

Quick Guide

# Strategic Tools for Competitive and Market Intelligence



38 Essential  
Frameworks for  
Strategy and  
Decision-Making

Prof. Douglas Marson

# Ferramentas Estratégicas e para Tomada de Decisão em Inteligência de Mercado

## Guia rápido com exemplos de ferramentas

Este guia é um compilado de 38 metodologias consolidadas no campo da administração estratégica e da inteligência de mercado. Seu objetivo é servir como um manual de estudo e consulta para profissionais que atuam em funções críticas da gestão empresarial — em especial aqueles que influenciam a formulação de estratégias ou apoiam diretamente os processos de tomada de decisão. As ferramentas apresentadas não são vistas apenas sob a ótica da construção da estratégia corporativa em nível macro, mas sim como instrumentos de apoio à decisão em contextos micro, como para analisar concorrentes, apoiar a resolução de questões de negócio específicas e fornecer insumos para responder aos Key Intelligence Topics (KITs) que norteiam a tomada de decisão estratégica.

Organizador: Douglas Quirino Marson - [www.dqm.adm.br](http://www.dqm.adm.br)

## Índice das Ferramentas

01	02	03
<b>Exploração e Mapeamento de Mercado</b> PESTEL/PESTAL, 5 Forças de Porter, 4 Corners, Geomarketing, Early Warning Systems, Radar de Competidores	<b>Análise e Diagnóstico</b> SWOT, VRIO/VRIN, Cadeia de Valor, 7S Framework, Delta Model, Ciclo de Vida do Produto, Matriz IPA, Análise de Custos Estratégicos	<b>Formulação e Criação de Opções Estratégicas</b> Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Blue Ocean Tools, Matriz BCG, Matriz GE/McKinsey, Matriz Ansoff, Profit Pool
04	05	06
<b>Inteligência Comercial</b> Win/Loss Analysis, SPIN Selling, Superqualificação de Leads, Benchmarking Comercial	<b>Simulação e Antecipação</b> Análise de Cenários, Método Delphi, Business Wargame, Simulações com IA, Monte Carlo, Árvores de Decisão	<b>Decisão e Priorização</b> Matriz Eisenhower, Matriz Impacto x Esforço, Matriz GUT
07		
<b>Execução e Monitoramento</b> Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model, OKRs, Hoshin Kanri		

# Exploração e Mapeamento de Mercado

## PESTEL/PESTAL

<b>P</b>	<b>Political</b>	How government actions and policies influence the market and your organisation. I.e. Election results, legislation changes, trade agreements.
<b>E</b>	<b>Economic</b>	Broader economy's health and its impact on your organisation. This includes inflation rates, economic growth, exchange rates.
<b>S</b>	<b>Social</b>	Cultural and demographic aspects of the external environment. This looks at population growth, age distribution, cultural trends, and lifestyle changes.
<b>T</b>	<b>Technological</b>	Incorporates innovation and technological changes that could affect your market position or operations. I.e. Advancements in digital technology.
<b>L</b>	<b>Legal</b>	Involves the regulatory environment in which you operate. Compliance with laws and regulations at local, national, and international levels.
<b>E</b>	<b>Environmental</b>	Ecological and environmental aspects that could impact your operations or market. This includes climate change and sustainable practices.

**Problemas típicos:** Avaliar riscos e oportunidades no ambiente macroeconômico, analisar atratividade de mercados em expansão geográfica, antecipar mudanças regulatórias.

**Descrição:** Organiza fatores externos em seis dimensões: Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal para estruturar análise de tendências e riscos.

**Informações necessárias:** Políticas públicas, indicadores econômicos, tendências sociais, inovações tecnológicas, regulamentações ambientais e legislação setorial.

**Autoria:** Francis Aguilar (1967), expandido por Johnson e Scholes (1989).

**Vantagens:** Estrutura intuitiva, aplicável a qualquer setor. **Limitações:** Pode ser genérico, necessita atualização contínua.

## 5 Forças de Porter



**Problemas típicos:** Avaliar atratividade de setor, entender pressões competitivas, apoiar decisões de entrada em novos mercados.

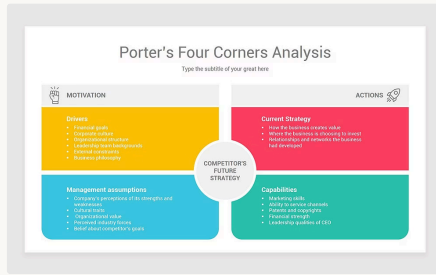
**Descrição:** Analisa cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de fornecedores, poder de clientes, ameaça de substitutos e rivalidade entre concorrentes.

**Informações necessárias:** Barreiras de entrada, concentração de fornecedores e clientes, tecnologias substitutas, número de competidores.

**Autoria:** Michael E. Porter (1979).

**Vantagens:** Clareza conceitual, útil para comparar setores. **Limitações:** Modelo estático, pode simplificar setores complexos.

# Exploração e Mapeamento de Mercado



## 4 Corners Analysis

**Problemas típicos:** Antecipar movimentos de concorrentes, entender lógica competitiva, apoiar análises de cenários.

**Descrição:** Modelo para prever comportamento de concorrentes baseado em quatro dimensões: Motivações, Objetivos, Estratégia atual e Capacidades.

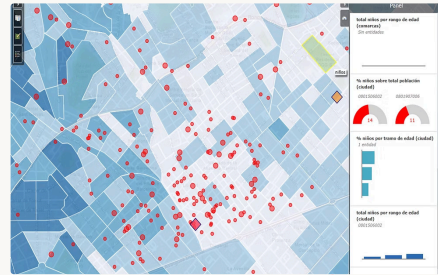
### Informações necessárias:

Objetivos declarados, estratégias em andamento, capacidades reais, drivers motivacionais dos concorrentes.

