

9 frameworks de estratégia da McKinsey + o SCP de Harvard: prompts para usar na segunda-feira

Empacotei dez frameworks de estratégia, nove da McKinsey e o SCP de Harvard, cada um com o problema que resolve, os passos e um prompt pronto para colar.

Atribuição: 9 destes frameworks foram criados ou formalizados na McKinsey. O SCP (Structure-Conduct-Performance) veio de Edward Mason e Joe Bain (Harvard); consultores depois adicionaram feedback loops. Esta página não tem afiliação com a McKinsey & Company.

Material educativo. Sem afiliação, endosso ou patrocínio da McKinsey & Company.

Como usar em 4 passos

1. Escreva o seu problema em duas linhas, do jeito que contaria para um amigo.
2. Ache no mapa qual framework encaixa.
3. Cole o prompt daquele framework e preencha o contexto.
4. Termine pedindo uma única pergunta para abrir a próxima reunião.

Uma regra

Se a saída não mudar onde vai o dinheiro, a prioridade ou o comportamento de alguém, é só enfeite. Jogue fora e escolha outro framework.

Mapa rápido (problema → framework)

- Estratégia no papel e nada muda → 7S
- Várias unidades disputando pouco capital → GE-McKinsey
- O negócio de hoje engolindo o de amanhã → Três Horizontes
- Precisa competir de outro jeito → Business System
- Preço ou sobrevivência em commodity → Cost Curve
- Marketing não vira cliente → Consumer Decision Journey
- Mudança emperrada → Influence Model
- Vale a pena entrar nesse mercado? → SCP
- Comprar ou ser comprado → Strategic Control Map
- Futuro demais incerto para um plano só → Portfolio of Initiatives

Fontes originais (não use um post de rede como prova)

1. 7S: Peters & Waterman, "Structure Is Not Organization" (1980)
2. GE-McKinsey: matriz criada pela McKinsey para a GE no início dos anos 1970
3. Three Horizons: Baghai, Coley & White, The Alchemy of Growth (1999)
4. Business System: Bales, Chatterjee, Gogel & Puri (McKinsey, 1980); citado por Porter em Competitive Advantage
5. Industry Cost Curve: Ted Hall (McKinsey SF) / Don C. Watters staff paper, 1981; listada em Enduring Ideas da McKinsey
6. Consumer Decision Journey: pesquisa McKinsey, 2009
7. Influence Model: Lawson & Price, "The Psychology of Change Management", McKinsey Quarterly (2003)
8. SCP: Edward Mason (Harvard, anos 1930) e Joe Bain (anos 1950)
9. Strategic Control Map: Vijay D'Silva, Bob Fallon e Asheet Mehta (McKinsey, 1996)
10. Portfolio of Initiatives: Lowell Bryan (McKinsey); dialoga com Courtney sobre níveis de incerteza

1. McKinsey 7S

Quando usar: A estratégia está aprovada no slide, e o comportamento da empresa não mudou.

Passos

1. Peça notas de 1 a 5 para cada S (strategy, structure, systems, shared values, style, staff, skills), de gente de níveis diferentes.
2. Descreva o alvo de cada S para a estratégia funcionar de verdade.
3. Olhe os 21 pares entre os 7 elementos e marque verde / âmbar / vermelho.
4. Comece pelos links vermelhos com o maior buraco.

Prompt (copie e cole)

Minha estratégia está aprovada no papel, mas quase nada mudou na forma como as pessoas trabalham.

