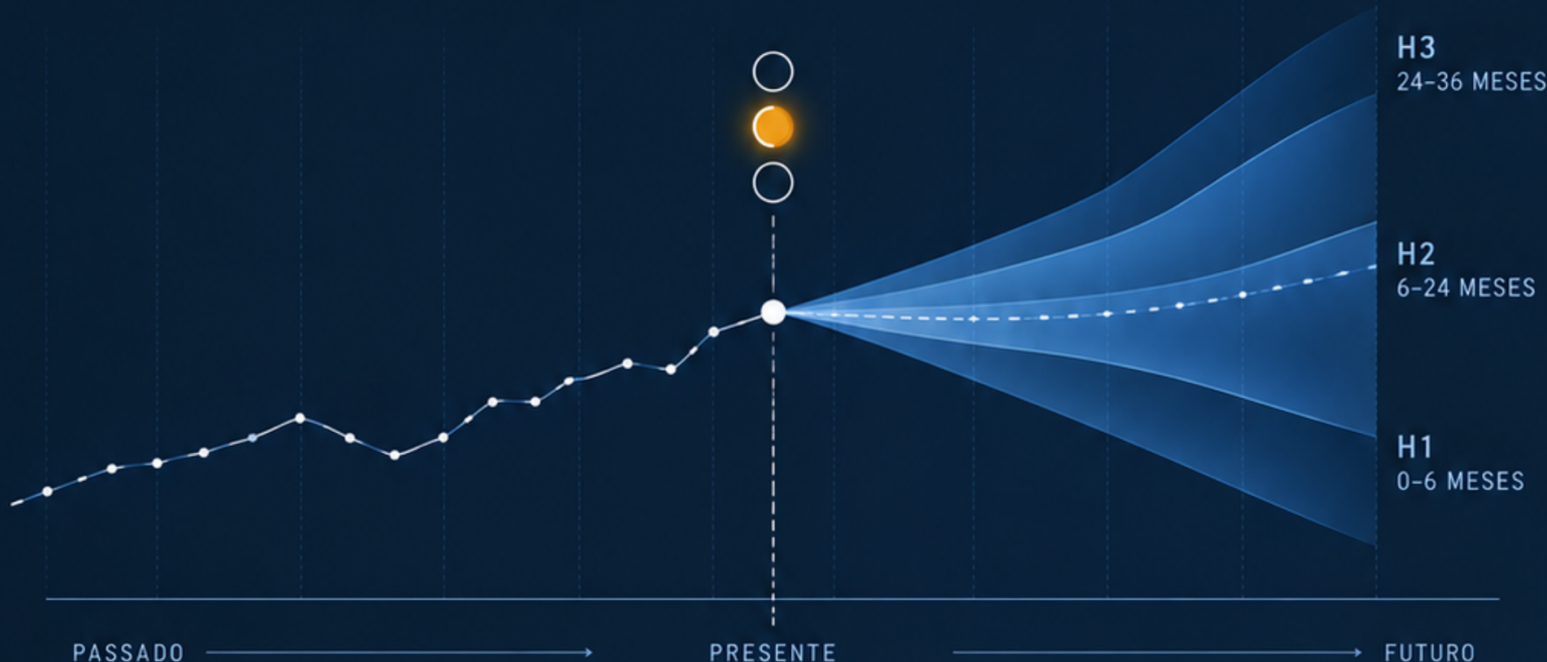


Antes do Sinal Vermelho

Sete movimentos para antecipar
as mudanças que afetam sua empresa
e decidir com inteligência artificial



EDUARDO MAYER FAGUNDES

Antes do Sinal Vermelho

Sete movimentos para antecipar as mudanças que afetam sua empresa e decidir com inteligência artificial

TRÊS FONTES



A • Base multisetorial

Energia, tecnologia, finanças, clima e agro, com data e origem



B • Dossiê interno

Sua empresa em números



C • Normas e estudos

O que está em vigor e o que ainda é proposta

SETE MOVIMENTOS



O QUE VOCÊ TERMINA COM



15 fichas de uma página



Tese testada contra 4 cenários



Painel com até 8 gatilhos, cada um com ação definida

QUANTO TEMPO

14 a 20 h
em cinco sessões

15 min
por semana

45 min
por mês

Resumo executivo

A CONTA

Em 2025, uma pesquisa do PMI com mais de 5.800 profissionais mostrou que só metade dos projetos entrega o que prometeu. O problema não é novo: em 2005, a Harvard Business Review já registrava que a empresa média capturava 63% do valor projetado pela própria estratégia. A perda fica dentro de casa: recurso no lugar errado, decisão sem dono, premissa que mudou e ninguém percebeu.