**Autoria:** Michael E. Porter (1979).

**Vantagens:** Visão estruturada para prever reações.

**Limitações:** Exige dados confiáveis sobre concorrentes.



## Geomarketing

**Problemas típicos:** Seleção de pontos de venda, definição de territórios comerciais, identificação de clusters de clientes.

**Descrição:** Uso de dados geográficos e espaciais para apoiar decisões de marketing, cruzando informações em mapas para revelar padrões territoriais.

### Informações necessárias:

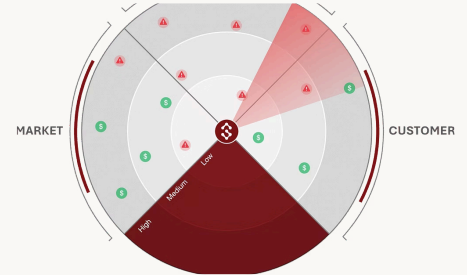
Dados de clientes, informações socioeconômicas regionais, localização de concorrentes, mapas digitais (GIS).

**Autoria:** Desenvolvido a partir de aplicações GIS nos anos 1990.

**Vantagens:** Facilita decisões

de expansão. **Limitações:**

Requer bases atualizadas, custos de implementação.



## Early Warning Systems

**Problemas típicos:** Antecipar movimentos competitivos, detectar sinais fracos de mudança, reduzir surpresas estratégicas.

**Descrição:** Processo estruturado para monitorar sinais do ambiente competitivo, desenvolvendo mecanismos de alerta para gestores.

### Informações necessárias:

Key Intelligence Topics definidos, fontes confiáveis, equipe de monitoramento, mecanismos de reporte.

**Autoria:** Difundido pela SCIP nos anos 1990, Gilad (2003).

**Vantagens:** Permite respostas

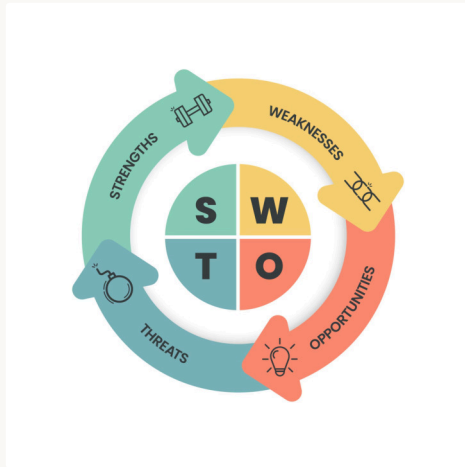
rápidas. **Limitações:** Pode

gerar excesso de sinais

irrelevantes.

# Análise e Diagnóstico

## SWOT (Simples e Cruzada)



**Problemas típicos:** Identificar pontos fortes e fracos internos, mapear oportunidades e ameaças externas, definir estratégias ofensivas e defensivas.

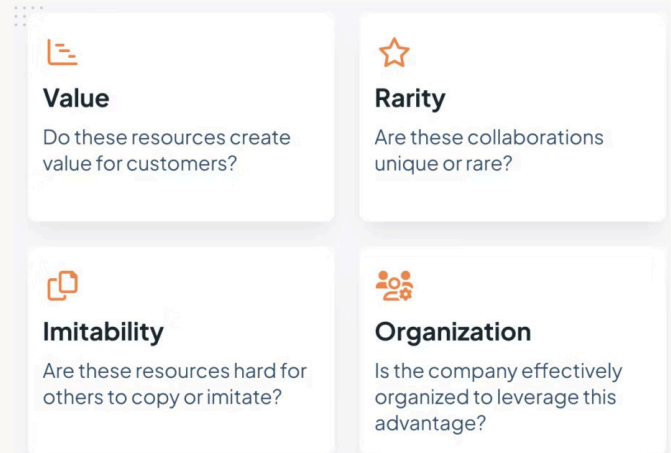
**Descrição:** Estrutura análise em quatro quadrantes: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A versão cruzada propõe estratégias através do cruzamento dos quadrantes.

**Informações necessárias:** Dados internos de performance, informações externas de mercado, KITs orientadores, benchmarks setoriais.

**Autoria:** Albert Humphrey (anos 1960).

**Vantagens:** Simplicidade, facilita pensamento estratégico. **Limitações:** Subjetividade elevada, risco de análises genéricas.

## VRIO/VRIN



**Problemas típicos:** Avaliar se recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável, apoiar decisões sobre investimentos em competências.

**Descrição:** Estrutura que identifica se recursos geram vantagem quando são Valiosos, Raros, custosos de Imitar e bem Organizados para exploração.

**Informações necessárias:** Recursos tangíveis e intangíveis, comparação com concorrentes, custos de imitação, alinhamento organizacional.

**Autoria:** Jay Barney (1991), baseado na Resource-Based View.

**Vantagens:** Distingue vantagens temporárias de sustentáveis. **Limitações:** Subjetividade na avaliação, foco apenas interno.

# Análise e Diagnóstico



## Cadeia de Valor (Porter)

### Problemas típicos:

Identificar onde a empresa cria valor, apoiar decisões de redução de custos, mapear diferenciais competitivos.

**Descrição:** Organiza atividades em primárias (logística, operações, marketing, vendas, serviços) e de apoio (infraestrutura, RH, tecnologia, suprimentos).

### Informações necessárias:

Estrutura de processos, custos por atividade, indicadores operacionais, benchmarking com concorrentes.