Contexto (cole fatos, não slogans):

- Decisão que já tomamos:
- O que ainda parece igual depois de 90 dias:
- Quem de fato é promovido aqui:
- Incentivos / KPIs que ainda recompensam o jeito antigo:

Rode o Modelo 7S da McKinsey (Peters & Waterman, 1980):

- 1) Dê nota de 1 a 5 para hoje em Strategy, Structure, Systems, Shared values, Style, Staff, Skills. Separe notas da liderança e de quem está mais perto do trabalho, quando possível.
- 2) Defina o estado-alvo de cada S para a estratégia funcionar de verdade.
- 3) Cheque os 21 pares entre os 7 elementos. Marque verde / âmbar / vermelho.
- 4) Ordene os links vermelhos pelo tamanho do buraco.
- 5) Proponha as 3 correções que moveriam o comportamento primeiro (não mais um slide).
- 6) Liste erros comuns deste framework e quais já estamos cometendo.

Termine com UMA pergunta que eu devo fazer na próxima reunião para forçar uma decisão real.

Pergunta típica para a próxima reunião: O que de verdade faz alguém ser promovido aqui?

2. GE-McKinsey Matrix

Quando usar: Várias unidades ou linhas de produto brigando pelo mesmo capital.

Passos

1. Escolha 4 a 6 fatores por eixo (atratividade do mercado e força da unidade).
2. Congele os pesos (somam 100%) antes de qualquer nota.
3. Note cada fator de 1 a 5 com dado, não opinião.
4. Some: abaixo de 2,33 baixo; 2,33 a 3,67 médio; acima de 3,67 alto.
5. Plote cada unidade e desenhe a seta de para onde ela caminha.

Prompt (copie e cole)

Temos várias unidades de negócio / linhas de produto e capital limitado. Continuamos debatendo para onde vai o dinheiro.

Contexto:

- Unidades a comparar:
- Receita ou contribuição de cada uma:
- Fatores que importam no nosso setor para atratividade de mercado:
- Fatores que importam para nossa capacidade de vencer:

Rode a Matriz GE-McKinsey:

- 1) Escolha 4 a 6 fatores por eixo.
- 2) Congele pesos que somam 100% ANTES de dar notas.
- 3) Note cada fator de 1 a 5 com evidência, não feeling.
- 4) Calcule as notas ponderadas. Mapeie baixo / médio / alto com cortes 2,33 e 3,67.
- 5) Plote cada unidade. Recomende investir / investir seletivo / colher ou sair.
- 6) Aponte dependências (uma unidade de "sair" que ainda alimenta uma de "crescer").
- 7) Liste erros comuns que devemos evitar.

Termine com UMA pergunta para a próxima reunião de capital.

Pergunta típica para a próxima reunião: Esse mercado vale a pena, e a gente consegue vencer nele?

3. Three Horizons of Growth

Quando usar: O negócio de hoje come o orçamento e o tempo do que vem depois.

Passos

1. Liste todas as iniciativas e marque H1, H2 ou H3.
2. Some orçamento e horas de liderança por horizonte.
3. Dê um placar diferente para cada horizonte.
4. Defina o que prova a passagem de H3 → H2 e de H2 → H1.

Prompt (copie e cole)

O negócio de hoje está engolindo o de amanhã. Inovação continua sendo cortada quando o trimestre aperta.

Contexto:

- Negócios-núcleo (lucro de hoje):
- Apostas emergentes com clientes reais:
- Pesquisa / pilotos / pequenas apostas:
- Orçamento aproximado e horas de liderança de cada um:

Rode Three Horizons of Growth (Baghai, Coley & White, The Alchemy of Growth, 1999):

- 1) Marque cada iniciativa H1 / H2 / H3.
- 2) Some orçamento e horas de liderança por horizonte.
- 3) Proponha um placar separado para cada horizonte.
- 4) Defina critérios de graduação de H3→H2 e H2→H1.
- 5) Mostre onde estamos matando de fome um horizonte, e o que mover neste trimestre.
- 6) Liste erros comuns (em especial tratar horizontes como sequência).

Termine com UMA pergunta para a próxima reunião de planejamento.

Pergunta típica para a próxima reunião: Que mudança pode tornar nosso núcleo irrelevante em 5 anos?

4. Business System Framework

Quando usar: Precisa vencer de um jeito diferente do concorrente estabelecido.

