciativas ExO resultantes são implementadas. Algumas serão implementadas dentro da organização existente, outros na borda, ou seja, fora da organização.



**INICIATIVAS EXO NA BORDA**



**INICIATIVAS EXO CENTRAL**

# Funções em um ExO Sprint

Durante um ExO Sprint, as funções-chave são preenchidas por pessoas de dentro e fora da Organização.

As pessoas que pertencem à Organização são essenciais para manter o DNA da empresa, pois sua presença irá ajudar a suprimir as respostas do sistema imunológico corporativo. Lembre-se que a transformação organizacional é sobre transformar as pessoas que trabalham para a empresa.

Ao mesmo tempo, você também irá precisar recrutar pessoas de fora da Organização se quiser ter acesso ao conhecimento e expertise necessários para realizar o ExO Sprint. Não existe a menor chance das pessoas mais inteligentes e talentosas em todo o mundo já trabalharem para você. Como resultado, será necessário conectar o seu projeto com uma comunidade externa.

## Liderança e Coordenação



### Patrocinador do ExO Sprint:

O principal defensor do ExO Sprint e do processo de transformação, o ideal é que o CEO preencha a posição.

Suporte do maior nível hierárquico possível dentro da Organização é a chave para o sucesso de um ExO Sprint.

O patrocinador deve ter a autoridade para custear e aprovar as atividades relacionadas após a conclusão do ExO Sprint.



### Coordenador do ExO Sprint (opcional):

Dependendo da quantidade de pessoas na equipe ExO, você talvez entenda que esta função será necessária para assistir nos detalhes administrativos e de logística.



### Observadores do ExO Sprint:

Você pode querer envolver líderes e membros da gerência média que possam entregar um feedback contínuo sobre o progresso do ExO Sprint. (Sem o envolvimento, essas pessoas irão agir como o sistema imunológico!) É fundamental que participem da Sessão de Ativação e sejam capacitadas em Organizações Exponenciais e na metodologia do ExO Sprint.

## Membros da Equipe



### Participantes do Fluxo ExO na Borda:

Membro do time responsável pelo ExO na Borda, que é composto por quatro a seis membros.



### Participantes do Fluxo ExO Central:

Membro do time responsável pelo ExO Central, que é composto por quatro a seis membros.

## Supporte Externo

O time que estará executando o ExO Sprint será beneficiado com o suporte e acesso a recursos externos.



### ExO Head Coach:

Um por ExO Sprint. Controla a execução e suporta os ExO Coaches, garantindo que os resultados são coesos e os objetivos alcançados. Tem um bom entendimento do modelo e abordagem ExO.



### ExO Coaches:

Um por time. Facilita o processo suportando as pessoas no entendimento e entrega bem sucedida dos exercícios e tarefas.



### ExO Disruptors:

Aqueles com forte entendimento sobre inovação, de uma forma geral, e sobre o modelo ExO. Podem contribuir com o feedback sobre as iniciativas ExO durante a Sessão de Disrupção e Sessão de Lançamento. Deve ser independente da Organização e sua liderança.



### Advisors Externos:

Respondem a pedidos sobre tópicos específicos e contribuem com conhecimento sobre tecnologias exponenciais e atributos ExO. Devem estar disponíveis durante todo o tempo de realização do ExO Sprint, dependendo das necessidades específicas do time.



### ExO Speakers (Opcional):

Especialistas em ExO que possam apresentar uma palestra com as características de “shock and awe” durante a Sessão de Ativação e/ou Sessão de Disrupção.



### ExO Trainer (Opcional):

Conduz a Sessão de Alinhamento para treinar os participantes do ExO Sprint no Modelo ExO, processos e ferramentas que serão usadas durante o projeto.

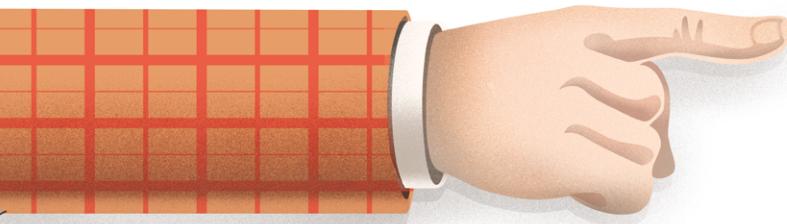
# FASE DE PREPARAÇÃO



Plano

## Escolhendo os participantes

A seleção das pessoas certas para os times que irão participar do ExO Sprint é metade do caminho para alcançar os objetivos esperados.



## Definindo um cronograma

Crie um cronograma com as datas e fluxos diárias antes de lançar o ExO Sprint. Garantir que todos os participantes estão comprometidos com o cronograma é crucial para uma execução tranquila.

**Eventos chave dentro do cronograma:**

### Sessão de Ativação

Evento de lançamento do ExO Sprint. Nós recomendamos que o *kickoff* seja conduzido em uma sessão presencial, o evento pode levar o tempo necessário, desde uma hora até um dia inteiro.

### Sessão de Alinhamento

Pode ser feita em uma única sessão presencial ou durante um conjunto de sessões presenciais de treinamento para capacitar os participantes nos processos e ferramentas que serão usadas ao longo do ExO Sprint, podendo também ser composta por atividades de aprendizado protagonizados pelos participantes, como leitura de livros ou assistir vídeos relacionados.

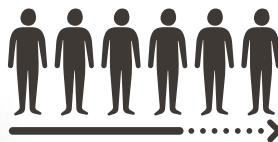
## Definição de Escopo

A definição e comunicação do escopo do ExO Sprint para os ExO Coaches e participantes do ExO Sprint é fundamental para se alcançar os objetivos esperados.

*O que queremos alcançar? Transformar nossa organização, reinventar nossa indústria ou ambos?*

*O que estamos tentando transformar? A organização como um todo ou uma área de negócio específica?*

*Qual nossa abrangência? Iremos focar em nosso mercado, nos mercados adjacentes ou em qualquer mercado?*



Mon Tue Wed Thu Fri  
→  
**10-20 hrs**

O tamanho ideal do time é de quatro a seis participantes.

Todos os membros do time devem ter disponibilidade para estarem dedicados, pelo menos, 10 horas semanais ao ExO Sprint (nós recomendamos, aproximadamente, 30 horas por semana). A carga de trabalho deve ser distribuída ao longo da semana.

### Sessão de Disrupção

Marca a metade do ExO Sprint. Os times atualizam outros participantes do ExO Sprint e a liderança da organização sobre o progresso em suas iniciativas e recebem o feedback.

### Sessão de Lançamento

Os times apresentam a versão final de suas Iniciativas ExO para a liderança da organização. As iniciativas são então selecionadas para a continuidade do desenvolvimento.



# FASE DE PREPARAÇÃO



Um dos elementos chave de um ExO Sprint é fazer com que a sua organização entenda o que está acontecendo no mundo e o que fazer à respeito disso. Está na hora de acordar a organização!

**O objetivo** é garantir que os membros da sua organização entendam porque é tão importante transformar a empresa. Todos os envolvidos devem compreender como a disruptão que não esteja diretamente relacionada com seu mercado o pode afetar, a diferença entre pensamento linear e exponencial, as enormes oportunidades que as tecnologias exponenciais trazem em forma de abundância e como torná-la uma vantagem ao construir uma Organização Exponencial.

**O formato** da sessão deve ser presencial, focada nas Organizações Exponenciais, tecnologias emergentes e disruptão do mercado. Pode também incluir exercícios para facilitar o entendimento.

**Quem deve atender?** Os stakeholders da organização, os níveis mais altos da liderança e a gerência, assim como todos os participantes do ExO Sprint. Qualquer outra pessoa interessada deve ser também convidada. Quanto mais pessoas dentro da organização receberem a mensagem, maior será a amplitude de entendimento.

**Conteúdo recomendado** para a sessão:

- Uma mensagem de boas vindas tanto do CEO quanto do líder da unidade de negócios que irá participar do ExO Sprint. A mensagem deve apresentar claramente o processo, o

nível de importância para a organização, os objetivos esperados e o escopo do projeto.

- Uma apresentação de um palestrante sobre disruptão feita por alguém que possa efetivamente transmitir o “shock and awe” para a audiência, promovendo o entendimento de que qualquer mercado irá passar por uma disruptão, seja agora ou em um futuro próximo. A apresentação deve também inspirar as pessoas a abraçarem o processo de transformação, se colocando em uma posição de vantagem ao usar as oportunidades geradas pelas tecnologias exponenciais como resultado da implementação do Modelo ExO.

Um exercício (sugestões estão incluídas no livro Transformação Exponencial) que mostre as oportunidades e riscos que as tecnologias exponenciais trazem para o mercado da organização.

**Também é recomendado** como complemento ou alternativa para a Sessão de Ativação:

Solicitar que a liderança e os participantes do ExO Sprint leiam o livro “Organizações Exponenciais”.

Solicitar que a liderança e os participantes do ExO Sprint assistam um dos vídeos online do Salim Ismail falando sobre Organizações Exponenciais.

Solicitar que a liderança e os participantes do ExO Sprint completem o exercício de “Pensamento Linear vs. Pensamento Exponencial” (como descrito em *Transformações Exponenciais*)

A Sessão de Ativação tem um papel fundamental em suprimir o sistema imunológico corporativo, além de permitir que os resultados do ExO Sprint avancem com mais facilidade.