**Autoria:** Michael E. Porter (1985).

**Vantagens:** Análise detalhada da criação de valor. **Limitações:** Complexo em empresas diversificadas.

## MCKINSEY 7S FRAMEWORK



## 7S Framework (McKinsey)

**Problemas típicos:** Avaliar alinhamento organizacional, diagnosticar falhas de execução, apoiar transformações.

**Descrição:** Analisa sete elementos interdependentes: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills e Shared Values.

### Informações necessárias:

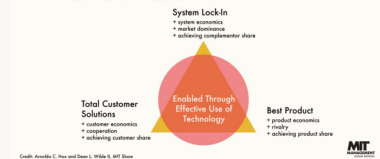
Estratégia formal, estrutura organizacional, processos, estilo de liderança, perfil de equipe.

**Autoria:** Tom Peters e Robert Waterman, McKinsey (1980).

**Vantagens:** Visão abrangente organizacional.

**Limitações:** Modelo descritivo, análises qualitativas subjetivas.

## The Delta Model — Three Distinct Strategic Options



## Delta Model

**Problemas típicos:** Avaliar alternativas além de produtos, definir estratégias de relacionamento, analisar modelos digitais.

**Descrição:** Três opções estratégicas: Best Product (diferenciação/custos), Total Customer Solutions (relacionamentos) e System Lock-in (ecossistemas).

### Informações necessárias:

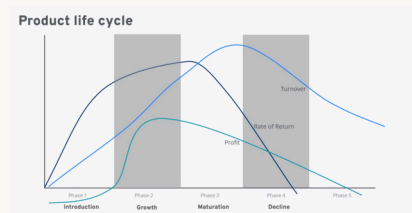
Dados de concorrência por produto, fidelidade de clientes, estrutura de ecossistemas.

**Autoria:** Arnaldo Hax e Dean Wilde (1999).

**Vantagens:** Alternativas além da competição tradicional. **Limitações:** Menos difundido, requer maturidade organizacional.

# Análise e Diagnóstico

## Ciclo de Vida do Produto



**Problemas típicos:** Avaliar estágio do produto no mercado, apoiar decisões de investimento, planejar estratégias de marketing.

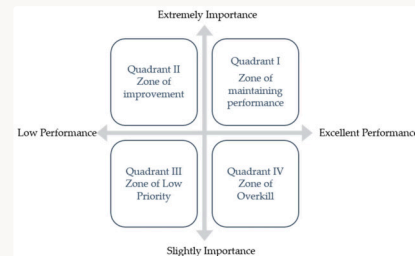
**Descrição:** Descreve fases: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio, cada uma exigindo estratégias diferentes.

**Informações necessárias:** Histórico de vendas, crescimento setorial, margens, dados de inovação.

**Autoria:** Theodore Levitt (1965).

**Vantagens:** Modelo simples para portfólio. **Limitações:** Não é determinístico.

## Matriz IPA (Importância x Desempenho)



**Problemas típicos:** Identificar atributos críticos para clientes, priorizar investimentos em melhorias.

**Descrição:** Cruza importância atribuída pelos clientes com desempenho percebido da empresa nos mesmos atributos.

**Informações necessárias:** Pesquisas de satisfação, lista de atributos relevantes, escalas de importância e desempenho.

**Autoria:** Martilla e James (1977).

**Vantagens:** Direciona recursos para maior impacto. **Limitações:** Depende de pesquisas bem estruturadas.

## Análise de Custos Estratégicos



**Problemas típicos:** Identificar atividades que consomem recursos, avaliar rentabilidade real, apoiar precificação.

**Descrição:** Envolve ABC (Activity-Based Costing) e Target Costing para alinhar custos à estratégia de valor.

**Informações necessárias:** Estrutura de custos por atividades, consumo de recursos, margens desejadas.

**Autoria:** Kaplan e Cooper (ABC, anos 1980), Target Costing (Japão, anos 1970).

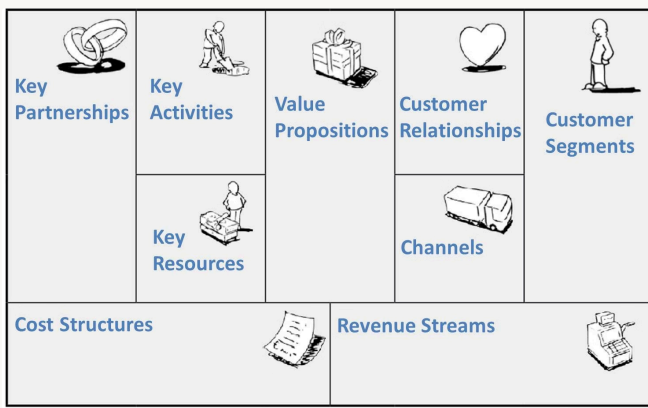
**Vantagens:** Visão realista de rentabilidade. **Limitações:** Implementação complexa.

# Formulação e Criação de Opções Estratégicas

## Business Model Canvas

**Problemas típicos:** Estruturar modelos de negócio, apoiar startups e inovação, identificar lacunas em propostas de valor.

**Descrição:** Quadro visual com nove blocos: Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relacionamento, Receitas, Recursos-chave, Atividades-chave, Parceiros-chave e Custos.



**Informações necessárias:** Perfil de clientes, produtos e serviços, estrutura de custos e receitas, principais recursos e parceiros.

