

# Metodologias de Cenários Futuros



**FCA**  
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES



**Ana Almeida**  
Planejamento e Estratégia  
do Produto • Creative Labs  
Jul/2016

“O desejo de conhecer o futuro existe desde o início da humanidade. Em distintas épocas da história, tem-se notícia de governantes à cata dessas informações com o objetivo de minimizar o risco de suas decisões.

O medo foi o principal fator que obrigou a humanidade a mudar de atitude de mero espectador para participação ativa na construção do futuro.”

*Marcial e Grumbach  
Cenários Prospectivos: como  
construir um futuro melhor*

## Previsões e Projeções

Construir um futuro baseado na extrapolação do passado.

## Visão Prospectiva

Estudar diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentá-las, modificá-las ou minimizar os riscos da sua ocorrência.

“A atitude prospectiva significa...  
Olhar longe, preocupar-se com o longo prazo;  
Olhar amplamente, tomando cuidado com as interações;  
Olhar a fundo, até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes;  
Arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem fazer mudar os nossos planos de longo prazo; e  
Levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de mudar o futuro.”

*Gaston Berger*  
*A atitude prospectiva, 1957*

### **Método Godet**

Analisa evoluções prováveis de variáveis-chave e hipóteses de comportamento dos atores do sistema por meio de interações matemáticas

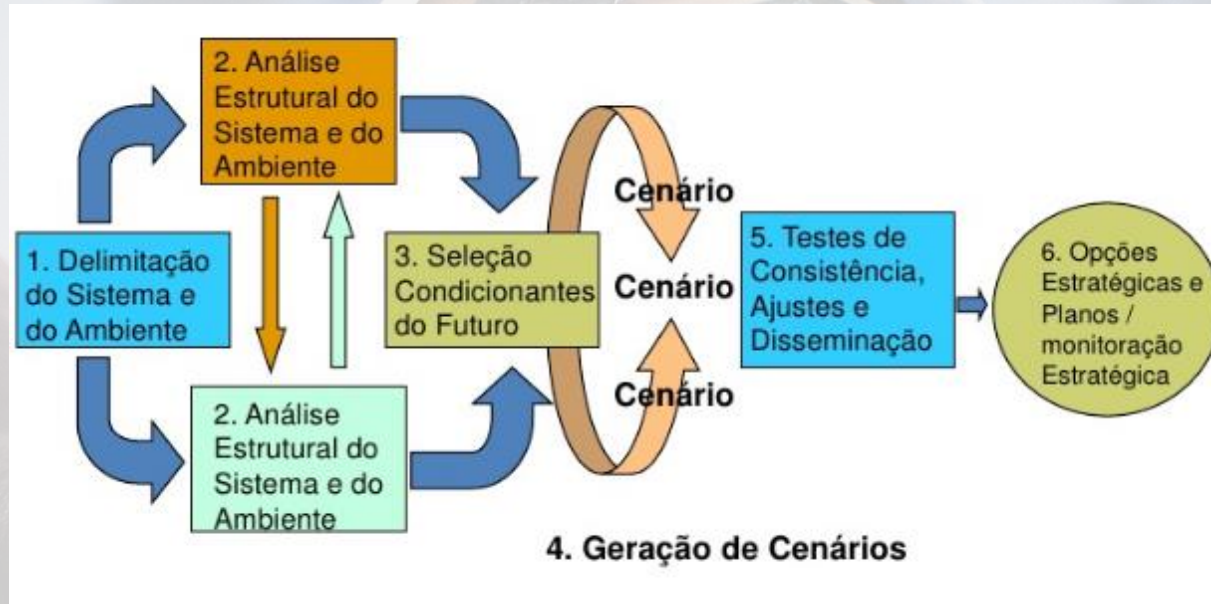
### **Método GBN - Schwartz**

Fornece subsídios para decisões estratégicas mais acertadas e abrangentes, configurando-se num processo de aprendizagem organizacional constante.