## FASE DE EXECUÇÃO



## Fluxo na Borda

O Fluxo na Borda cria organizações globais para uma próxima geração, equipadas para liderar um mercado existente ou que será criado.

### CARACTERÍSTICAS

O Fluxo Borda pede a adoção de um mindset diferente. Enquanto uma organização estabelecida requer controle sobre a execução e é predominantemente focada em promover a eficiência, uma organização inovadora requer metodologias baseadas em pesquisa para identificar a proposta de valor mais adequada e os modelos de negócio capazes de promover a disruptão em um mercado específico.

### OPORTUNIDADES

- Estabelecer uma presença global em um mercado existente onde você tem somente um impacto local.
- Criar a disruptão em um mercado existente, superando os competidores que estiverem no caminho.
- Reinventar um mercado existente.
- Criar um novo mercado.

### DESAFIOS

- Colocar as pessoas para pensarem fora da caixa. Nós recomendamos trazer empreendedores de fora do mercado.
- Abraçar a falha como uma parte inevitável do processo e manter a experimentação de ideias até achar algo adequado para o mercado.

### ENTRADAS

- Um mercado ou grupo de mercados onde as novas ExOs irão focar. Também é possível executar o Fluxo na Borda sem nenhum *framework*, permitindo que os times venham com novas ExOs para qualquer tipo de mercado.
- Um time de pessoas prontas e motivadas para investir as próximas 10 semanas criando novas iniciativas direcionadas para construir o futuro do mercado.

### SAÍDAS

A base de uma ExO ou conjunto de ExOs que poderá eventualmente promover a disruptão e liderar um mercado. As iniciativas ExO na Borda irão incluir:

- A descrição em alto nível e detalhada da nova ExO.
- Um conjunto de experimentos e lições aprendidas.
- Um *roadmap* de desenvolvimento.
- Um protótipo.
- Uma lista dos primeiros clientes potenciais (*early adopters*).

# SEMANA 1

## Explorar



### TAREFA 1

#### Explorar desafios globais

Pensar sobre e pesquisar problemas que o mundo está enfrentando, assim como as tendências globais relacionadas ao escopo do seu projeto (tanto as específicas para a sua indústria como de uma maneira geral).

Pesquisar necessidades sociais (educação, pobreza, energia, etc.) e tendências (mercado, comportamento do consumidor, competidores, etc.).

### TAREFA 2

#### Aprender sobre tecnologias exponenciais

As tecnologias mais exponenciais (Inteligência Artificial, Robótica, Impressão 3D, etc.) que irão impactar o seu mercado, diretamente ou indiretamente. Ao mesmo tempo, a disruptão irá trazer novas oportunidades que você pode e deve usar como vantagem.

Considere como tecnologias exponenciais e emergentes irão impactar (ou talvez já tenham impactado) a sua indústria.

### TAREFA 3

#### Aprenda sobre startups disruptivas

A tecnologia isolada não tem nenhum valor para as pessoas. Para serem bem sucedidas, organizações devem implementar os modelos de negócio certos, que é o caminho para criar, entregar e reter valor.

Pesquisar novas startups no seu mercado e em outros mercados que tenham sido bem sucedidas executando modelos de negócio inéditos e disruptivos. O objetivo é descobrir novas maneiras de fazer negócios dentro do mercado-alvo.

# SEMANA 2

## Idealizar



### TAREFA 1

#### Definir múltiplos PTMs (Propósito Transformador Massivo)

O ponto inicial para construir uma Organização Exponencial é perguntar o porquê você quer estar neste mundo. Em seguida, descreva como seria o mundo se o seu projeto fosse bem-sucedido. Tenha em mente que sua tarefa é definir diversos PTMs - só um não é suficiente!

### TAREFA 2

#### Definir os problemas/ soluções para cada PTM desenvolvido

Agora que você tem diversos PTMs, o próximo passo é pensar sobre problemas e soluções específicas para cada um deles. Sua tarefa é identificar pelo menos 10 problemas e soluções relacionadas aos PTMs criados anteriormente. Você pode ter um ou mais problemas e soluções por PTM. Note que cada problema/solução é relacionado com uma iniciativa ExO na Borda.

# SEMANA 3

## Compartilhar



### TAREFA 1

#### Definir hipóteses-chave e desenvolver experimentos

Os problemas e soluções que você definiu anteriormente são um conjunto de hipóteses que agora precisam ser avaliadas. No entanto, provavelmente você não terá tempo para avaliar todas, então mantenha o foco apenas nas hipóteses-chave que permitirão que sua iniciativa ExO seja bem-sucedida.

Seu objetivo é construir uma organização que utilize as tecnologias de ponta e os atributos das ExO para se tornar exponencial. O primeiro passo é definir experimentos que ajudem você a encontrar um problema real a ser resolvido. Assim você executará experimentos focados na geração de valor e as fases seguintes serão focadas na escalabilidade da organização.

### TAREFA 2

#### Executar experimentos para avaliar as iniciativas ExO

O próximo passo é executar os experimentos que você definiu. Nesta fase, a maioria dos experimentos serão feitos através de entrevistas com potenciais clientes (para avaliar problemas soluções) e/ou pessoas de tecnologia (para avaliar a viabilidade do produto), portanto, agora é hora de agendar e organizar ligações e reuniões. Seu objetivo com essas entrevistas é coletar dados reais.

# SEMANA 4

## Selecionar

### TAREFA 1

#### Selecione as quatro ideias mais promissoras

Escolha as quatro melhores ideias para apresentar na Sessão de Disrupção. Você as avaliará de acordo com os resultados da semana anterior (com base nos experimentos e principais aprendizados) e nos seguintes critérios:

- **O PTM:** é realmente massivo? Ele inspira as pessoas? Você aprendeu algo sobre ele durante os experimentos?
- **O problema que você está tentando resolver:** é global? Foi validado por suas experiências?
- **A solução que você está pensando em construir:** é escalável? É disruptiva? É viável ou será viável no futuro devido a exponencialidade? Foi validada por seus experimentos?



### TAREFA 2

#### Criar o ExO Canvas

Para garantir que sua organização se torne exponencial, alcançando e gerenciando a abundância, crie o ExO Canvas, o qual fará com que você pense em como utilizar cada um dos 10 atributos das ExOs. Você criará um ExO Canvas para cada um dos problemas/soluções definidos na etapa anterior. Cada um deles é uma potencial ExO!

# SEMANA 4

## Selecionar

### TAREFA 3

#### Definir seu modelo de negócios (opcional)

Um modelo de negócio é o modo como uma organização cria, entrega e retém valor. Se você tiver tempo suficiente, é uma boa ideia começar a pensar e criar os modelos de negócios para suas iniciativas ExO Edge (caso contrário, haverá tempo para isso mais tarde).

### TAREFA 4

#### Criar um pitch de elevador para cada iniciativa ExO Edge

Você deve criar um pitch de cinco minutos para cada uma das iniciativas ExO a serem apresentadas e também poderá desenvolver uma apresentação de apoio para cada um.

Nesta fase do processo (iniciativas no estágio da ideia), recomendamos desenvolver o pitch de elevador - que é um resumo de cada ideia que poderia ser entregue durante uma sessão padrão de pitch. Um pitch de elevador geralmente é feito com duração de 60 a 90 segundos, mas neste caso, você irá realizar uma versão de 5 minutos.

O pitch de elevador deve incluir os seguintes itens: PTM, Problema, Solução, Atributos ExO e o Modelo de Negócio (opcional).

### TAREFA 5

#### Criar uma apresentação de apoio para o pitch

Considere que os slides serão para complementar o seu pitch de elevador. Mantenha-os simples, usando imagens e gráficos informativos.

### TAREFA 6

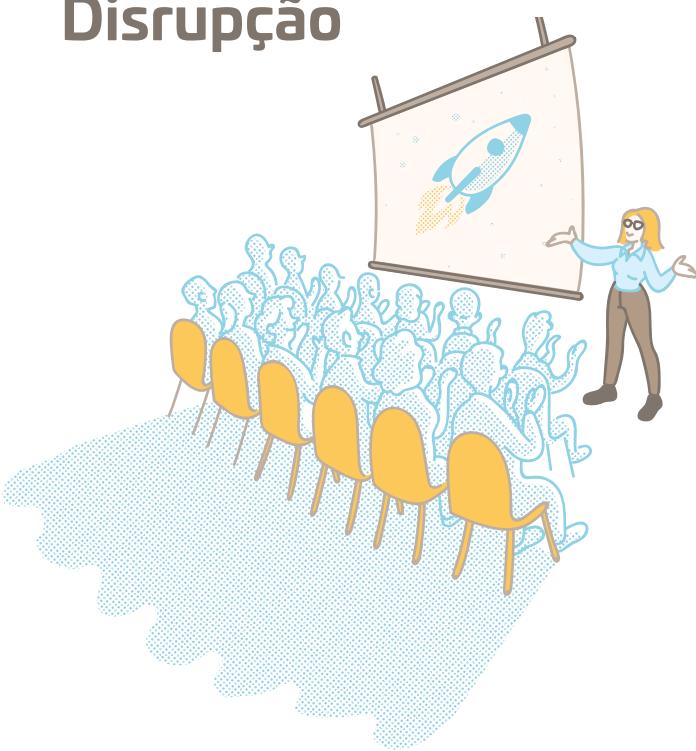
#### Pratique o seu pitch!