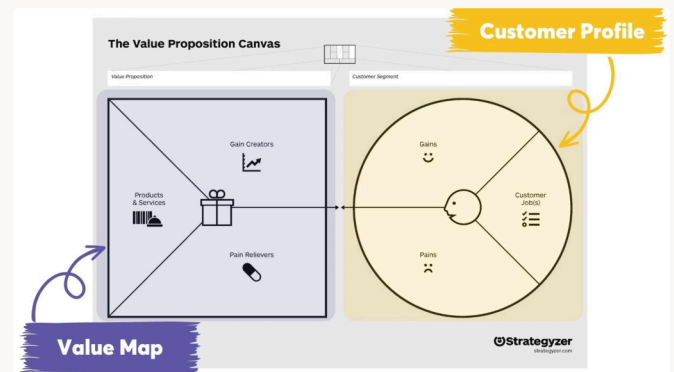
**Autoria:** Alexander Osterwalder (2004, 2010).

**Vantagens:** Linguagem visual simples, favorece colaboração. **Limitações:** Representação estática, pode simplificar modelos complexos.

## Value Proposition Canvas

**Problemas típicos:** Definir propostas de valor para segmentos específicos, alinhar produtos às dores do cliente, apoiar desenvolvimento.

**Descrição:** Complementa o Business Model Canvas focando em Customer Profile (trabalhos, dores, ganhos) e Value Map (produtos, aliviadores, criadores).

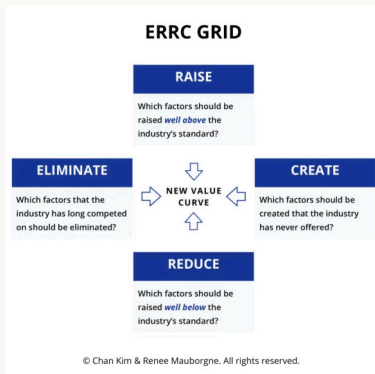


**Informações necessárias:** Pesquisa sobre necessidades e dores, análise de expectativas, dados de produtos, feedback de testes.

**Autoria:** Osterwalder e Pigneur (2014).

**Vantagens:** Força foco no cliente, reduz desalinhamento. **Limitações:** Depende de dados confiáveis de clientes.

# Formulação e Criação de Opções Estratégicas



## Blue Ocean Tools

### Problemas típicos:

Identificar oportunidades em mercados saturados, apoiar diferenciação, construir propostas únicas.

### Descrição:

Strategy Canvas (gráfico comparativo de fatores competitivos) e ERRC Grid (Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar) para inovação de valor.

### Informações necessárias:

Fatores de competição relevantes, desempenho de concorrentes, percepções de clientes, benchmarking.

**Autoria:** W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2004).

### Vantagens:

Visualiza espaço competitivo, facilita inovação de valor.

**Limitações:** Nem sempre há "oceanos azuis" claros.



## Matriz BCG

### Problemas típicos:

Avaliar portfólio de negócios, apoiar decisões de investimento, alocar recursos entre áreas.

### Descrição:

Classifica unidades em quatro quadrantes: Estrelas, Vacas Leiteiras, Interrogações e Abacaxis, cruzando crescimento e participação de mercado.

### Informações necessárias:

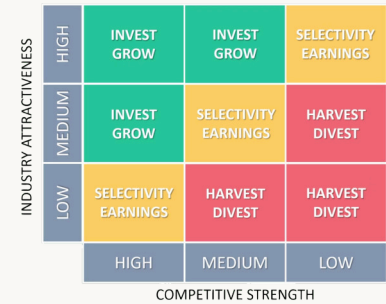
Taxas de crescimento de mercado, participação relativa, dados financeiros, histórico de investimentos.

**Autoria:** Boston Consulting Group, Bruce Henderson (anos 1970).

### Vantagens:

Simplicidade visual, útil para alocação de recursos.

**Limitações:** Reduz realidade a duas dimensões.



## Matriz GE/McKinsey

### Problemas típicos:

Avaliar portfólio em múltiplas dimensões, apoiar diversificação, priorizar investimentos.

### Descrição:

Expande a BCG usando a atratividade da indústria e força competitiva, medidos por múltiplos fatores ponderados.

### Informações necessárias:

Indicadores de atratividade setorial, indicadores de força competitiva, avaliação qualitativa e quantitativa.

### Autoria:

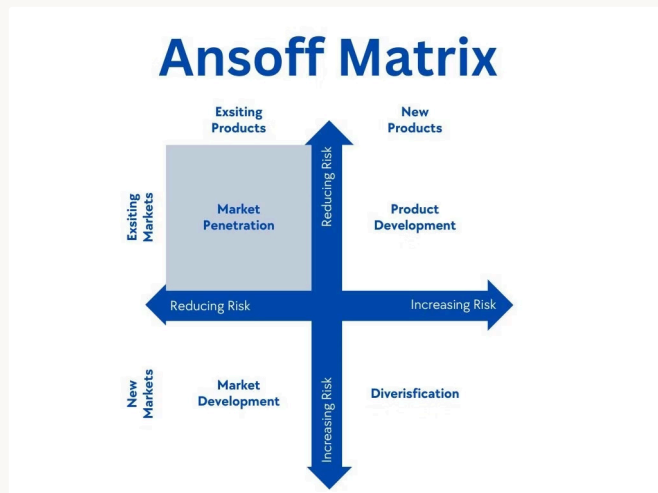
McKinsey & Company para General Electric (anos 1970).

### Vantagens:

Mais robusta que BCG, considera múltiplos fatores.

**Limitações:** Complexa, pode ser subjetiva.

# Formulação e Criação de Opções Estratégicas



## Matriz Ansoff

**Problemas típicos:** Definir estratégias de crescimento, apoiar decisões de diversificação, mapear riscos de movimentos de mercado.