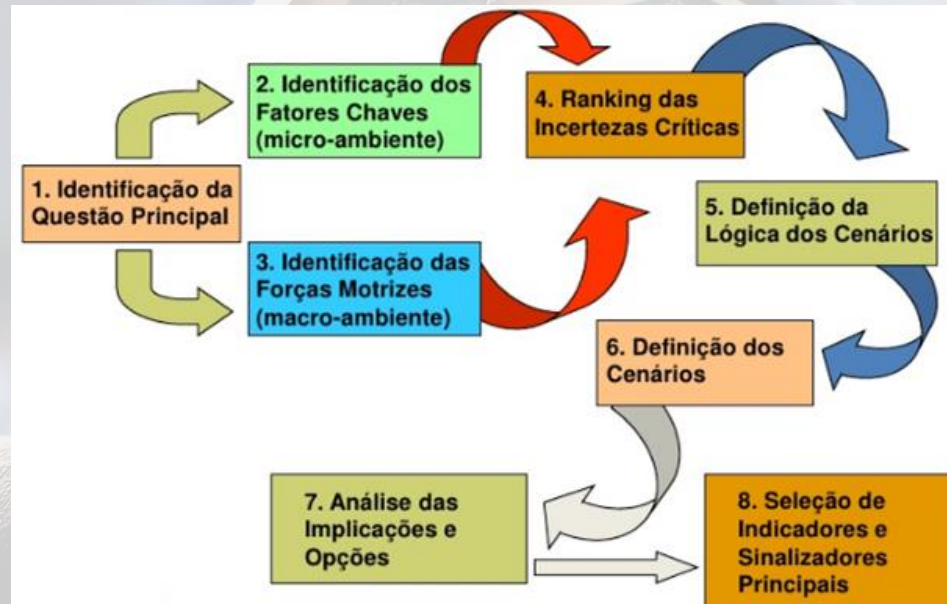
### **Método Porter**

Analisa incertezas importantes que poderiam influenciar o setor ou a indústria, usando o modelo das cinco forças competitivas.