POR QUE ISSO ACONTECE

Duas causas se repetem.

A primeira é olhar só para o próprio setor. O que quebra a premissa de uma empresa quase nunca nasce no setor dela. Nasce no custo da energia do cliente, na taxa de juros que fecha o crédito, na exigência ambiental que o comprador estrangeiro passa a pedir.

A segunda é não ter como saber que a premissa mudou. O plano é escrito, aprovado e guardado. Seis meses depois ninguém sabe dizer se ele ainda vale. No ano seguinte, começa tudo de novo do zero.

O QUE ESTE LIVRO FAZ

Ele descreve um método em sete movimentos. Cada movimento tem um passo a passo, uma instrução pronta para copiar e colar no seu ambiente de inteligência artificial, e um entregável de uma página.

O método usa três fontes. A primeira é uma base de inteligência de mercado auditada, que cobre energia, tecnologia, finanças, clima e agro, com data e origem em cada informação. A segunda é o retrato da sua empresa em números, que você escreve seguindo um formulário do livro. A terceira é o conjunto de normas que regem o seu setor, separadas entre o que já está em vigor e o que ainda é proposta.

O método restringe as fontes que o ambiente de inteligência artificial pode usar, exige a referência de origem de cada afirmação e orienta o sistema a declarar quando a informação não existe. Essas medidas reduzem o risco de respostas sem sustentação, mas não substituem a validação humana.

UMA EMPRESA ATRAVESSA O LIVRO INTEIRO

A Hidropomar instala e mantém sistemas de irrigação para fruticultura de exportação no Vale do São Francisco. Tem 62 pessoas e R\$ 48,2 milhões de receita. A empresa é fictícia. O mundo em que ela decide é real: todos os dados de mercado do exemplo vêm de um mês específico, com data e fonte que você pode conferir.

Você vê o que ela escreveu, o que a máquina respondeu e o que ficou registrado. Três descobertas do exemplo:

O setor dela foi o que menos pesou no mês. A frente agrícola teve o menor volume e a menor relevância do ciclo. A frente que decidia o ano dela era energia, que no organograma é problema do cliente.

O achado mais valioso teve dois registros no mês inteiro. Medição inteligente apareceu duas vezes, contra mil setecentos e oitenta e três sinais da frente de tecnologia profunda. Era a infraestrutura de que a linha de telemetria dela depende para crescer.

Uma margem era uma aposta cambial sem que ninguém soubesse. A linha de instalação tinha 22% de margem. Como 38% do custo é indexado ao dólar, cada 10% de variação cambial move essa margem em quase três pontos.

DOIS CAMINHOS

Considere duas empresas do mesmo porte, no mesmo setor, no mesmo ano.

A primeira faz o plano em dois dias, aprova e arquiva. Quando o câmbio sobe, ela discute o que fazer. Quando o cliente traz uma exigência nova, ela reage. No fim do ano, refaz o plano do zero e não sabe dizer o que deu certo.

A segunda escreve, antes da pressão chegar, o que faria mudar de rota. Define que, se o dólar passar de um valor determinado, o preço dos pedidos em carteira é travado no mesmo dia. Quando o valor é atingido, ninguém convoca reunião. A decisão já estava tomada, com a cabeça fria, meses antes.

A diferença entre as duas não é inteligência. É ter escrito o gatilho.

O QUE VOCÊ TERMINA COM

Quinze fichas de uma página. Uma tese de posicionamento testada contra quatro cenários. Um portfólio de iniciativas separado entre o que se faz agora e o que se compra o direito de fazer depois, com o valor máximo que a empresa aceita perder em cada aposta. E um painel com no máximo oito gatilhos, cada um com faixa numérica e ação já definida.

Mais três peças para a reunião de aprovação: um resumo de uma página, uma versão falada e a lista das dez perguntas mais duras que o plano vai receber, com a resposta e o grau de solidez de cada uma.

QUANTO CUSTA DE TEMPO

De 14 a 20 horas, em cinco sessões, além da coleta de documentos do Movimento 1. Há um roteiro alternativo de quatro horas para quem precisa fazer em um dia.

Depois, 15 minutos por semana e 45 minutos por mês. A maioria dos meses termina com a decisão de manter o curso. O valor do método aparece no mês em que não termina.

PARA QUEM É

Para o dono ou sócio que conduz o próprio ciclo de planejamento. E para o consultor que conduz o ciclo de vários clientes e precisa de um método que se repita. O mesmo raciocínio serve a associações de classe que acompanham o ambiente em nome dos associados; essa aplicação do Radar Temático está descrita em Fagundes (2026b).