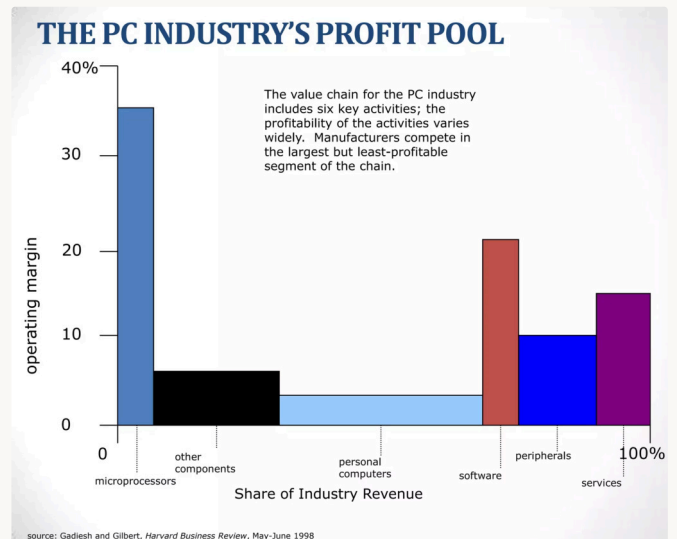
**Descrição:** Apresenta quatro caminhos: Penetração de mercado, Desenvolvimento de mercado, Desenvolvimento de produto e Diversificação.

**Informações necessárias:** Dados de participação e crescimento atual, oportunidades de novos mercados, capacidade de inovação, recursos para diversificação.

**Autoria:** Igor Ansoff (1957).

**Vantagens:** Estrutura simples para crescimento, visualiza riscos relativos.

**Limitações:** Não considera intensidade competitiva.



## Profit Pool

**Problemas típicos:** Identificar concentração de rentabilidade na cadeia, apoiar reposicionamento, explorar segmentos lucrativos.

**Descrição:** Mapeia volume total de lucros em uma indústria e sua distribuição ao longo da cadeia de valor ou entre segmentos.

**Informações necessárias:** Dados financeiros setoriais, margens por segmento, estrutura de custos, relatórios de concorrentes.

**Autoria:** Orit Gadiesh e James Gilbert (1998).

**Vantagens:** Foca em rentabilidade, revela oportunidades de reposicionamento.

**Limitações:** Dados setoriais difíceis de obter.

# Ferramentas de Inteligência Comercial



## Win/Loss Analysis

**Problemas típicos:** Entender por que propostas foram ganhas ou perdidas, identificar padrões por segmento, ajustar proposta de valor.

**Descrição:** Processo estruturado de coleta e análise de feedback sobre vitórias e derrotas através de entrevistas pós-decisão com decisores.

**Informações necessárias:** Lista de deals por status, roteiro de entrevista, taxonomia de motivos, métricas do funil.

**Autoria:** Prática consolidada em vendas B2B desde os anos 1980.

**Vantagens:** Feedback direto do mercado, insights práticos. **Limitações:** Acesso a decisores pode ser difícil.



"The best selling isn't at all about your products and what you can offer. It's very much about the customers and their need."  
—Neil Rackham

## SPIN Selling

**Problemas típicos:** Estruturar vendas consultivas complexas, aumentar taxa de avanço, elevar valor percebido sem descontos.

**Descrição:** Organiza conversa de vendas em quatro blocos: Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução.

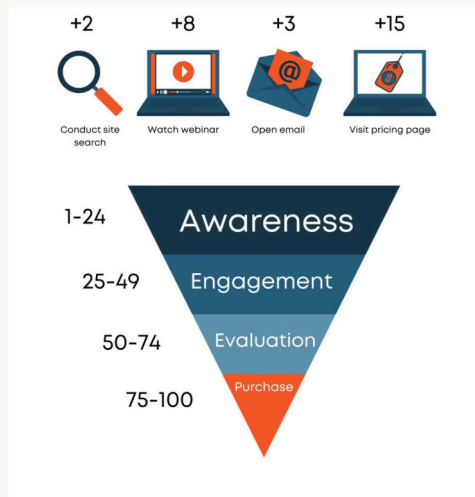
**Informações necessárias:** Mapa de stakeholders, roteiros de perguntas por etapa, casos de uso, critérios de decisão.

**Autoria:** Neil Rackham e equipe Huthwaite (1988).

**Vantagens:** Metodologia com base empírica, aumenta qualidade do diagnóstico.

**Limitações:** Requer treinamento e prática.

# Ferramentas de Inteligência Comercial



## Superqualificação de Leads (BANT, MEDDIC, CHAMP)

**Problemas típicos:** Priorizar oportunidades com maior probabilidade, reduzir desperdício com leads sem fit, alinhar marketing e vendas.

**Descrição:** Combina frameworks: BANT (Budget, Authority, Need, Timeline), MEDDIC (Metrics, Economic Buyer, Decision Criteria, Decision Process, Identify Pain, Champion), CHAMP (Challenges, Authority, Money, Prioritization).

**Informações necessárias:** Definição de ICP, dados de engajamento no CRM, critérios de decisão por setor, evidências de dor quantificadas.

**Autoria:** BANT (IBM, anos 1960), MEDDIC (PTC, anos 1990), CHAMP (anos 2010).

**Vantagens:** Linguagem comum entre áreas, eleva precisão do forecast. **Limitações:** Aplicação mecânica pode perder oportunidades.



## Benchmarking Comercial

**Problemas típicos:** Comparar práticas comerciais com concorrentes, identificar lacunas de desempenho, inspirar adoção de melhores práticas.