Provavelmente você estará apresentando um grande número de ideias, portanto sua apresentação deve ser concisa e objetiva. Quanto mais você praticar, melhor você a fará.

Pratique, pratique, pratique!

# SEMANA 5

## Disrupção



### TAREFA 1

#### Preparar o ambiente e organizar a logística

Organize o ambiente para as apresentações.

As apresentações podem ser feitas presencialmente ou online, dependendo da localização de todos e do seu orçamento. Se a Sessão de Disrupção for realizada fisicamente, considere decorar o espaço para criar uma atmosfera única. Se você realizar online, teste o sistema de videoconferência com antecedência.

### TAREFA 2

#### Apresente

Cada equipe terá 60 minutos para apresentar suas iniciativas ExO e receber feedbacks.

O público-alvo das apresentações deve ser composto pela equipe de liderança da empresa, outras equipes de ExOs e um grupo de especialistas em disruptão formado por três a cinco pessoas de fora da organização que tenham experiência específica em sua indústria ou inovação em geral.

# SEMANA 5

## Disrupção

### TAREFA 3

#### Coletar feedback

Anote todos os comentários recebidos de seus colegas e dos especialistas em disruptão. Tudo o que você ouve é valioso. Lembre-se de que todas essas apresentações, juntamente com os feedbacks que você vai receber, fazem parte do processo de melhoria dos experimentos e serão muito importantes para aprimorar ainda mais suas iniciativas ExO.

### TAREFA 5

#### Reducir o número de iniciativas para três

É hora de selecionar as iniciativas mais promissoras e levá-las para o próximo nível. Analise o feedback recebido no Workshop de Disrupção e durante a reunião com a equipe de liderança e escolha as três principais iniciativas da ExO (ou aquelas escolhidas pela equipe de gestores).

### TAREFA 4

#### Debrief com a equipe de liderança

Você terá uma reunião com a equipe de gestores para determinar qual das Iniciativas ExO na Borda está alinhada com a direção que a liderança da empresa deseja alcançar.

### TAREFA 6

#### Melhorar as iniciativas selecionadas com base no feedback recebido

Analise o trabalho que você realizou nas iniciativas do ExO na Borda e refine-as.

# SEMANA 6

## Prototipar



### TAREFA 1

#### Defina seu modelo de negócios

Se você ainda não definiu um modelo de negócios para suas iniciativas ExO Edge, agora é a hora de fazer isso. Caso você já tenha um, esse exercício permitirá que você o aprimore com base no que aprendeu.

Como você está trabalhando em iniciativas ExO de estágio inicial que serão alteradas com frequência conforme você aprende mais sobre elas, use a técnica *Business Model Generation* para definir seu modelo de negócios.

### TAREFA 2

#### Identifique as principais hipóteses que você deseja avaliar com seu MVP

Eric Ries, que lançou o movimento *Lean Startup*, define um MVP como “uma versão de um novo produto que permite a uma equipe coletar o máximo de aprendizado validado sobre clientes com o mínimo de esforço”. Em termos de um projeto ExO, a ideia é usar o conceito de MVP para construir algo que o ajudará a aprender sobre suas iniciativas. Antes de projetar e construir seu MVP, considere o resultado - ou seja, pense no que você quer aprender como resultado da criação e do teste do seu MVP.

O próximo passo é identificar as principais hipóteses a serem avaliadas - aquelas que são críticas para o sucesso e escalabilidade do negócios. Nesta fase, a maioria das hipóteses será encontrada em seu ExO Canvas e Business Model Canvas.

# SEMANA 6

## Prototipar

### TAREFA 3

#### Defina seu produto mínimo viável (MVP)

Você não precisa criar um produto ou serviço completo para começar a aprender e vender. Não há necessidade de perder tempo e dinheiro construindo algo que ninguém vai querer usar ou pagar. Em vez disso, experimente um produto viável mínimo (MVP).

Antes de desenvolver esse MVP, determine o número mínimo de recursos necessários para iniciar uma versão de teste do seu produto ou serviço.

### TAREFA 4

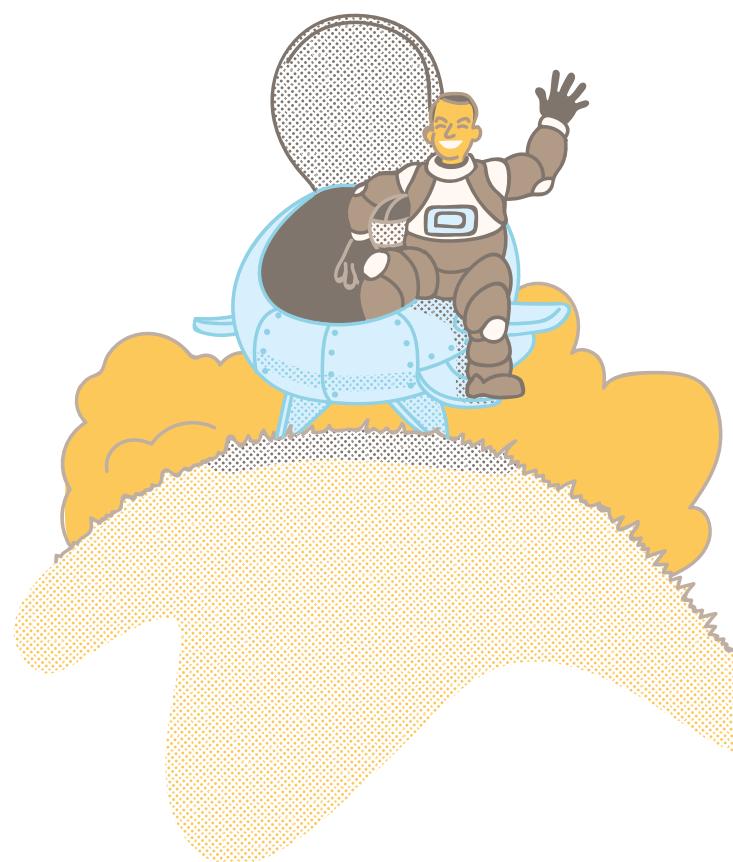
#### Crie seu MVP!

Crie seu primeiro MVP com base no modelo de negócios que você definiu anteriormente, incluindo a demonstração da sua proposta de valor.

Existem várias técnicas que você pode usar para construir seu MVP. Alguns estão focados na construção de um produto real, outros em simplesmente apresentar a ideia a potenciais clientes. Você precisará escolher aquele que funciona melhor para o seu produto ou serviço com base na quantidade de tempo que você tem para construir o MVP. Para esse fim, considere construir um MVP com base em uma *landing page*, um vídeo, wireframes ou até mesmo um protótipo.

# SEMANA 7

## Testar



### TAREFA 1

#### Procure, encontre e venda para early adopters

*“Early adopter”* é um indivíduo ou negócio que se utiliza de um novo produto ou tecnologia antes dos outros, que compartilha sua visão e está disposto a experimentar seu MVP mesmo que este ainda não esteja aprimorado.

Sua tarefa aqui é definir aonde procurar *early adopters* para seus MVPs e como encontrá-los de forma a desejarem testar o produto e/ou o processo de venda. Isso é considerado ainda outro experimento, um que tem foco no alcance do ajuste produto/mercado.

Faça o lançamento dos diferentes processos de venda com *early adopters* e recolha feedback. Lembre-se que o real objetivo não é vender, mas aprender.

### TAREFA 2

#### Mensure os resultados e aprenda

Após construir seus MVPs e processos de venda, você terá experiências e dados para usar na avaliação de suas hipóteses-chave. Lembre-se que o objetivo primário é aprender a respeito dos atributos e modelo de negócios da ExO, particularmente a proposição de valor e o modelo de receita.

Após completar os processos de venda, o próximo passo é se aprofundar nos dados que você coletou.

# SEMANA 8

## Aprimorar



### TAREFA 1

#### Desenvolva ainda mais suas Iniciativas ExO na Borda

Apenas duas semanas para se construir um MVP e incentivar *early adopters* a comprar seu produto ou serviço pode não parecer muito tempo. Apesar do rápido tempo de entrega, contudo, isso é possível.

Reserve vários dias desta semana para conduzir experimentos, desenvolver e iterar ainda mais seu MVP com base no que você aprendeu.

### TAREFA 2

#### Pivotar, iterar ou prosseguir!

Após coletar informações o bastante (ou não ter mais tempo para conduzir mais experimentos ou desenvolver ainda mais seus MVPs), é chegada a hora da decisão.

Dependendo do que você aprendeu, os próximos passos para suas Iniciativas ExO na Borda são pivotar seu modelo de negócios, iterar seu produto/serviço ou prosseguir com seu enfoque atual.