Não é exigido conhecimento prévio de finanças. Todo termo técnico é explicado quando aparece pela primeira vez, com a fórmula e um número de exemplo ao lado.

COMO SABER SE FUNCIONOU

O teste não é a qualidade do documento. É este: seis meses depois da aprovação, alguém consegue dizer, em menos de um minuto, qual premissa mudou e o que a empresa fez a respeito.

Se a resposta vier, o método funcionou. Se não vier, você fez um documento, não um plano.

Sumário

Resumo executivo	iii
Antes do Sinal Vermelho	viii
BLOCO I FUNDAMENTOS, REGRAS E INTELIGÊNCIA TRANSFRONTEIRIÇA ...	1
A atenção estratégica como vantagem competitiva	2
Prefácio	4
Introdução	5
CAPÍTULO 1 — As Doze Regras do Método do Radar Temático	8
CAPÍTULO 2 — As Cinco Frentes Canônicas e a Colisão Intersectorial	12
CAPÍTULO 3 — O Fenômeno da Propagação Transfronteiriça e a Curva Lead-Lag	15
BLOCO II O AMBIENTE DE TRABALHO: CONSTRUINDO O GÊMEO ESTRATÉGICO	21
CAPÍTULO 4 — A arquitetura do Gêmeo Estratégico	23
CAPÍTULO 5 — Vigência legislativa e antecipação transfronteiriça	26
BLOCO III COMO LER O RADAR xTECH	29
CAPÍTULO 6 — Os artefatos e a cadência	31
CAPÍTULO 7 — Os três horizontes	36
CAPÍTULO 8 — Anatomia dos instrumentos	38
CAPÍTULO 9 — Sete armadilhas de leitura	43
BLOCO IV OS SETE MOVIMENTOS	45
A lógica da sequência	46
CAPÍTULO 10 — Movimento 1: alinhamento de foco, intenção e fronteiras	49
CAPÍTULO 11 — Movimento 2: diagnóstico multisectorial e sinais fracos	59
CAPÍTULO 12 — Movimento 3: caminhos de propagação e cenários	68
CAPÍTULO 13 — Movimento 4: direcionamento e ambição	72
CAPÍTULO 14 — Movimento 5: opções reais e portfólio de iniciativas	76
CAPÍTULO 15 — Movimento 6: governança, indicadores e OKRs	82
CAPÍTULO 16 — Movimento 7: radar de gatilhos e navegação contínua	85
BLOCO V LEVAR O PLANO À DECISÃO	91
CAPÍTULO 17 — O resumo executivo de uma página	93
CAPÍTULO 18 — A versão falada	95
CAPÍTULO 19 — A sabatina antecipada	96

APÊNDICE A — Playbook dos quinze prompts	99
APÊNDICE B — Roteiro de facilitação: o ciclo comprimido em quatro horas...	114
APÊNDICE C — Notas de ambiente	116
APÊNDICE D — Glossário	121
APÊNDICE E — Formulário do dossiê interno.....	123
APÊNDICE F — Sobre o autor	125
APÊNDICE G — Referências	126
APÊNDICE H — Aviso legal e condições de uso	127

Lista de figuras

Figura 1 — As três patologias que matam o planejamento	6
Figura 2 — As doze regras do método em uma página	9
Figura 3 — As cinco frentes canônicas.....	12
Figura 4 — Zonas de colisão intersetorial.....	14
Figura 5 — Como uma onda atravessa a fronteira.....	15
Figura 6 — A janela T1, T2 e T3 do primeiro movimento	18
Figura 7 — O mapa do método em uma página: três fontes, sete movimentos, quinze fichas, três entregáveis de decisão.....	23
Figura 8 — Os três artefatos e a cadência	32
Figura 9 — As duas versões do dossiê	33
Figura 10 — Dado e leitura	34
Figura 11 — Instantâneo não é fechamento.....	35
Figura 12 — Três horizontes, sete movimentos	37
Figura 13 — O mapa do ciclo	38
Figura 14 — A curva de maturidade como base publica	40
Figura 15 — Maturidade não é urgência: a leitura cruzada.....	41
Figura 16 — As sete armadilhas de leitura.....	43
Figura 17 — Os sete movimentos e as quinze fichas.....	46
Figura 18 — Antes e depois: a mesma página escrita com adjetivos e escrita com métricas	51
Figura 19 — Mapa de exposição da Hidropomar às cinco frentes	57
Figura 20 — Anatomia da base multissetorial: qual seção alimenta qual prompt	60
Figura 21 — Anatomia de um fato canônico: como ler data, valor literal, contexto, fonte e credibilidade.....	60
Figura 22 — A escada de opções reais da Hidropomar: custo, gatilho e perda máxima	80
Figura 23 — O painel de semáforos: variável, faixas e ação vinculada ao vermelho	87
Figura 24 — O ciclo mensal: base nova, revisão, três saídas possíveis.....	88