Passos

1. Mapeie seus 6 passos ao lado do rival (tecnologia, desenho, produção, marketing, distribuição, serviço), com custo.
2. Em cada passo, pergunte: desempenho, jeito melhor, como o rival faz, quem tem custo menor.
3. Circule um passo onde dá para escolher o que ninguém escolhe.
4. Teste se essa escolha fortalece os outros passos.
5. Antes de comprar alguém, sobreponha os dois sistemas.

Prompt (copie e cole)

Precisamos de um jeito de competir que não seja uma cópia pálida do líder de mercado.

Contexto:

- Nossa oferta:
- Principal rival:
- Custo / atividade aproximados em cada passo (tecnologia, desenho de produto, manufatura/ops, marketing, distribuição, serviço):
- Restrições que nos recusamos a quebrar:

Rode o Business System Framework (McKinsey, ~1980; depois citado por Porter):

- 1) Mapeie nossos 6 passos ao lado dos do rival, com custo quando conhecido.
- 2) Em cada passo responda: quão bem performamos, existe um jeito melhor, como os concorrentes fazem, quem tem custo menor.
- 3) Circule UM passo em que poderíamos fazer uma escolha que ninguém faz.
- 4) Teste o encaixe: essa escolha fortalece os outros passos ou luta contra eles?
- 5) Se aquisição estiver na mesa, sobreponha o sistema do alvo e nomeie sinergias reais vs sinergias de slide.
- 6) Liste erros comuns (uma escolha esperta que o resto do sistema não sustenta).

Termine com UMA pergunta para a próxima reunião de estratégia.

Pergunta típica para a próxima reunião: Dá para vender o resultado em vez do produto?

5. Industry Cost Curve

Quando usar: Commodity ou negócio de capacidade; precisa prever preço ou quem cai numa baixa.

Passos

1. Liste cada produtor e a capacidade.
2. Estime o custo caixa por unidade com a mesma definição para todos.
3. Ordene do mais barato ao mais caro.
4. Sobreponha 2 ou 3 cenários de demanda e leia o preço.

Prompt (copie e cole)

Estamos num mercado de muita capacidade / parecido com commodity. Preciso saber onde o preço assenta se a demanda cair, e quem sai primeiro.

Contexto:

- Produtores e capacidade (plantas, minas, frotas, assentos, horas-assento, etc.):
- Definição de custo caixa que usaremos para todos:
- Demanda atual e 2 cenários alternativos de demanda:
- Nossa posição na curva:

Rode uma Industry Cost Curve:

- 1) Liste cada produtor e a capacidade.
- 2) Estime o custo caixa por unidade com uma definição consistente.
- 3) Ordene do mais barato ao mais caro.
- 4) Sobreponha 2 a 3 cenários de demanda e leia o preço de equilíbrio.
- 5) Diga quem fica debaixo d'água em cada cenário, inclusive nós.
- 6) Recomende movimentos de capacidade / custo / M&A para os próximos 12 meses.
- 7) Aponte quando esta ferramenta é má escolha (marcas muito diferenciadas).

Termine com UMA pergunta para a próxima reunião de board ou de preço.

Pergunta típica para a próxima reunião: Onde o preço assenta se a demanda cair?

6. Consumer Decision Journey

Quando usar: O gasto de marketing sobe e a base de clientes não acompanha.

Passos

1. Pergunte a compradores recentes onde você entrou na lista e quais marcas entraram depois.
2. Ache o estágio em que você perde mais gente frente ao rival.
3. Mova orçamento para esse vazamento.
4. Separe leais ativos e passivos.

Prompt (copie e cole)

O gasto de marketing sobe e o crescimento de clientes não acompanha. Continuamos jogando dinheiro em awareness.