# SEMANA 9

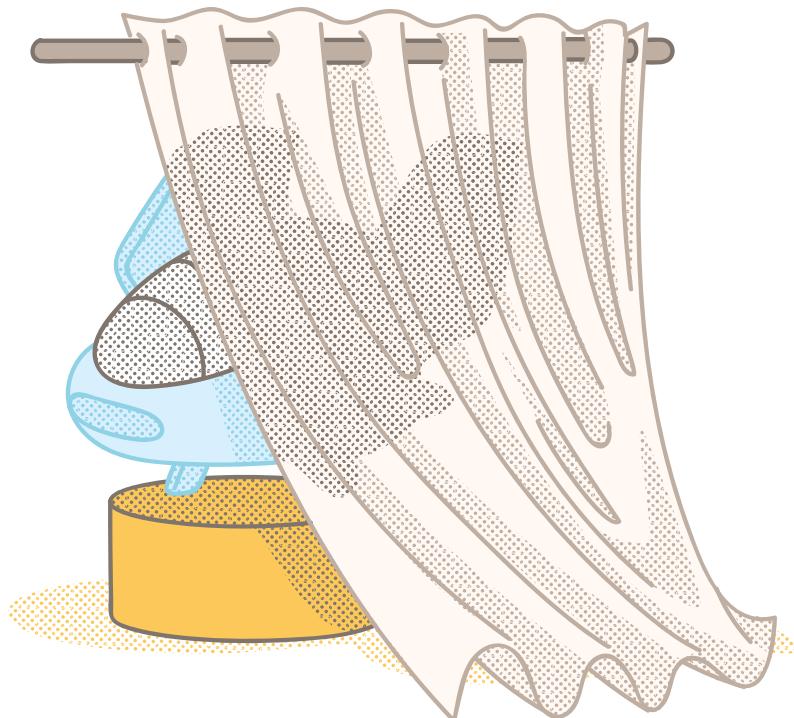
## Montar

### TAREFA 1

#### Se possível, reduza para duas o número de iniciativas a serem apresentadas

Antes das apresentações finais selecione as iniciativas mais promissoras.

Dado o que você aprendeu com a condução dos experimentos, você deverá ser capaz de descartar algumas das iniciativas de ExO e focar nas duas opções mais promissoras.



# SEMANA 9

## Montar

### TAREFA 2

#### Inclua marcos-chave e um orçamento em suas Iniciativas ExO na Borda

Preveja a evolução de suas Iniciativas ExO na Borda e defina os marcos-chave para os próximos 12 a 18 meses. Você também deverá buscar estimar seu orçamento e associar os marcos-chave ao investimento necessário para alcançá-los.

### TAREFA 3

#### Elabore uma apresentação final sobre as Iniciativas ExO na Borda

Desenvolva um deck de apresentação para cada uma de suas Iniciativas ExO na Borda.

Ao invés de usar o formato curto do pitch de elevador, você irá desenvolver apresentações mais extensas e abrangentes para cada uma das Iniciativas ExO.

# SEMANA 10

## Lançamento



### TAREFA 3

#### Avaliação final

Após o encerramento das apresentações, a equipe gestora e consultores escolhidos irão se reunir para decidir quais Iniciativas ExO de Borda seguirão em frente e quanto de financiamento será alocado para cada uma.

Lembre-se que as iniciativas devem ser avaliadas do ponto de vista da disruptão. A maneira como o setor ou mercado opera pode não ser aplicável aqui, mesmo em relação a regulamentações existentes. A equipe gestora também deve cuidar para não assumir seu papel no sistema imunológico corporativo.

### TAREFA 1

#### Prepare o cenário e a logística

Crie o ambiente adequado e configure a logística para as apresentações.

As apresentações podem ser feitas tanto de forma presencial quanto on-line. Tudo vai depender da localização das pessoas e do tamanho do seu orçamento.

### TAREFA 2

#### Apresentações e debate

As equipes apresentam suas ideias à equipe gestora e a outros *stakeholders* relevantes. Diferente do ocorrido na Sessão de Disrupção, agora as equipes receberão feedback e responderão a perguntas.

O formato da apresentação final é mais longo que o da Sessão de Disrupção, que tinha como base a técnica de pitch de elevador.

### TAREFA 4

#### Comunicados

Para manter o entusiasmo de todos, é crucial informar aos participantes do ExO Sprint quais iniciativas ExO serão financiadas.

## FASE DE EXECUÇÃO



## Fluxo Central

O Fluxo Central permite que você adapte a organização existente à disruptão externa do setor ou mercado, ao assumir a adoção de novas tecnologias e técnicas organizacionais enquanto mantém seu modelo de negócios atual.

### CARACTERÍSTICAS

Além de facilitar um entendimento abrangente da organização e mercado existentes, o Fluxo Central também explora a disruptão advinda de fora do setor ou mercado. Sua organização possui um modelo de negócios em funcionamento e um legado existente que não se pode mudar de um dia para o outro. Então, mesmo que você a adapte à disruptão externa (que pode tanto ser vista como uma ameaça quanto como uma grande oportunidade), você irá preservar os fundamentos básicos.

### OPORTUNIDADES

- Deixa a organização mais adaptável, flexível e ágil frente à disruptão externa.
- Melhora a proposição de valor da organização.
- Aumenta a eficiência.
- Aumenta as vendas.
- Diversifica os fluxos de receita.
- Aumenta o impacto relacionado ao PTM.

### DESAFIOS

- Aprender e avaliar todos os elementos externos (tecnologias e modelos de negócios, por exemplo) que possam ser disruptivos a seu setor ou mercado.
- Criar estratégias para sobreviver e prosperar no meio da disruptão acelerada.
- Antecipar-se ao sistema imunológico corporativo, para evitar que crie barreiras a novas estratégias e projetos.
- Aceitar o fracasso como parte do processo. Manter a experimentação e interação de ideias até encontrar o ajuste perfeito com o mercado.

### ENTRADAS

- O Fluxo Central aplicado à toda a organização ou a uma unidade (ou unidades) de negócio específica (s).
- Uma equipe de pessoas capazes, dispostas e ávidas a dispor das próximas 10 semanas na criação de novas iniciativas, de forma a criar o futuro de um ramo ou mercado.

### SAÍDAS

- Uma organização mais flexível, ágil e adaptável à disruptão externa do ramo ou mercado.
- Gerar lucros exponenciais.
- Mudar o mundo para melhor.

# SEMANA 1

## Explorar



### TAREFA 1

#### Aprenda sobre tecnologias exponenciais

A maioria das tecnologias exponenciais (Inteligência Artificial, Robótica, Impressão 3D, etc.) irá impactar de alguma forma seu setor ou mercado, seja direta ou indiretamente.

Embora tais tecnologias possam ser disruptivas para o que existe hoje, elas também trarão novas oportunidades que podem ser aproveitadas.

### TAREFA 2

#### Aprenda sobre novos modelos de negócios que possam ser disruptivos a seu ramo ou mercado

Novos modelos de negócios e startups, tanto dentro quanto além de seu ramo ou mercado, podem ser disruptivos a seu atual negócio. Aprenda a respeito deles antes que seja tarde demais para alcançá-los.

### TAREFA 3

#### Descubra a respeito de novas mudanças no contexto de sua organização

Mudanças no contexto (regulamentação, clientes, fornecedores, etc.) podem ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para seu negócio. Identifique estas mudanças, tanto para preparar a empresa para a disruptão, quanto para gerar novas oportunidades.

### TAREFA 4

#### Descreva o modelo de negócios de sua organização atual

O modelo de negócios é a forma como uma organização cria, entrega e retém valor. Neste estágio do plano, você irá descrever o modelo de negócios de sua organização atual, que atuará como um esqueleto estrutural para as iniciativas ExO. Lembre-se que o Fluxo Central da ExO não deve alterar seu modelo de negócios atual. Ao invés disso ele deve adaptá-lo à disruptão externa do ramo ou mercado.

Use a técnica Business Model Generation para descrever seu modelo de negócios de forma a obter uma visão-geral de alto grau.

# SEMANA 2

## Idealizar



### TAREFA 1

#### Defina um Propósito Transformador (Massivo) para a organização

Organizações Exponenciais possuem uma visão e uma missão. E elas também possuem um propósito. Para adaptar sua organização ao ambiente atual, você precisa definir seu propósito. Se sua organização já atua ou almeja atuar em um mercado global, você precisa definir um Propósito Transformador Massivo (PTM). Se sua organização é ou almeja estar focada apenas em um mercado local, você definirá um Propósito Transformador (PT).

### TAREFA 2

#### Defina vários pares “disrupção externa-reação interna” para seu PTM

O primeiro passo é pensar a respeito de quaisquer disruptões externas que sejam relevantes a sua organização e seu propósito. Pense também sobre as reações internas que você pode criar para sua organização se adaptar ou aproveitar a disruptão externa. Para isso, você irá definir um conjunto de pares “disrupção externa-reação interna” dentro do escopo do propósito esboçado no passo anterior. Observe que cada par “disrupção externa-reação interna” é uma Iniciativa ExO Central.

# SEMANA 3

## Compartilhar



### TAREFA 1

#### Defina as hipóteses-chave e conduza experimentos

As ideias inovadoras definidas anteriormente são um conjunto de hipóteses que precisam ser avaliadas para se determinar se são ou não verdadeiras. Porém, você não terá tempo de avaliar todas. Então limite seu foco naquelas que irão permitir o sucesso de sua iniciativa ExO.

O objetivo é adaptar a organização atual à disruptão externa do setor ou mercado ao se implementar atributos ExO e usar tecnologias exponenciais. Antes de fazê-lo, contudo, você precisará avaliar se a disruptão externa em consideração é de fato uma ameaça e/ou oportunidade. Você também precisará avaliar se a reação interna que foi definida é viável e se está adequada ao mercado.

Identifique as hipóteses-chave e defina experimentos para cada uma.