**Descrição:** Processo sistemático de comparar práticas, processos e resultados de vendas com padrões de referência externos (competitivo, funcional, interno).

**Informações necessárias:** Indicadores de desempenho comercial, processos de vendas, dados públicos de concorrentes, benchmarks setoriais.

**Autoria:** Popularizado pela Xerox (anos 1970), aplicação comercial consolidada nos anos 1990.

**Vantagens:** Parâmetros claros de comparação, identifica lacunas. **Limitações:** Acesso limitado a dados de concorrentes.

# Simulação e Antecipação

## Análise de Cenários (Shell/GBN)



**Problemas típicos:** Explorar futuros plausíveis sob alta incerteza, testar robustez de estratégias, preparar para pontos de inflexão.

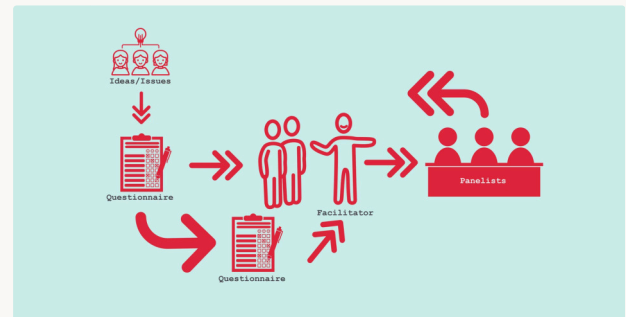
**Descrição:** Constrói narrativas consistentes de futuros plausíveis combinando forças motrizes, incertezas críticas e sinais emergentes.

**Informações necessárias:** Tendências macro, incertezas críticas setoriais, mapas de stakeholders, indicadores de monitoramento.

**Autoria:** Pierre Wack (Shell, anos 1970), Peter Schwartz (GBN, anos 1990).

**Vantagens:** Lida com incerteza radical, conecta insights qualitativos. **Limitações:** Exige facilitação experiente.

## Método Delphi



**Problemas típicos:** Projetar demandas sem histórico, obter consenso de especialistas, estimar impactos em contextos com pouca evidência, priorizar riscos.

**Descrição:** Conduz rodadas sucessivas de questionários com painel de especialistas, mantendo anonimato para reduzir vieses.

**Informações necessárias:** Seleção de especialistas diversos, questionário com métricas de probabilidade, regras de síntese.

**Autoria:** Olaf Helmer e Norman Dalkey, RAND Corporation (anos 1950).

**Vantagens:** Reduz vieses de grupo, produz intervalos úteis. **Limitações:** Qualidade depende do painel.

# Simulação e Antecipação



## Wargame

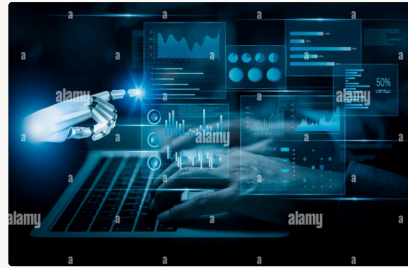
**Problemas típicos:** Antecipar movimentos de concorrentes, testar estratégias de preço e canal, exercitar decisão sob pressão.

**Descrição:** Simulação competitiva onde equipes representam empresa e concorrentes, jogando ciclos de decisão com informações parciais.

**Informações necessárias:** Perfis de concorrentes, regras de mercado, hipóteses de preço e custos, mecanismo de feedback.

**Autoria:** Adaptação militar para negócios (anos 1990), Gilad e Herman.

**Vantagens:** Expõe interdependências competitivas. **Limitações:** Preparação trabalhosa.



## Simulações com IA

**Problemas típicos:** Explorar dinâmicas de mercado complexas, testar políticas em ecossistemas, analisar difusão de inovação.

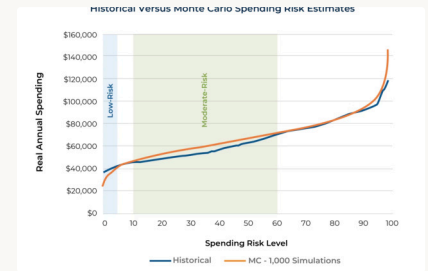
**Descrição:** Modelos baseados em agentes representam atores como agentes autônomos com regras de decisão e interação.

**Informações necessárias:** Definição de agentes e regras, dados históricos para calibragem, eventos para cenários.

**Autoria:** Sistemas complexos (anos 1970-80), aplicações com IA (anos 2000).

**Vantagens:** Captura heterogeneidade e interações.

**Limitações:** Modelagem cuidadosa necessária.



## Monte Carlo

**Problemas típicos:** Quantificar risco de resultados financeiros, estimar distribuição de NPV, avaliar prazos em projetos complexos.

**Descrição:** Amostra milhares de vezes valores aleatórios para variáveis conforme distribuições, calculando distribuição resultante.