# Método Godet



# Método GBN – Global Business Network



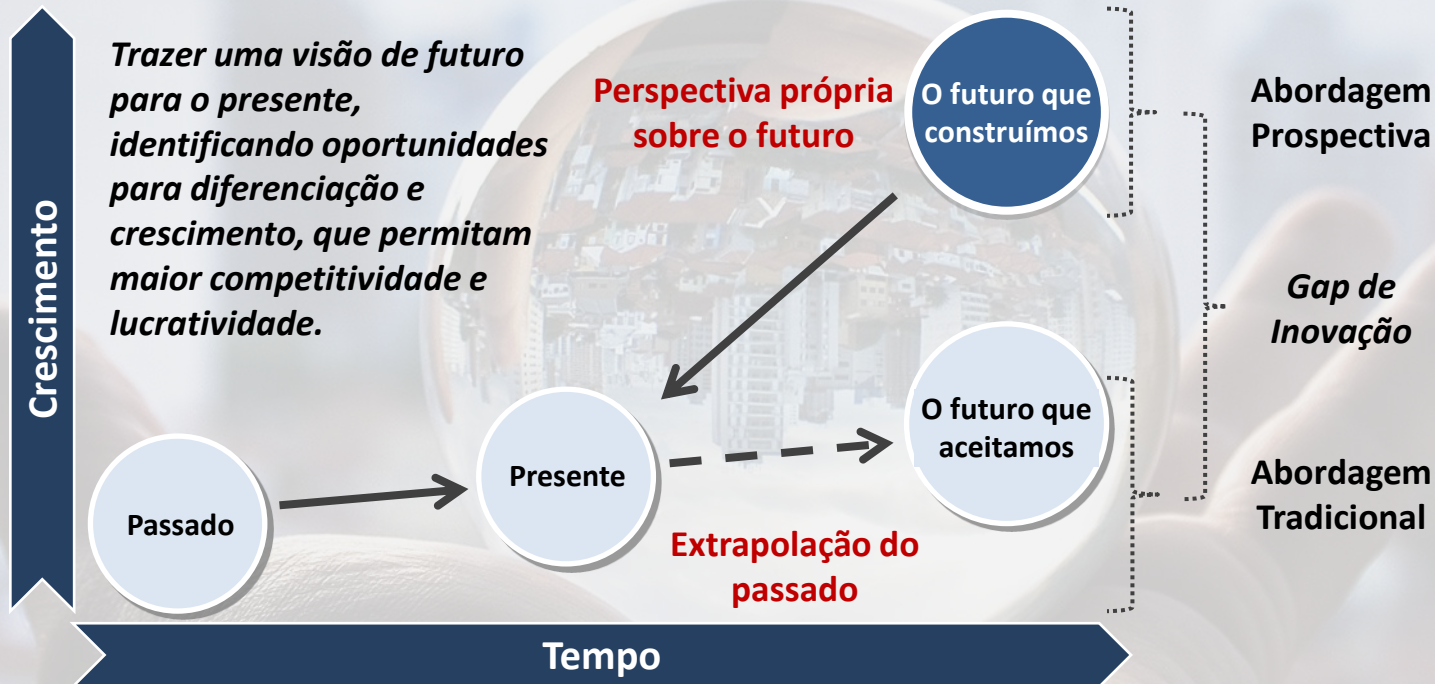
*Schwartz, 1998*

# Método Porter



Porter, 1992





# O quanto prestamos atenção no mundo à nossa volta?

Olhe para a imagem e conte a quantidade de mudanças que você vê.

#1 cenas em sequência

#2 cenas com black space

[http://www.dailymotion.com/video/x16fro1\\_teste-o-seu-cerebro-o-poder-da-concentracao-natgeo-hd\\_school](http://www.dailymotion.com/video/x16fro1_teste-o-seu-cerebro-o-poder-da-concentracao-natgeo-hd_school)