### TAREFA 2

#### Conduza experimentos para avaliar suas iniciativas ExO

O próximo passo é conduzir os experimentos que você definiu. Além de pesquisar ainda mais as disruptões externas, você também entrevistará usuários/potenciais clientes (para avaliar pares “disruptões-reações”) e/ou pessoal de tecnologia (para avaliar a viabilidade do produto).

# SEMANA 4

## Selecionar

### TAREFA 1

#### Selecione as quatro ideias mais promissoras

A primeira tarefa é escolher as quatro melhores ideias apresentadas na Sessão de Disrupção. Para reduzir suas opções, avalie cada iniciativa de acordo com os resultados da semana anterior (experimentos e aprendizados-chave) e de acordo com os seguintes critérios:

- A disruptão externa na qual você está focando: É global? Foi validada durante o experimento anterior?
- A reação interna que você considera criar, após completada, irá ajudar sua organização a se adaptar à (ou se aproveitar da) disruptão externa? Sua criação é viável? Se não for, há tecnologias exponenciais que permitam sua viabilidade em algum momento no futuro? Ela foi validada durante o experimento anterior?



# SEMANA 4

## Selecionar

### TAREFA 2

#### Elabore o ExO Canvas

Para garantir que sua organização estará preparada para adotar o modelo ExO (e, portanto, possa se adaptar à disruptão externa com base na abundância sendo gerada em seu ramo ou mercado), o ExO Canvas o levará a pensar sobre como alavancar cada um dos 10 atributos ExO. Elabore um ExO Canvas para cada um dos pares “disrupção-reação” definidos no passo anterior. Cada um representa uma diferente Iniciativa ExO Central.

### TAREFA 3

#### Crie um pitch de elevador mais longo para cada Iniciativa ExO Central

Crie um pitch de 5 minutos (e sua apresentação de apoio) para cada uma das iniciativas ExO.

Neste estágio do processo, recomendamos redigir um pitch de elevador — um resumo de cada ideia que possa ser explicado de forma plausível no tempo normal de um percurso de elevador. O pitch de elevador é geralmente feito com duração de 60 a 90 segundos, mas neste caso você irá redigir uma versão de 5 minutos.

O pitch de elevador deve incluir os seguintes itens: PTM, Disrupção Externa, Reação Interna e Atributos ExO.

### TAREFA 4

#### Crie uma apresentação de apoio ao pitch

Se quiser você pode criar slides de apoio ao seu pitch de elevador mais longo. Mantenha-os simples, usando alguns gráficos, imagens inspiradoras e informativas.

### TAREFA 5

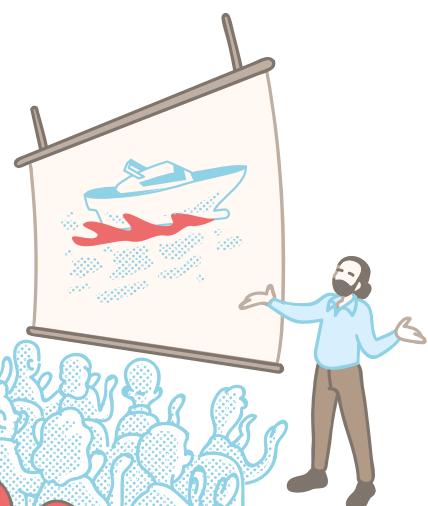
#### Pratique seu pitch!

Você irá apresentar um grande número de ideias, portanto cada pitch deve ser curto e direto. Quanto mais você praticar, melhor será seu pitch.

Pratique, pratique e pratique!

# SEMANA 5

## Disrupção



### TAREFA 1

#### Prepare o cenário e a logística

Crie o ambiente adequado para as apresentações.

Você pode conduzir as apresentações tanto de maneira presencial quanto on-line, dependendo da localização de todos e do seu orçamento. Se a Sessão de Disrupção for conduzida de forma presencial, considere decorar o local para criar um ambiente exclusivo. Se for conduzida online, teste o sistema de teleconferência antecipadamente.

### TAREFA 2

#### Apresente!

Cada equipe terá 60 minutos para apresentar suas iniciativas ExO e receber feedback.

As apresentações serão feitas à equipe gestora da empresa, às outras equipes ExO e a um grupo de ExO Disruptors, contendo de 3 a 4 pessoas de fora da organização que tenham experiência específica em seu setor ou mercado e com inovação em geral.

# SEMANA 5

## Disrupção

### TAREFA 3

#### Coletar feedback

Anote todos os feedbacks recebidos de seus pares e dos especialistas em disruptão. Tudo que você escutar tem valor. Lembre-se que este conjunto de apresentações, combinado aos feedbacks que você recebe, é ainda outro aspecto dos experimentos que você está conduzindo e que serão incluídos aqui para aperfeiçoar suas iniciativas ExO.

### TAREFA 4

#### Debriefing com a equipe gestora

Você agora terá uma reunião de debriefing com a equipe de gestão para determinar quais das Iniciativas ExO Centrais estão alinhadas com a direção geral que a equipe gestora quer seguir. A equipe também tem a opção de escolher um dos PTM apresentados, ou até definir um novo.

### TAREFA 5

#### Reduza o número de iniciativas para três

É hora de escolher as iniciativas mais promissoras e levá-las ao próximo nível. Assimile o feedback que foi recebido na Sessão de Disrupção e durante a reunião com a equipe gestora, então selecione as 3 melhores iniciativas ExO (ou aquelas que a equipe de gestão escolheu).

### TAREFA 6

#### Aprimore as iniciativas escolhidas com base nos feedbacks recebidos

Revise o trabalho que você fez nas Iniciativas ExO Centrais e aprimore-as.

# SEMANA 6

## Prototipar



### TAREFA 1

#### Detalhe ainda mais suas Iniciativas ExO Centrais

Durante as semanas anteriores você identificou disruptões externas e definiu as reações internas que irão ajudar a adaptar sua organização ao ambiente externo. Você também deve ter definido quais atributos ExO implementar.

Agora é hora de pensar de forma mais profunda sobre os detalhes da implementação das Iniciativas ExO Centrais para identificar hipóteses-chave e testá-las o quanto antes.

Como você talvez tenha diferentes tipos de Iniciativas ExO Centrais (projetos internos designados a aumentar a flexibilidade ou eficiência da organização, novos produtos ou serviços, etc.), cada um deve ser melhor detalhado.

### TAREFA 2

#### Enquadre suas Iniciativas ExO Centrais dentro do modelo de negócios da organização

Para analisar o escopo e o impacto que suas Iniciativas ExO Centrais teriam dentro de sua organização atual, inclua como os diferentes elementos de cada iniciativa contribuiriam para seu modelo de negócios atual (tudo isso sem mudar seus fundamentos básicos).

# SEMANA 6

## Prototipar

### TAREFA 3

#### Identifique as hipóteses-chave que você quer avaliar com seu MVP

Eric Ries, criador do movimento Startup Enxuta (*Lean Startup*), define o MVP como “a versão de um novo produto que permite a uma equipe recolher a maior quantidade de aprendizado validado sobre consumidores com o menor esforço possível.” No que diz respeito a um projeto ExO, a ideia é usar o conceito de MVP para construir algo que irá ajudar você a aprender sobre suas iniciativas. Contudo, antes de projetar e construir seu MVP, considere seus resultados. Por exemplo: pense no que você quer aprender como resultado da criação e teste de um MVP.

O próximo passo é identificar as hipóteses-chave a se avaliar, aquelas que são cruciais para o sucesso de suas Iniciativas ExO Centrais. Nesse estágio, a maioria das hipóteses será encontrada no ExO Canvas e no Business Model Canvas, ou baseadas no que você aprendeu ao detalhar mais suas Iniciativas ExO Centrais ExO (a tarefa anterior).

### TAREFA 4

#### Defina seu Produto Mínimo Viável (MVP)

Você não precisa implementar sua Iniciativa ExO Central para começar a testá-la e aprender sobre ela. Não há porque gastar tempo e dinheiro construindo algo que ninguém irá querer usar ou comprar. Ao invés disso, experimente com um MVP.

Antes de desenvolver esse MVP, determine o conjunto mínimo de funcionalidades que devem constar no primeiro momento.

### TAREFA 5

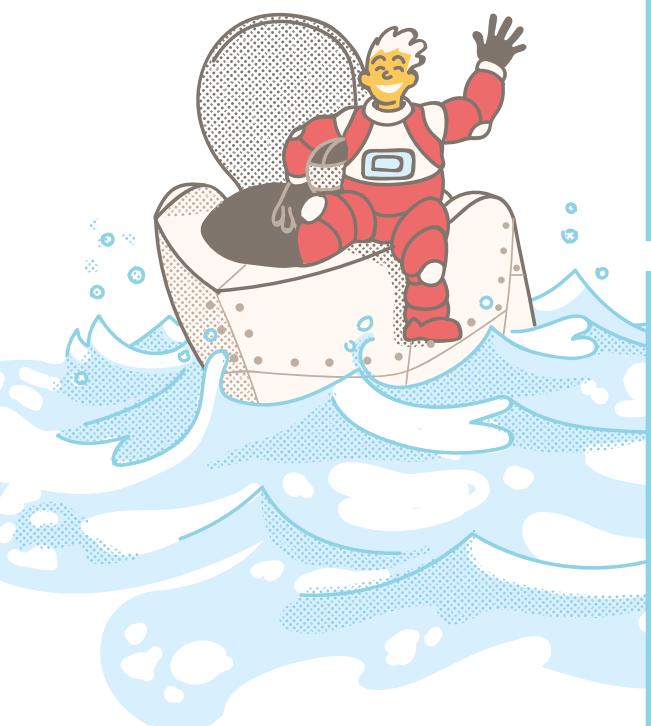
#### Construa Seu MVP!