Antes do Sinal Vermelho

Sete movimentos para antecipar as mudanças que afetam sua empresa e decidir com inteligência artificial

EDUARDO MAYER FAGUNDES

Ex-CIO da AES Eletropaulo. Fundador do efagundes.com, think tank de tecnologia e energia. CEO da nMentors Engenharia.

COMO USAR ESTE GUIA

Este livro foi escrito para ser lido com o plano sendo feito ao lado, não antes nem depois. Cada capítulo do Bloco IV corresponde a uma sessão de trabalho real, com um prompt para copiar, um critério para saber se a resposta serve e um entregável de uma página.

QUEM DEVE LER

O dono, o sócio ou o diretor que vai conduzir o ciclo de planejamento de uma empresa de pequeno ou médio porte, com ou sem equipe de estratégia. Nenhum conhecimento prévio de finanças corporativas é exigido. Todo termo técnico é explicado na primeira vez em que aparece e reaparece no glossário, no Apêndice D, com a fórmula e um número de exemplo ao lado.

O QUE VOCÊ PRECISA TER

1. Uma base canônica de inteligência multissetorial. Neste livro, a Base Multissetorial de Inteligência Estratégica do Radar xTech, publicada em <https://efagundes.com>. É o arquivo que traz o mundo de fora já auditado, datado e organizado por frentes. A seção seguinte explica o que é isso e por que sem ela o método não funciona.
2. Um dossiê interno da sua empresa. Você vai escrevê-lo no Movimento 1, seguindo o formulário do Apêndice E.
3. Um ambiente de trabalho com inteligência artificial capaz de responder apenas a partir dos documentos que você carregar. Os quatro requisitos desse ambiente estão no Capítulo 4. Os nomes dos produtos que hoje atendem a esses requisitos estão no Apêndice C, e só lá.

QUANTO TEMPO LEVA

A leitura dos Blocos I a III leva cerca de duas horas. Os sete movimentos somam entre 14 e 20 horas de trabalho, distribuídas em cinco sessões. Fica de fora dessa conta a coleta de documentos do Movimento 1, a etapa mais demorada, que costuma ser feita entre as sessões, porque é nela que a empresa se descreve pela primeira vez em números. O Apêndice B traz um roteiro comprimido de quatro horas para quem precisa fazer o ciclo inteiro em um único dia.

COMO LER CADA CAPÍTULO DE MOVIMENTO

A maioria segue esta sequência, com pequenas variações de nome de um capítulo para outro:

1. O que você decide aqui
2. O que precisa ter em mãos
3. O passo a passo
4. O prompt
5. Como saber se a resposta serve
6. Erros comuns

7. O que aconteceu na Hidropomar
8. Critério de pronto
9. A ficha que sobra

Se estiver com pressa, leia “O que você decide aqui”, o passo a passo, o prompt e o critério de pronto. O resto é para quando a resposta não sair como esperado.

UMA ADVERTÊNCIA SOBRE PRAZO DE VALIDADE

Este livro descreve um método, não um produto. Métodos envelhecem devagar; produtos de software mudam de nome, de menu e de capacidade a cada poucos meses.

Por isso, o corpo do livro não cita marcas, versões de modelos de linguagem, nomes de botões ou tempos de processamento. Ele descreve **funções**: carregar fontes, ligar e desligar fontes, obter uma resposta com referência ao trecho de origem, guardar a resposta como nova fonte. Qualquer ambiente que faça essas quatro coisas executa o método.

Os nomes próprios estão concentrados no **Apêndice C — Notas de ambiente**, que é declaradamente perecível e traz a data em que foi escrito. Confira aquele apêndice antes de começar. Se ele estiver desatualizado, o método continua válido; apenas os nomes dos comandos mudaram.

A mesma regra vale para os números. Todo dado de mercado citado nos exemplos vem de um ciclo específico da base e está marcado como tal. Quando você rodar o seu ciclo, os números serão outros. O que não muda é onde procurá-los e o que fazer com eles.

A EMPRESA QUE VAI ATRAVESSAR ESTE LIVRO

Acompanhar um método no abstrato é cansativo e pouco confiável. Por isso, uma empresa fictícia percorre todos os capítulos deste guia, do primeiro número do dossiê interno até o painel de semáforos do sétimo movimento.