# O Processo de Cenários Futuros



# Os 6 Chapéus do Pensamento

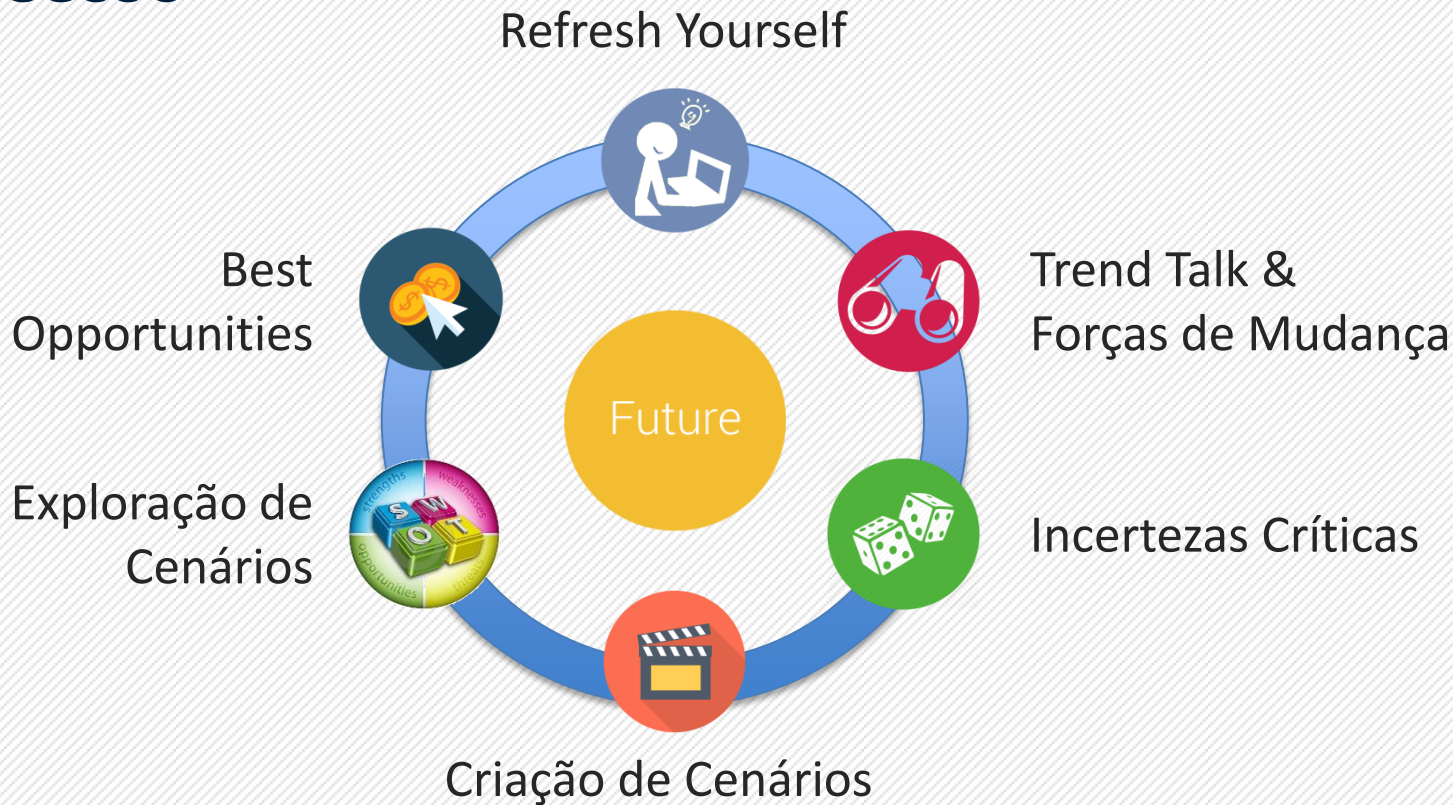


*“Pensar de forma colaborativa com perspectivas múltiplas sobre um mesmo tema, auxilia no processo criativo e na tomada de decisão.”*

*Edward Bono, 1985*



# O Processo





# Refresh Yourself & Get Ready

Atualização prévia de conhecimentos usando relatórios de empresas especializadas em monitoramento de tendências.



60 relatórios enviados  
+ 3000 páginas

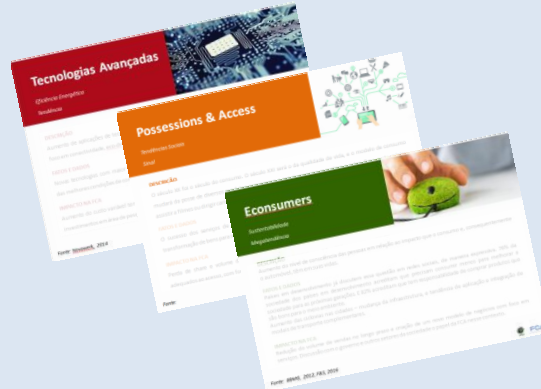




# Trend Talk & Forças de Mudança

As Forças de Mudança são movimentos que induzem alterações dentro e fora da Indústria, podendo assumir formas de **Megatendências, Tendências, Sinais e Incertezas**.

São fundamentais para identificar discontinuidades e construir cenários.



4 Trend Talk  
71 Forças de Mudança



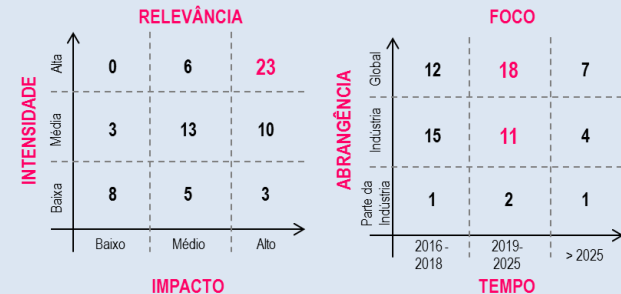


# Incertezas Críticas

Incertezas são forças de mudança que apontam evoluções alternativas e contrastantes. **Incertezas críticas** são aquelas com **maior relevância** e **incerteza** para o setor ou empresa. São a “**matéria-prima**” para a construção de **cenários**.

Etapas de análise:

## 1. Foco & Relevância



44 FM Relevantes







# Incertezas Críticas



Incertezas são forças de mudança que apontam evoluções alternativas e contrastantes. **Incertezas críticas** são aquelas com **maior relevância** e **incerteza** para o setor ou empresa. São a “**matéria-prima**” para a construção de **cenários**.

Etapas de análise:

1. Foco & Relevância
2. Relevância & Incerteza



**44 FM Relevantes**  
**10 Incertezas**





# Incertezas Críticas

Incertezas são forças de mudança que apontam evoluções alternativas e contrastantes. **Incertezas críticas** são aquelas com **maior relevância** e **incerteza** para o setor ou empresa. São a “**matéria-prima**” para a construção de **cenários**.