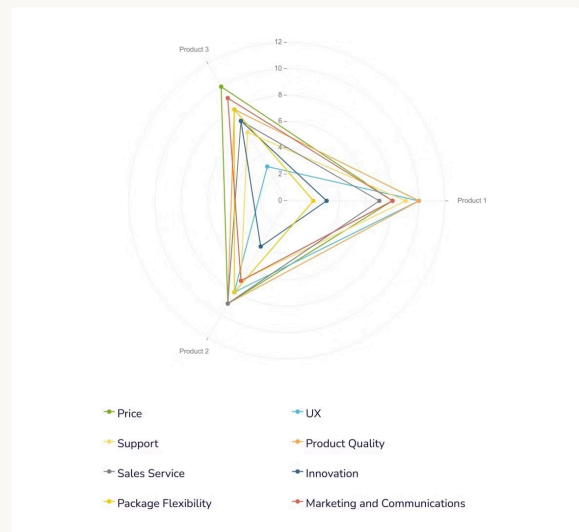
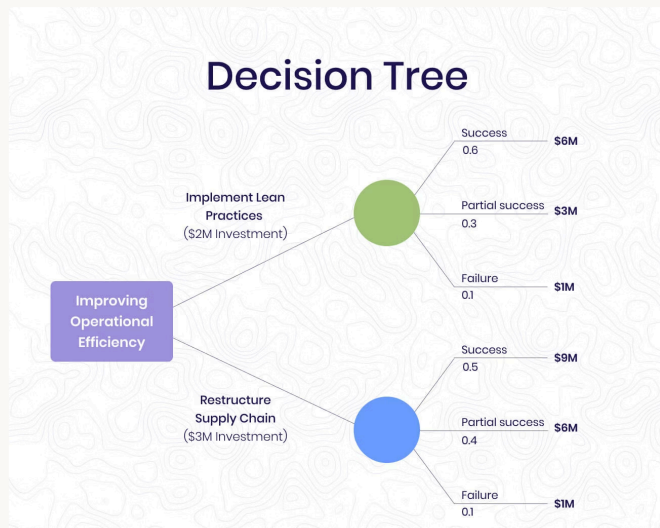
**Informações necessárias:** Variáveis críticas e distribuições, correlações, modelo determinístico, critérios de convergência.

**Autoria:** Stanislaw Ulam e John von Neumann (anos 1940).

**Vantagens:** Quantifica risco transparentemente.

**Limitações:** Depende da qualidade das distribuições.

# Simulação e Antecipação



## Árvores de Decisão Bayesianas

**Problemas típicos:** Estruturar decisões complexas com incerteza explícita, incorporar evidências atualizadas, comparar alternativas por valor esperado.

**Descrição:** Organiza alternativas, eventos incertos e resultados em nós de decisão e chance. Abordagem bayesiana permite atualizar probabilidades com novas evidências.

**Informações necessárias:** Estrutura de alternativas e eventos, probabilidades iniciais, regras de atualização bayesiana, valores e utilidades.

**Autoria:** Howard, Raiffa e Schlaifer (anos 1960).

**Vantagens:** Transparência na decisão, permite aprendizado incremental. **Limitações:** Pode ficar complexa rapidamente.

## Radar de Competidores

**Problemas típicos:** Monitorar movimentos de players diretos, identificar entrantes emergentes, apoiar decisões comerciais e de pricing.

**Descrição:** Ferramenta visual para acompanhar concorrentes em dimensões como market share, inovação, canais e movimentações estratégicas.

**Informações necessárias:** Dados sobre market share e lançamentos, campanhas de marketing, presença digital, relatórios financeiros.

**Autoria:** Prática de Inteligência Competitiva (anos 2000).

**Vantagens:** Monitoramento visual de múltiplos concorrentes. **Limitações:** Requer dados de qualidade sobre concorrentes.

# Decisão e Priorização

## Matriz Eisenhower

### Problemas típicos:

Organizar prioridades entre tarefas estratégicas e operacionais, evitar sobrecarga com urgências, melhorar gestão do tempo.

**Descrição:** Classifica tarefas em quatro quadrantes cruzando urgência e importância: fazer imediatamente, planejar, delegar ou eliminar.

### Informações necessárias:

Lista de atividades, definição consensual de importância, capacidade de delegação, sistema de acompanhamento.

### Autoria:

Dwight D. Eisenhower (anos 1950).

### Vantagens:

Simple e intuitiva, favorece disciplina

### Limitações:

Definição de importância pode ser subjetiva.

## Matriz Impacto x Esforço

### Problemas típicos:

Priorizar iniciativas estratégicas, avaliar custo-benefício, apoiar decisões de curto prazo com foco em impacto.

**Descrição:** Organiza projetos em quatro quadrantes: quick wins (alto impacto/baixo esforço), projetos estratégicos, tarefas de rotina, evitar.

### Informações necessárias:

Lista de iniciativas, estimativa de impacto potencial, estimativa de esforço necessário, critérios claros.

**Autoria:** Metodologias de gestão de projetos (anos 1990).

### Vantagens:

Visual, favorece workshops colaborativos.

**Limitações:** Avaliação pode ser subjetiva.

## Matriz GUT

### Problemas típicos:

Priorizar problemas ou riscos estratégicos, apoiar planos de ação com recursos limitados, definir onde concentrar atenção.

### Descrição:

Avalia problemas segundo Gravidade, Urgência e Tendência. Cada critério pontuado de 1 a 5, o produto gera índice de priorização.

### Informações necessárias:

Lista de problemas, critérios claros para pontuação, equipe de avaliadores, sistema de monitoramento.

### Autoria:

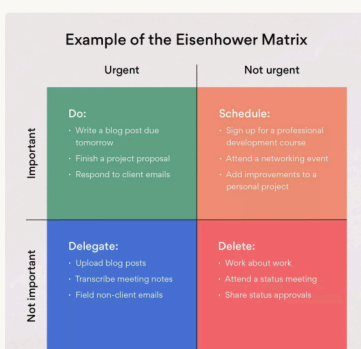
Kepner-Tregoe (Brasil, anos 1980).

### Vantagens:

Estrutura quantitativa simples, clareza rápida.

### Limitações:

Critérios podem ser subjetivos.



# Execução e Monitoramento



## Balanced Scorecard (BSC)

**Problemas típicos:** Traduzir estratégia em indicadores mensuráveis, acompanhar execução em múltiplas dimensões, garantir alinhamento organizacional.