Agora é a hora de construir seu MVP, testá-lo com usuários e stakeholders potenciais e coletar o feedback.

Existem diversas técnicas que você pode usar para construir seu MVP. Algumas têm seu foco na construção de um protótipo de fato, outras apenas em apresentar a ideia a usuários e stakeholders em potencial. Você precisará escolher a que melhor funcionar para sua iniciativa ExO, com base na quantidade de tempo que você terá para construir o MVP. Para isso, considere construir um MVP com base em uma *landing page*, um vídeo, wireframes ou até um protótipo funcional.

# SEMANA 7

## Testar



### TAREFA 1

#### Encontre seus early adopters!

“Early adopter” é um indivíduo ou negócio que se utiliza de um novo produto ou tecnologia antes dos outros, que compartilha sua visão e está disposto a experimentar seu MVP mesmo que este ainda não esteja aprimorado. Sua tarefa aqui é definir como encontrar *early adopters* e convencê-los a comprar suas Iniciativas ExO Centrais.

Observe que para Iniciativas ExO Centrais os *early adopters* podem ser clientes externos, stakeholders internos ou usuários de sua nova ideia.

### TAREFA 2

#### Mensure os resultados

Após construir e testar seus MVPs, você terá experiências e dados para usar na avaliação de suas hipóteses-chave.

Iniciativas ExO Centrais ExO não devem ser implementadas por toda a organização de forma integral, pelo menos não no começo. Além de encontrar *early adopters*, você também precisará determinar com exatidão aonde, dentro da organização, se iniciará o processo de implementação.

Assim que o processo de venda estiver completo, o próximo passo é se aprofundar nos dados coletados.

# SEMANA 8

## Aprimorar



### TAREFA 1

#### Desenvolva ainda mais suas Iniciativas ExO Centrais ExO

Apenas duas semanas para se construir e testar um MVP pode não parecer muito tempo. Apesar do rápido tempo de entrega, contudo, isso é possível.

Reserve vários dias desta semana para conduzir experimentos e iterar ainda mais seu MVP com base no que você aprendeu.

### TAREFA 2

#### Aprimore e prossiga!

Após coletar informações o bastante (ou não ter mais tempo para conduzir mais experimentos ou desenvolver ainda mais seus MVPs), é chegada a hora da decisão.

Dependendo do que você aprendeu, os próximos passos para suas Iniciativas ExO Centrais são: continuar fazendo alterações de forma a aprimorar suas iniciativas ou prosseguir como está.

# SEMANA 9

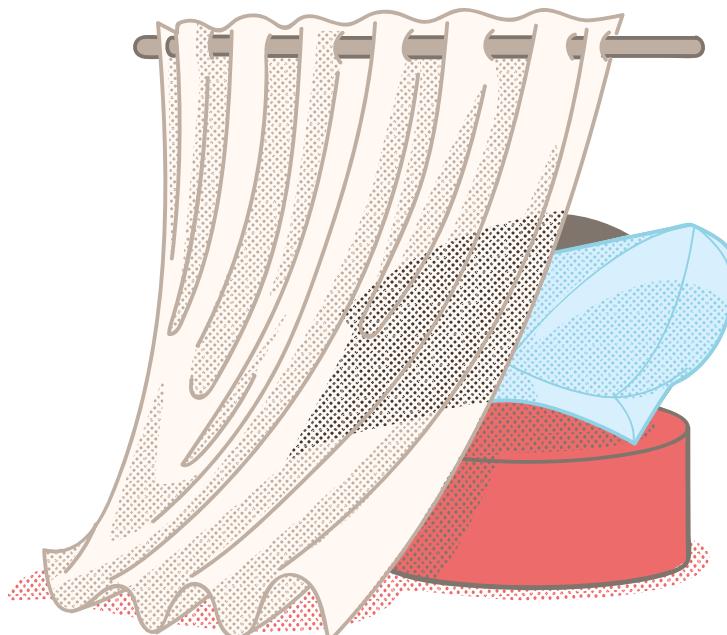
## Montar

### TAREFA 1

#### Reduza o número de iniciativas para duas

Antes das apresentações finais selecione as iniciativas mais promissoras.

Dado o que você aprendeu com a condução dos experimentos, você deverá ser capaz de descartar algumas das iniciativas de ExO e focar nas duas opções mais promissoras.



# SEMANA 9

## Montar

### TAREFA 2

#### Inclua marcos-chave e um orçamento em suas Iniciativas ExO Centrais

Preveja a evolução de suas Iniciativas ExO Centrais ExO e defina os marcos-chave para os próximos 12 a 18 meses. Você também deverá buscar estimar seu orçamento e associar os marcos-chave ao investimento necessário para alcançá-los.

Se puder, tente calcular o Retorno sobre Investimento (ROI) de suas iniciativas de ExO. Contudo, leve em consideração que é difícil se calcular com precisão o ROI de projetos inovadores. Portanto, quando for apresentar esses números, certifique-se de ressaltar que são números preliminares.

### TAREFA 3

#### Elabore uma apresentação final sobre as Iniciativas ExO Centrais

Para se preparar para as apresentações finais da semana seguinte, você precisará desenvolver um deck para cada uma de suas Iniciativas ExO Centrais.

Ao invés de usar o formato curto do pitch de elevador, você irá desenvolver apresentações mais extensas e abrangentes para cada uma das iniciativas de ExO. Siga o esquema nos *templates* que se encontram ao final desta seção.

# SEMANA 10

## Lançamento



### TAREFA 1

#### Prepare o cenário e a logística

Crie o ambiente adequado e configure a logística para as apresentações.

As apresentações podem ser feitas tanto de forma presencial quanto on-line. Tudo vai depender da localização das pessoas e do tamanho do seu orçamento.

### TAREFA 2

#### Apresentações e debate

As equipes apresentam suas ideias à equipe gestora e outros *stakeholders* relevantes. Diferente do ocorrido nas apresentações da Sessão de Disrupção, agora as equipes receberão feedback e responderão a perguntas.

O formato da apresentação final é mais longo que o da Sessão de Disrupção, que tinha como base a técnica de pitch de elevador.

### TAREFA 3

#### Avaliação final

Após o encerramento das apresentações, a equipe gestora e consultores escolhidos irão se reunir para decidir quais Iniciativas ExO Centrais seguirão em frente e quanto de financiamento será alocado para cada uma.

As iniciativas devem ser avaliadas do ponto de vista de como cada Iniciativa ExO Central deixará a organização mais adaptável à disrupção externa do ramo ou mercado, ao evitar ameaças e/ou aproveitar oportunidades. Além disso, a equipe gestora deve cuidar para não assumir seu papel no sistema imunológico corporativo.

### TAREFA 4

#### Comunicados

Para manter o entusiasmo de todos, é crucial informar aos participantes do ExO Sprint quais iniciativas foram escolhidas para serem financiadas e melhor desenvolvidas.

# FASE DE ACOMPANHAMENTO

Parabéns! Agora você completou um ExO Sprint!

Além de criar uma organização - ou um conjunto de organizações - preparadas para se tornarem exponenciais, sua equipe passou por um processo de transformação pessoal. Como resultado, eles:

- Aprenderam novos métodos para trabalhar juntos através dos limites organizacionais.
- Atuaram como empreendedores.
- Experimentaram a produtividade que oferece os processos de colaboração online e comunicação em tempo real.
- Tornaram-se “confortável sentir-se desconfortável” ao apresentar idéias à equipe de liderança de uma forma muito menos polida do que eles provavelmente estão acostumados. (A equipe de liderança também experimentou o valor desse formato.)
- Foram “forçados” a ter um mindset enxuto através do ritmo e intensidade das tarefas semanais.
- Viram o valor do rápido compartilhamento de ideias com base no feedback.
- Testemunharam o processo de disruptão em ação.
- Entenderam que a aprendizagem está no “fracasso”.
- Conquistaram experiência em diversos modelos e práticas de inovação de negócios - incluindo o modelo ExO - que agora podem levar para o trabalho diário.

Todos os participantes do ExO Sprint devem agora possuir um mindset exponencial que irá garantir que o processo de inovação continue avançando por toda a organização.

O fato de sua equipe ter idealizado e desenvolvido as iniciativas ExO ajuda a manter o DNA da empresa, pois todas foram criadas por funcionários com DNA compartilhado (organizacionalmente, pelo menos). Isso torna cada iniciativa ExO compatível com a sua equipe e organização.

Dependendo do objetivo que você definiu no começo, você terá um dos seguintes resultados:



**Se você é uma organização líder** com o objetivo de reinventar uma indústria e transformar sua organização para uma disruptão externa do setor, o resultado do ExO Sprint será um conjunto de Iniciativas ExO na Borda e um conjunto de Iniciativas ExO Centrais. Embora as Iniciativas ExO na Borda devam resultar em organizações de próxima geração estruturadas para liderar sua indústria (e talvez até outras), as Iniciativas ExO Centrais irão ajudar sua organização a se adaptar à disruptão externa do setor - incluindo a representada pelas novas iniciativas ExO na Borda.