Contexto:

- Categoria:
- Nossa marca vs principais rivais:
- O que sabemos sobre consideração / avaliação / compra / lealdade:
- Divisão atual de orçamento por estágio:

Rode o Consumer Decision Journey (McKinsey, 2009):

- 1) Reconstrua a jornada: consideração inicial → avaliação ativa → compra → pós-compra → loop de lealdade.
- 2) Ache o maior vazamento vs nosso principal rival.
- 3) Recomende mover orçamento para esse vazamento (mesmo que awareness receba menos).
- 4) Separe leais ativos vs passivos e diga o que isso implica.
- 5) Dê 5 perguntas de pesquisa para compradores recentes que podemos rodar neste mês.
- 6) Liste erros comuns (em especial exagerar awareness).

Termine com UMA pergunta para a próxima reunião de marketing.

Pergunta típica para a próxima reunião: A gente está na lista curta antes da pessoa começar a pesquisar?

7. Influence Model

Quando usar: O programa de mudança emperrou (sistema novo, reorg, cultura, integração).

Passos

1. Escreva o que as pessoas deveriam conseguir dizer sob cada um dos 4 alavancas (entender o porquê; estruturas/incentivos; habilidades; exemplos visíveis).
2. Peça nota 1 a 5 de uma amostra afetada.
3. Coloque as ações planejadas sob cada alavanca (quase sempre sobra uma vazia).
4. Encha a mais fraca primeiro e repita a pesquisa em 90 dias.

Prompt (copie e cole)

Um programa de mudança está emperrado. As pessoas assentiram no kickoff e continuaram fazendo o trabalho antigo.

Contexto:

- A mudança que queremos:
- O que as pessoas ainda estão fazendo no lugar:
- KPIs / bônus atuais:
- Treinamento já feito:
- Quem modela visivelmente o novo comportamento:

Rode o Influence Model (Lawson & Price, McKinsey Quarterly, 2003):

- 1) Escreva as quatro frases que os funcionários deveriam conseguir dizer: por que faz sentido; estruturas/processos/incentivos sustentam; eu tenho as habilidades e a prática; vejo líderes e pares fazendo.
- 2) Dê nota 1 a 5 em cada uma com base no contexto acima (marque premissas).
- 3) Mapeie ações planejadas sob cada alavanca e mostre as vazias.
- 4) Proponha as 3 primeiras ações que enchem a alavanca mais fraca.
- 5) Desenhe uma nova pesquisa em 90 dias.
- 6) Liste erros comuns (mudança só por memo, KPIs antigos deixados vivos).

Termine com UMA pergunta para a próxima reunião de steering da mudança.

Pergunta típica para a próxima reunião: Qual KPI ou bônus ainda recompensa o comportamento antigo?

8. SCP Framework (Harvard)

Quando usar: Precisa julgar se uma indústria é atraente, ou antever um choque.

Passos

1. Mapeie a estrutura com números (concentração top-4, barreiras, custo fixo vs variável, poder de cliente e fornecedor).
2. Liste os 3 choques mais prováveis nos próximos 5 anos.
3. Jogue cada um para frente: conduta dos rivais e efeito nas margens.
4. Escolha o movimento que molda a estrutura a seu favor.

Prompt (copie e cole)

Preciso julgar quão atraente é esta indústria, e o que acontece se um choque bater.

Contexto:

- Indústria:
- Principais players e shares aproximados:
- Barreiras de entrada:
- Estrutura de custo (fixo vs variável):
- Poder de comprador / fornecedor:
- Nossa posição atual:

~~Rode Structure-Conduct-Performance (Mason / Bain; depois usado em estratégia com feedback loops):~~

- 1) Mapeie a estrutura de hoje com números, não adjetivos.
- 2) Liste os 3 choques mais prováveis em 5 anos.
- 3) Jogue cada um para frente: conduta dos rivais e impacto nas margens.
- 4) Recomende o movimento que molda a estrutura a nosso favor, não só o movimento de ganhar este ano.
- 5) Separe lucros de poder de mercado vs lucros de ser melhor.
- 6) Liste erros comuns.