**Descrição:** Sistema de gestão estratégica que organiza indicadores em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Inovação.

**Informações necessárias:** Objetivos estratégicos hierarquizados, indicadores para cada perspectiva com metas, fontes de dados confiáveis, sistema de monitoramento.

**Autoria:** Robert Kaplan e David Norton (1992).

**Vantagens:** Conecta visão estratégica a métricas operacionais, evita foco exclusivo financeiro. **Limitações:** Pode gerar excesso de indicadores.



## EFQM Excellence Model

**Problemas típicos:** Avaliar maturidade organizacional, apoiar programas de qualidade total, identificar lacunas em liderança e processos.

**Descrição:** Modelo baseado em nove critérios divididos entre Meios (liderança, pessoas, estratégia, parcerias, processos) e Resultados (clientes, pessoas, sociedade, desempenho).

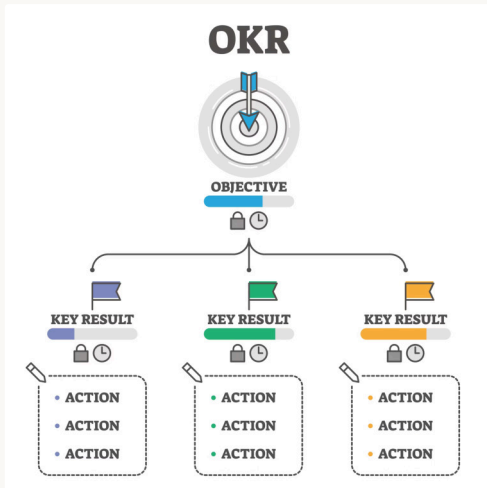
**Informações necessárias:** Dados sobre liderança e cultura, estratégia e processos, indicadores de satisfação, métricas de desempenho.

**Autoria:** European Foundation for Quality Management (1989).

**Vantagens:** Estrutura abrangente de excelência, reconhecimento internacional.

**Limitações:** Complexidade para pequenas empresas.

# Execução e Monitoramento



## OKRs (Objectives and Key Results)

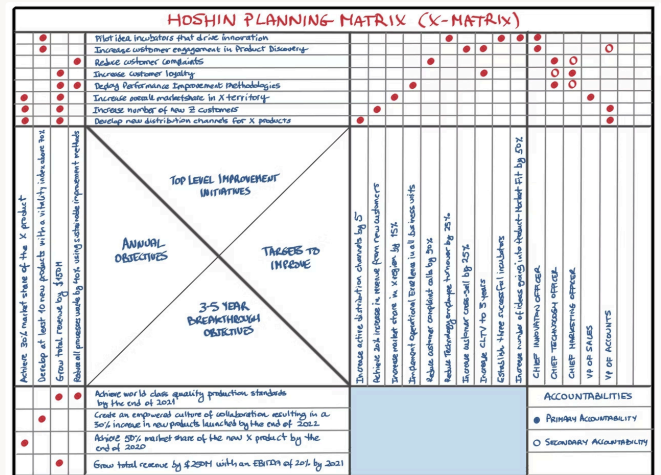
**Problemas típicos:** Conectar prioridades estratégicas a resultados mensuráveis, traduzir grandes metas em objetivos operacionais, alinhar decisões de investimento.

**Descrição:** Aplicação avançada inclui OKRs em cascata, Stretch Goals, revisões frequentes para reavaliar prioridades e integração com portfólios de projetos.

**Informações necessárias:** Objetivos estratégicos da organização, indicadores claros para Key Results, sistema de acompanhamento, cultura de accountability.

**Autoria:** Andy Grove (Intel, anos 1970), popularizado por John Doerr.

**Vantagens:** Conecta visão a execução, flexível em ciclos curtos, promove cultura de resultados. **Limitações:** Requer maturidade organizacional.



## Hoshin Kanri

**Problemas típicos:** Desdobrar objetivos estratégicos até nível operacional, garantir alinhamento entre direção e execução, conectar planejamento de longo prazo com ciclos anuais.

**Descrição:** Método japonês que traduz diretrizes de longo prazo em objetivos anuais através de ciclos de "catchball" (diálogo entre níveis) e ferramentas visuais como matriz X.

**Informações necessárias:** Objetivos estratégicos de longo prazo, metas anuais e indicadores, estrutura de desdobramento por áreas, sistema de revisões.

**Autoria:** Práticas japonesas de gestão da qualidade (anos 1960), especialmente Toyota.

**Vantagens:** Garante alinhamento organizacional, conecta estratégia a execução diária. **Limitações:** Requer disciplina cultural.

# O Ciclo de Inteligência de Mercado

Este guia rápido consolidou 38 ferramentas estratégicas, que vão desde a exploração do ambiente competitivo até a execução com monitoramento. Apesar de representarem uma pequena parte do universo de ferramentas de análises, elas apoiam a aplicação do Ciclo de Inteligência de Mercado, e contribuem com o "tool box" do profissional de Estratégia e Inteligência que deve ser capaz de identificar as melhores ferramentas conforme as questões de negócios e KITS que se apresentarem.



Ciclo de Inteligência de Mercado, adaptado de Ben Gilad.

**Sobre o Organizador:** Douglas Marson é consultor, conselheiro, professor e palestrante especializado em inteligência de mercado e inteligência comercial. Apoiou grandes corporações e cooperativas no Brasil e no exterior na estruturação de sistemas de inteligência, planejamento estratégico e processos de tomada de decisão.

Para mais informações acesse: [www.dqm.adm.br](http://www.dqm.adm.br)