Etapas de análise:

1. Foco & Relevância
2. Relevância & Incerteza
3. Motricidade & Dependência

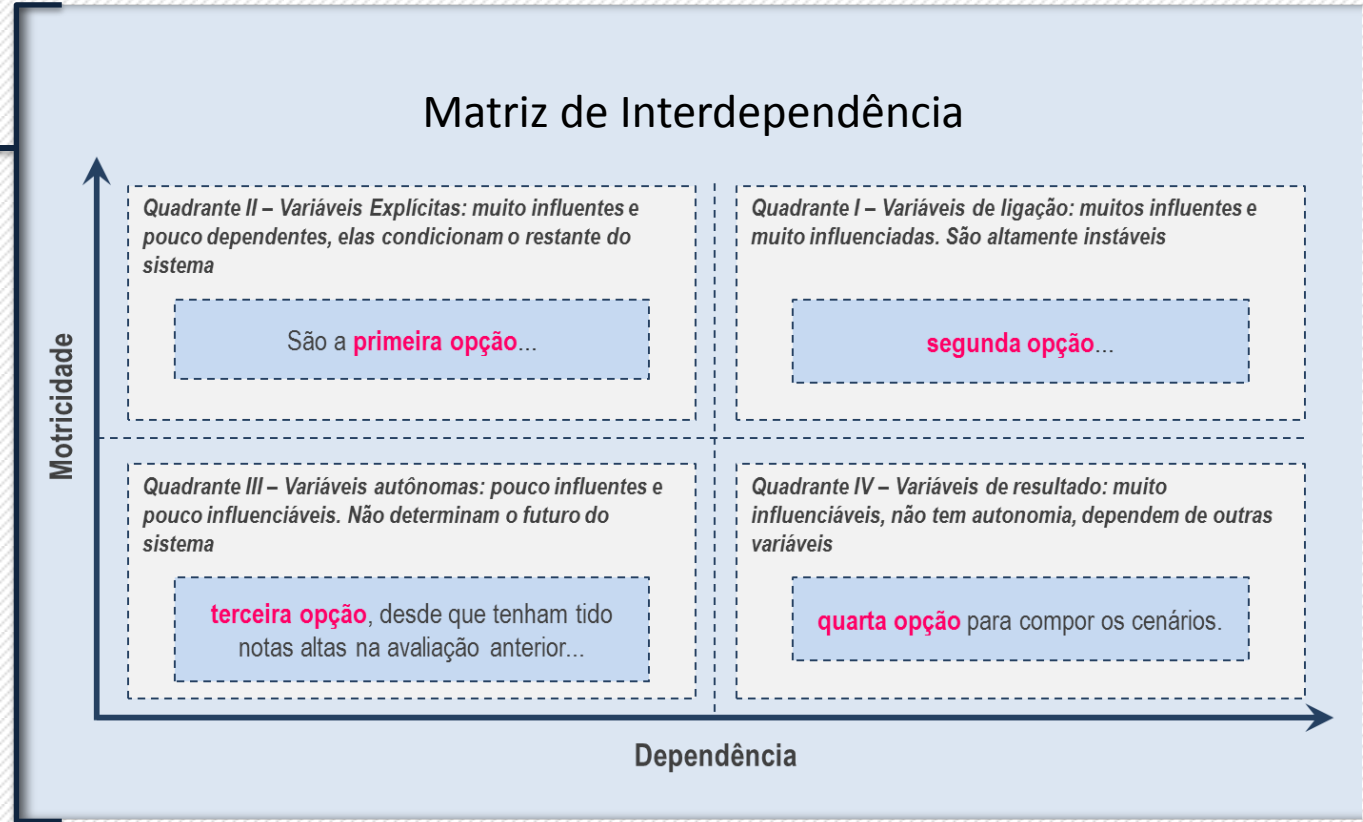
		1	2	3	4	5	
Ordem	Força de Mudança	Força de Mudança 1	Força de Mudança 2	Força de Mudança 3	Força de Mudança 4	Força de Mudança 5	Motricidade
1	Força de Mudança 1		0	1	1	0	2
2	Força de Mudança 2	1		1	1	1	4
3	Força de Mudança 3	0	0		1	0	1
4	Força de Mudança 4	1	1	0		1	3
5	Força de Mudança 5	0	0	0	1		1
	Dependência	2	1	2	4	2	

**44 FM Relevantes**  
**10 Incertezas / 4 Incertezas Críticas**





# Incertezas Críticas





# Criação de Cenários

Representações de futuros possíveis, contrastantes e estimulantes para a tomada de decisões estratégicas em contextos de mudança acelerada e elevada incerteza. Eles são estruturados pelo cruzamento de incertezas críticas.