**Se você é uma organização estabelecida** que deseja se adaptar à externa disruptão da indústria, o resultado do ExO Sprint será um conjunto de Iniciativas ExO Centrais. Ao implementar com sucesso essas iniciativas, sua organização tem a capacidade de permanecer relevante em um mundo em rápida transformação por muitos anos.

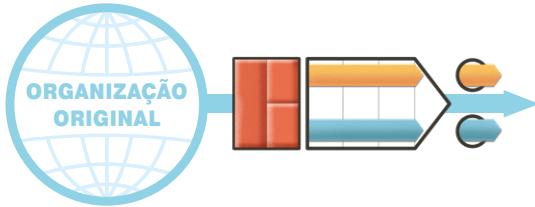


**Se você é um empreendedor ou um construtor de empresas** que deseja desenvolver uma ou mais Organizações Exponenciais para transformar uma indústria específica, o resultado do ExO Sprint foi uma ou mais Iniciativas ExO na Borda. O desenvolvimento dessas iniciativas oferece a oportunidade de atingir suas metas e se tornar a próxima grande novidade em seu setor.

# FASE DE ACOMPANHAMENTO

Se você executou todo o ExO Sprint, o resultado é mais do que um conjunto de iniciativas ExO independentes.

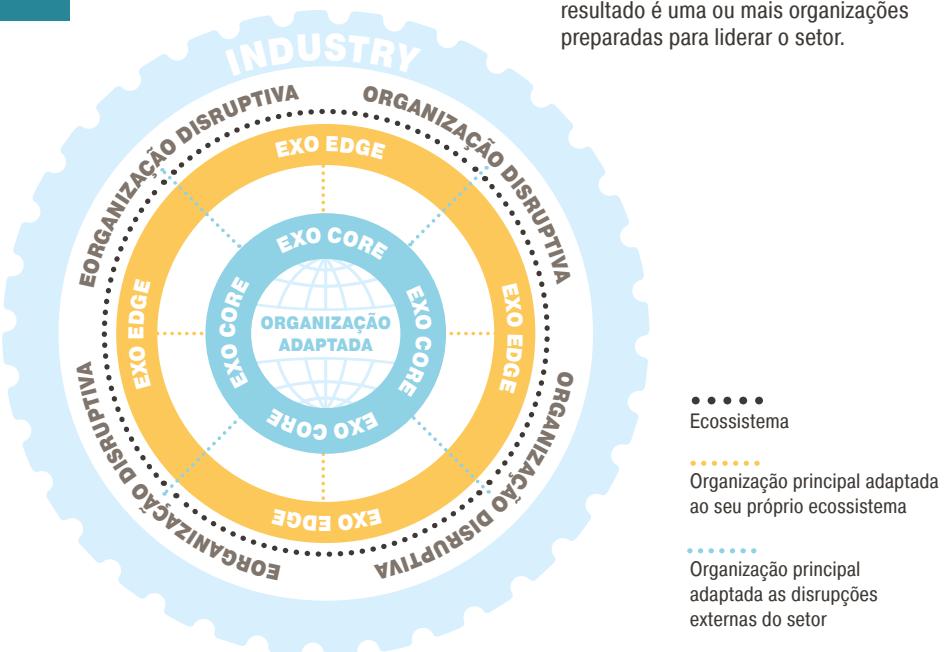
Ele representa um novo ecossistema no qual sua organização não apenas se adaptou à disruptão do setor, mas também às Iniciativas ExO na Borda criadas.



Se você executou o ExO Central, o resultado é uma organização adaptada à disruptão externa do setor, que está pronta para se conectar a outros ecossistemas que podem ser criados em sua indústria.

O Diagrama Circular fornece um modelo que pode ser usado para posicionar um conjunto de iniciativas ExO para resumir o resultado do ExO Sprint.

Se você executou o ExO na Borda, o resultado é uma ou mais organizações preparadas para liderar o setor.



Como você pode ver, o resultado do ExO Sprint representa não apenas a transformação de uma organização existente, mas também pode contribuir para a transformação de uma indústria inteira!

## TRANSFORMAÇÃO EXPONENCIAL!

A execução de um ExO Sprint fornece resultados exponenciais, transformando sua organização de modo que ela consiga acompanhar as disruptões externas do setor e alavancar as tecnologias exponenciais.

Mas você pode ir ainda mais longe! Aqui estão alguns passos para criar uma Organização Exponencial e transformá-la exponencialmente em impacto global.



### Aplicar tecnologia:

A única maneira de escalar algo é aplicando tecnologia para acessar e gerenciar a abundância. O OpenExO ([www.  
openexo.com](http://www.openexo.com)) é um ecossistema de transformação global que fornece acesso on-line a uma grande quantidade de certificados ExO sob demanda (ExO Coaches, ExO Advisors, dentre outros) e recursos importantes para executar um ExO Sprint. A plataforma OpenExO também permite e estimula o feedback contínuo entre os participantes, incluindo os líderes da organização e a gerência intermediária.

### Repetir!

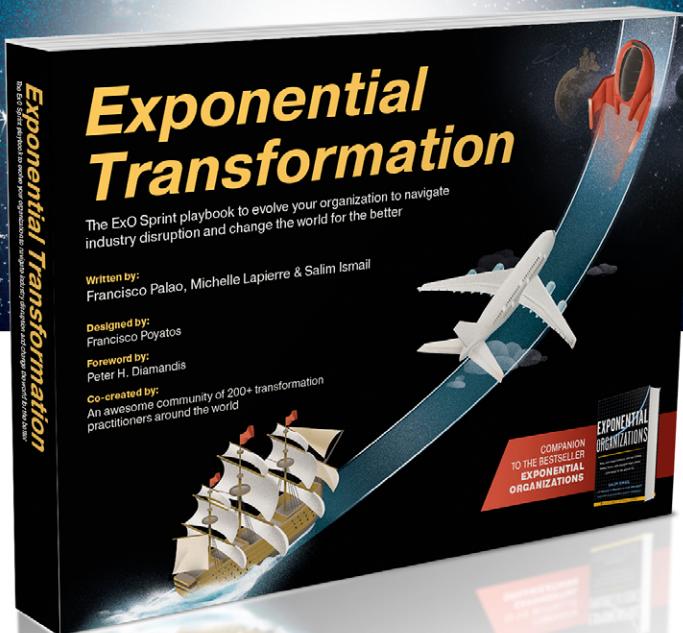
Se você executou ou não seu ExO Sprint com ajuda externa (o suporte de ExO Coaches e outras funções relacionadas a ExO), tendo completado este primeiro, agora você está em uma excelente posição para executar Sprints ExO adicionais por conta própria.

Todos os participantes agora têm sólida experiência com o modelo ExO e outras metodologias de inovação relacionadas (Desenvolvimento do Cliente, *Design Thinking*, *Lean Startup*). Agora você tem uma equipe de pessoas com o conhecimento e a mentalidade necessários para executar ou facilitar futuros ExO Sprints. Ainda é uma boa ideia chamar coaches externos conforme necessário, mas é provável que você precise de muito menos tempo.

As empresas executam periodicamente o ExO Sprints não apenas para definir novas iniciativas, mas também para estimular a evolução, atualizar conjuntos de habilidades e aprofundar o conhecimento dos funcionários sobre a cultura e o compromisso da empresa em evoluir.

Tendo incorporado o processo ExO em seu DNA, sua equipe estará melhor equipada para gerenciar e liderar futuros Sprints ExO.

Agende seu próximo ExO Sprint agora!



**Transformações Exponenciais** é um guia indispensável para implementar o ExO Sprint, transformar sua organização e ficar à frente da disruptão do setor.

Capacite suas equipes de transformação com tudo o que elas precisam saber para ter sucesso:



Consciência das forças motrizes por trás da abordagem ExO



Uma compreensão dos atributos ExO que compõem uma organização exponencial



Conhecimento do ExO Sprint para construir uma nova organização exponencial ou transformar uma organização existente

Visite [www.exponentialtransformationbook.com](http://www.exponentialtransformationbook.com) para saber mais!