Termine com UMA pergunta para a próxima reunião de investimento ou de entrada.

Pergunta típica para a próxima reunião: Nosso lucro vem da posição de mercado ou de ser melhor?

9. Strategic Control Map

Quando usar: Planejar aquisição, defesa contra takeover, ou posição entre pares.

Passos

1. Pegue book value e market cap de 10 a 20 pares no mesmo setor.
2. Plote em escala log e corte nas medianas dos pares.
3. Acrescente 5 anos de trajetória.
4. Decida: quem você pode comprar, quem pode comprar você, o que mantém o controle.

Prompt (copie e cole)

Estamos pensando em aquisições, ou estamos preocupados em ser adquiridos. Preciso de um mapa claro de pares.

Contexto:

- Nosso book value e market cap:
- 10 a 20 pares do mesmo setor com book value e market cap:
- Rumores ou restrições de M&A conhecidos:

Rode o Strategic Control Map (McKinsey, anos 1990):

- 1) Plote os pares por tamanho (book value) e performance (market-to-book) em escalas log.
- 2) Corte nas medianas dos pares nas quatro zonas.
- 3) Acrescente notas de trajetória se houver dados de vários anos.
- 4) Diga quem poderíamos comprar, quem poderia nos comprar, e qual movimento nos mantém no controle.
- 5) Alerta sobre comparações entre indústrias e distorções de book value em negócios asset-light.
- 6) Liste erros comuns.

Termine com UMA pergunta para a próxima discussão de M&A no board.

Pergunta típica para a próxima reunião: Se nosso múltiplo cair 30% amanhã, quem consegue nos comprar?

10. Portfolio of Initiatives

Quando usar: O futuro é demais incerto para um plano único de 5 anos.

Passos

1. Liste cada iniciativa com orçamento, dono e data de payoff.
2. Plote por horizonte e por quanto você conhece o terreno; marque big bet / option / no-regrets.
3. Cheque o equilíbrio: big bets só onde o conhecimento é distintivo.
4. Defina gates: o que ganha mais capital e o que mata a iniciativa.

Prompt (copie e cole)

O futuro é demais incerto para um plano único de cinco anos. Temos iniciativas demais brigando pelo mesmo orçamento.

Contexto:

- Iniciativas (orçamento, dono, data esperada de payoff):
- Quão incerto é o ambiente (claro o bastante / alguns cenários / uma faixa / ambiguidade de verdade):
- Que conhecimento é de fato distintivo para nós:

Rode Portfolio of Initiatives (abordagem Lowell Bryan / McKinsey):

- 1) Liste cada iniciativa com orçamento, dono e data de payoff.
- 2) Plote por horizonte e conhecimento do terreno. Marque big bet / option / no-regrets.
- 3) Cheque o equilíbrio. Big bets só onde nosso conhecimento é distintivo.
- 4) Defina gates de revisão: que resultado ganha mais capital, que resultado mata a iniciativa.
- 5) Proponha o que matar, encolher ou financiar mais neste trimestre.
- 6) Liste erros comuns (pilotos eternos, pilha no Horizonte 1).

Termine com UMA pergunta para a próxima revisão de portfólio.

Pergunta típica para a próxima reunião: Que resultado dá mais capital a esta iniciativa, e que resultado a mata?

Leve para a próxima reunião só isto

1. O problema em duas linhas.
2. O framework escolhido.
3. A pergunta única que a sala precisa responder antes de sair.

Se ninguém souber dizer, no final da reunião, o que mudou no dinheiro, na prioridade ou no comportamento, o framework não trabalhou. Você só encheu slide.

Gustavo Caetano · <https://www.gustavocaetano.com> · Not affiliated with McKinsey & Company

CTAs: <https://www.gustavocaetano.com/advisory-ia> · <https://www.gustavocaetano.com/palestra-sobre-ia>