Etapas :

1. Análise morfológica das Incertezas Críticas
2. Seleção de cenários possíveis e consistentes
3. Análise de Impacto e Probabilidade
4. Criação de Cenários

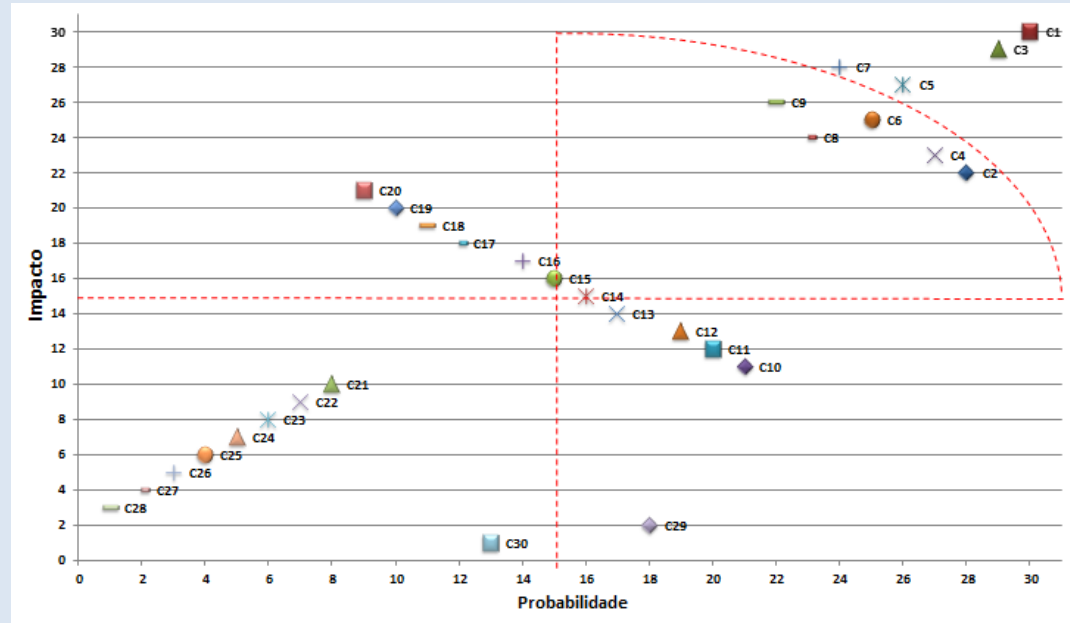
**81 Cenários, sendo 20 possíveis e consistentes e 4 escolhidos**





# Criação de Cenários

## Análise de Impacto e Probabilidade

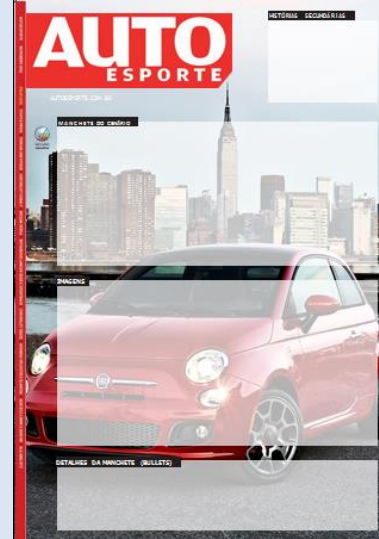




# Criação de Cenários

Política	Economia	Societária	Tecnologia	Meio Ambiente	Legislação
<p>Políticas governamentais que afetam o setor, como subsídios, impostos e regulamentações.</p>	<p>Condições econômicas, inflação, crescimento e estabilidade financeira que impactam o mercado.</p>	<p>Demografia, hábitos de consumo, valores culturais e mudanças sociais que influenciam a demanda.</p>	<p>Avanços tecnológicos, inovação e adoção de novas tecnologias que podem transformar o setor.</p>	<p>Regulamentações ambientais, mudanças climáticas e pressão por sustentabilidade.</p>	<p>Novas leis, alterações em legislação existente e processos de regulamentação.</p>

Análise PESTEL



Cover Page



Storytelling

Para criar cenários usando o storytelling, siga a imaginação e explore os elementos de uma boa narrativa. Comece descrevendo o personagem, o local e o tempo em que está vivendo. Imagine como é a vida e como se comporta atualmente. A partir disso, imagine como será a vida no futuro. Qual o cenário que você quer? E, finalmente, qual história você quer contar, sobre o seu?