# Colaboradores

+200 pessoas de +30 países em todos os continentes

Aanshi Desai (Índia)	Edmund Komar (Alemanha)	José Antonio de Miguel (Espanha)	Patrick Bertrand (Canadá)
Akshay Caleb Cherian (Índia)	Edson Carillo (Brasil)	Jose Luis Cordeiro (Venezuela)	Patrik Sandin (China)
Alexandre Janssen (Holanda)	Eduardo Labarca Fuentes (Chile)	Josué Gomes de Alencar (Brasil)	Paul Epping (Holanda)
Alexis G. Herrera (México)	Eduardo V. C. Neves (Brasil)	Juan José Peláez Llaca (México)	Paul J. Prusa (Estados Unidos)
Alfredo Rivela (Espanha)	Edwin Moreno (México)	Juan Miguel Mora (Estados Unidos)	Paul Niel (Hong Kong)
Almira Radjab (Canadá)	Emilie Sydney-Smith (Estados Unidos)	Juan Ramón Ortiz Herrera (México)	Pedro Gabay Villafañá (México)
Alonso Daniel Santiago Tinajero (México)	Emili Serra (Espanha)	Kaila Colbin (Nova Zelândia)	Pedro López Sela (México)
Amy Dolin Oliver (Estados Unidos)	Erick W. Contag (Estados Unidos)	Karina Besprosvan (Estados Unidos)	Pedro Pinho (Estados Unidos)
Ana Victoria Vera Martinez (Espanha)	Eric Parkin (Estados Unidos)	Kashif Hasnje (Estados Unidos)	Peter Bjorn Eriksen (Dinamarca)
Andrea Castelli (Itália)	Eugenio Marín Fernandez (Espanha)	Katrina Kent (Estados Unidos)	Peter Kristof PhD (Hungria)
Andreas Konrads (Alemanha)	Éva María Hidalgo Ruiz (Espanha)	Kazunori Saito (Japão)	Peter Maarten Westerhout (Holanda)
Andreina Salamanca Carmona (Venezuela)	Evo Heyning (Estados Unidos)	Kelsey Driscoll (Estados Unidos)	Rachel Bradford (Estados Unidos)
Angela Morente Cheng (Estados Unidos)	Fabrice Testa (Luxemburgo)	Kent Langley (Estados Unidos)	Ralf Barnert (Suíça)
Angel Gutiérrez Borjabad (Espanha)	Farnaz Ghadaki (Canadá)	Kerin Morrison (Estados Unidos)	Ramon Vega Ainsa (Espanha)
Angie Benamati (Estados Unidos)	Fernando Cruz (Canadá)	Kevin Jasmin (Estados Unidos)	Raquel Martinez Jimenez (Espanha)
Anitha Vadavatha (Estados Unidos)	Floor Scheffler (Holanda)	Kevin John Noble (Estados Unidos)	Raúl Raya (Espanha)
Anna Malet (Espanha)	Francisco Jurado Pôvedano (Espanha)	Kiriakos "Kirk" Evangelou (Estados Unidos)	Renato Xavier de Lima (Brasil)
Ann Ralston (Estados Unidos)	Francisco Milagres (Brasil)	Kristina Maria Troiano-Gutierrez (Estados Unidos)	René de Paula Jr. (Brasil)
Anthony Onesto (Estados Unidos)	Gary Ralston (Estados Unidos)	Kunitake Saso (Japão)	Riaan Singh (África do Sul)
Armando Abraham Halbinger Pérez (México)	German Montoya (Estados Unidos)	Lâle Başarr (Turquia)	Ricardo Barros Villaça (Brasil)
Asher Hasan (Paquistão)	Giang Nguyen (Vietnã)	Lara Kudryk Traska (Estados Unidos)	Richard de Jeu (Holanda)
Augusto Fazioli (Itália)	Gina Mitchell (Estados Unidos)	Lars Heidemann (Alemanha)	Rob Blaauboer (Holanda)
Aviv Hassidov (Espanha)	Ginés Haro Pastor (Espanha)	Lars Lin Villebaek (Dinamarca)	Robert Coop PhD (Estados Unidos)
Barry Phillip (Trinidad e Tobago)	Ginger Hildebrand (Estados Unidos)	Laurent Boinot (Canadá)	Roberto Nogueira (Brasil)
Bill Johnston (Estados Unidos)	Gordon Vala-Webb (Canadá)	Lawrence Pensack (Estados Unidos)	Rob Gonda (Estados Unidos)
Borja Nicolau (Espanha)	Guayente SanMartin (Espanha)	Leila Entezam (Estados Unidos)	Rodrigo G. Castro (Costa Rica)
Brad Humphries (Estados Unidos)	Guilherme Soarez (Brasil)	Len Koerts (Espanha)	Roger Romance Hernandez (Espanha)
Brad Konkle (Estados Unidos)	Harold Schultz Neto (Brasil)	Len Nanjad (Canadá)	Rolf Ask Clausen (Dinamarca)
Brinkley Warren (Estados Unidos)	Heather Rutherford (Austrália)	Lily Safrani (Canadá)	Ross Thornley (Reino Unido)
Bruce Yorga (Canadá)	Henrik Bo Larsen (Dinamarca)	Luciana Soledad Ledesma (Reino Unido)	Samantha McMahon (Canadá)
Bruno Barros (Brasil)	Hugo Espejo (México)	Luis Francisco Palma Alvarez (México)	Santiago Campos Cervera (Paraguai)
Bryan E. Johnson (Estados Unidos)	Ignacio J. Lizarralde (Argentina)	Luis Gonzalez-Blanch (Espanha)	Sasha Grujicic (Canadá)
Camillo Aristizabal (Colômbia)	Imrén Juarico (México)	Luis Marriott Chávez (Equador)	Satomi Yoshida (Japão)
Carla Bereilh (Espanha)	Ivan Bofarull (Espanha)	Luis Matias Rodriguez (África do Sul)	Shawn Cruz (Estados Unidos)
Carlos Lopez Macario (México)	Ivan M. Ibañez (México)	Marc Bonavia (Espanha)	Simone Bhan Ahuja (Estados Unidos)
Carlos Renato Belo Azevedo (Brasil)	Ivan Ortenzi (Itália)	Marcio Chaer (Brasil)	Soledad Llorente Cancho (Espanha)
Carlo van de Weijer (Holanda)	Jabeen Quadir (Canadá)	Marc Morros Camps (Espanha)	Soul Patel (Reino Unido)
Carmen Pardo Noguera (Espanha)	Jackelyn Perea Velasquez (Peru)	Marconi Pereira (Brasil)	Soushiant Zanganehpour (Canadá)
Cesar Castro (Estados Unidos)	Jack Sim (Singapura)	Marcus Shingles (Estados Unidos)	Stanley S. Byers (Estados Unidos)
Charlotte Serres (França)	Jacques Malan (África do Sul)	Maria Elizabeth Zapata (Espanha)	Stephen Lang (Estados Unidos)
Che Fehrenbach (Canadá)	Jaime Ramirez (Estados Unidos)	Maria Mujica (Argentina)	Steve Shirmang (Estados Unidos)
Chelu Martín (Espanha)	Jakob Damsbo (Dinamarca)	Mario López de Ávila Muñoz (Espanha)	Sunil Malhotra (Índia)
Christian Andrés Diaz León (Colômbia)	Jared East (Estados Unidos)	Marta De las Casas (Espanha)	Susan Moller (Estados Unidos)
Christian Miranda Estepa (Espanha)	Jaroslav Dokoupil (Reino Unido)	Martin S. Garcia Wilhelm (México)	Tai Cheng (Estados Unidos)
Christian von Stengel (Alemanha)	Jason Yotopoulos (Estados Unidos)	Mary Bennett (Estados Unidos)	Teodor V. Panayotov (Bulgária)
Christophe Jurczak (França)	Javier Megias (Espanha)	Matias Guerra (Espanha)	Thomas Fiumara (Itália)
Cira Roses Rebollar (Espanha)	Javier Rincón (México)	Matt Brodman (Estados Unidos)	Todd Porter (Japão)
Dr. Clarence Tan (Austrália)	Jay Elshaug (Estados Unidos)	Matthias Gotz (Alemanha)	Tom Anderson (Estados Unidos)
Claudio Platto (Itália)	Jennifer van der Meer (Estados Unidos)	Michael Leadbetter (Estados Unidos)	Tommaso Canonici (Itália)
Corina Almagro (Estados Unidos)	Jerry Michalski (Estados Unidos)	Michal Monit PhD (Polônia)	Tony Manley (Reino Unido)
Courtney Blair (Estados Unidos)	Jesús Candón (Espanha)	Miguel Almena (Estados Unidos)	Tony Saldanha (Estados Unidos)
Cristina Estavillo (Espanha)	Jhon M. Mantilla (Equador)	Mike Lingle (Estados Unidos)	Trae Ashlie-Garen (Canadá)
Dale S. Ironson PhD (Estados Unidos)	Jm Ibáñez (Espanha)	Mila Vukojevic (Canadá)	Tristan Kromer (Estados Unidos)
Daleyne Guay (Canadá)	Jo Ann Gainor (Canadá)	Nabil Charania (Estados Unidos)	Tunc Noyan (Reino Unido)
Daniel Marcos (México)	João Rocha (Brasil)	Nadeem Bukhari (Reino Unido)	Vanessa Belmonte (Estados Unidos)
Daniel Robledo Quijano (Colômbia)	Joaquim Serra (Espanha)	Nell Watson (Bélgica)	Vincent Daranyi (Reino Unido)
David Orban (Itália)	Joel Dietz (Estados Unidos)	Novel Tjahyadi (Emirados Árabes)	Vivian Lan (México)
David Roberts (Estados Unidos)	John Hart (Estados Unidos)	Oliver Heesch (Reino Unido)	Wayne Jin (Estados Unidos)
David Villeda Paz (México)	John N. Kelly (Estados Unidos)	Oscar A. Martinez Valero (México)	Wolfgang Merkt (Reino Unido)
Deniz Noyan (Reino Unido)	Jon Kruger (Estados Unidos)	Oscar Schmitz (Argentina)	Xavier Bruch (Espanha)
Derek McLean (Reino Unido)	Jordi Wiegerinck (Brasil)	Pablo Angel Restrepo (Colômbia)	Xavier Olivella (Espanha)
Diego Gosselin Ruiz Maza (México)	Jordy Egging (Holanda)	Paco Ramos (Espanha)	Yan-Erik Decorde (França)
Diego Soroa (Espanha)	Jorus Everaerd (Holanda)		