# Exploração de Cenários

Análise cruzada de SWOT para identificação de estratégias.

Etapas :

1. Análise de Forças e Fraquezas
2. Análise de Oportunidades e Ameaças
3. Identificação de Estratégias



**Brain Writing**

Round 1			
Round 2			
Round 3			
Round 4			
Round 5			

LSP Process Review

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Item	OPORTUNIDADES				AMEAÇAS				ANÁLISE DE FORÇAS E FRAQUEZAS
	Alta	Med	Baixa	Muito Baixa	Alta	Med	Baixa	Muito Baixa	
<b>FORÇAS</b>									
<b>FRAQUEZAS</b>									





# Exploração de Cenários

## Análise Cruzada de SWOT

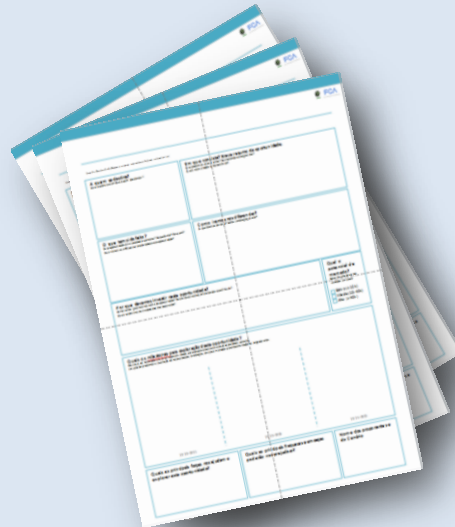
		Ambiente externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente interno	Forças	<p><b>Estratégias ofensivas</b> Como usar as forças para tirar vantagem das oportunidades?</p>	<p><b>Estratégia de confronto</b> Como usar as forças para reduzir a probabilidade e o impacto das ameaças?</p>
	Fraquezas	<p><b>Estratégia de reforço</b> Como superar as fraquezas que impedem de aproveitar as oportunidades?</p>	<p><b>Estratégia defensiva</b> Como estabelecer planos defensivos para prevenir das ameaças? Superar fraquezas e reduzir impactos das ameaças.</p>





# Best Opportunities

Identificação, descrição e priorização de plataformas de crescimento e diferenciação para captura de valor a curto, médio e longo prazo para cada cenário.



- A quem se destina?
- Em que consiste?
- O que tem sido feito?
- Como iremos nos diferenciar?
- Por que devemos investir?
- Qual o potencial de mercado?
- Quais os *milestones*?
- Quais as principais forças, fraquezas e ameaças?



**14 Plataformas**



**FCA**  
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

# Resultados & Lições Aprendidas

# Resultados

- Visão global do ambiente, suas interligações e incertezas
- Identificação de novas oportunidades de forma colaborativa
- Integração e uso da inteligência coletiva
- Criação de redes de informação
- Desenvolvimento da criatividade
- Aprendizado organizacional e mudança de mapas mentais

## Pontos importantes

- Acesso a relatórios de tendências e palestras com especialistas
- Processo colaborativo para identificação de tendências envolvendo grande número de pessoas de diversas áreas
- Engajamento do time core principalmente nas fases finais
- Estudos exploratórios em profundidade para oportunidades mais radicais
- Ritmo de execução



**FCA**  
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

A hand is shown holding a crystal ball. The crystal ball reflects a cityscape with buildings and a street. The text is overlaid on the reflection.

# Muito obrigada!

Ana Almeida  
[ana.almeida@fcagroup.com](mailto:ana.almeida@fcagroup.com)  
<https://br.linkedin.com/in/almeidappa>