Hidropomar Sistemas de Irrigação Ltda. Fundada em 2009 em Petrolina, no Vale do São Francisco. Projeta, instala e mantém sistemas de irrigação localizada para fruticultura irrigada, principalmente uva e manga destinadas à exportação. Sessenta e duas pessoas. Receita líquida de R\$ 48,2 milhões no último exercício.

A Hidropomar foi escolhida porque é pequena o bastante para ser reconhecível e exposta o bastante para ilustrar a tese central do método. Ela vende equipamento agrícola, mas o preço do seu insumo principal depende do câmbio; a viabilidade do seu cliente depende da conta de energia do bombeamento; o prazo em que ela recebe depende da taxa de juros; e a permanência do seu cliente no mercado europeu depende de um relatório de uso de água que ninguém pedia até pouco tempo atrás. Cinco frentes distintas do ecossistema decidem o destino de uma empresa que, no organograma, é apenas uma fabricante de tubos e gotejadores.

Todos os números internos da Hidropomar são fictícios e internamente consistentes. Você pode conferir as contas.

Os números externos, não. Tudo o que a Hidropomar lê do mundo neste livro vem de um ciclo real e datado da base: **agosto de 2026**. Cada fato, cotação e alerta citado nos exemplos existe naquele ciclo, com a mesma data e o mesmo valor literal, e pode ser conferido.

A escolha é deliberada. Uma empresa fictícia decidindo em um mundo real permite mostrar o método inteiro, dos números de dentro aos fatos de fora, sem inventar nenhum lado. Quando você rodar o seu ciclo, a empresa será outra e os números externos também. O que se repete é o procedimento.

BLOCO I

FUNDAMENTOS, REGRAS E INTELIGÊNCIA TRANSFRONTEIRIÇA

O QUE VOCÊ LEVA DESTE BLOCO

Quase toda empresa planeja olhando para o próprio setor. É o hábito mais caro do planejamento estratégico.

O que quebra a premissa de um negócio raramente nasce onde ele opera. Nasce na conta de energia do cliente. Nasce na taxa de juros que fecha o crédito dele. Nasce numa exigência ambiental criada do outro lado do oceano, que chega dois anos depois como cláusula de contrato.

Este bloco sustenta três ideias.

A primeira: a atenção é o recurso escasso da liderança, não a informação. Informação sobra. Tempo para ler, não.

A segunda: cinco frentes decidem o destino de qualquer empresa hoje. Energia, tecnologia, finanças, clima e agro. Elas colidem, e o valor econômico costuma nascer no atrito entre elas, não dentro de uma delas.

A terceira: mudanças atravessam fronteiras com atraso previsível. O que já aconteceu em um mercado de referência chega aqui em prazo estimável. Isso transforma previsão em observação.

O bloco também apresenta as doze regras que governam a produção da base de evidência que você vai usar. Você não precisa operar o sistema para usar o método. Precisa conhecer as regras por dois motivos: saber o que os números significam e poder contestá-los.

NESTE BLOCO

A atenção estratégica como vantagem competitiva

Prefácio

Introdução

1 As Doze Regras do Método do Radar Temático

2 As Cinco Frentes Canônicas e a Colisão Intersetorial

3 O Fenômeno da Propagação Transfronteiriça e a Curva Lead-Lag

A atenção estratégica como vantagem competitiva

Durante mais de cinco décadas, o planejamento estratégico corporativo viveu sob a ilusão do controle documental. Empresas contratavam consultorias globais por honorários vultosos para produzir calhamaços de centenas de páginas e apresentações de slides sofisticadas. Esses rituais custavam meses de esforço das lideranças, eram comemorados em retiros executivos e, invariavelmente, terminavam esquecidos em gavetas corporativas ou pastas virtuais compartilhadas que ninguém abria.

O advento da inteligência artificial generativa e dos modelos de linguagem de fronteira acelerou essa dinâmica, mas introduziu uma patologia ainda mais insidiosa: a ilusão da onisciência instantânea.

Ao abrir um chatbot generalista de inteligência artificial com uma tela em branco e digitar *“crie o planejamento estratégico da minha empresa para os próximos três anos”*, o executivo recebe em segundos um texto gramaticalmente perfeito, persuasivo, repleto de jargões de gestão da moda e... completamente inútil para a tomada de risco de capital.

Modelos de linguagem generalistas não sabem o que a sua empresa não pode fazer; não conhecem as restrições reais de caixa; não distinguem uma lei sancionada de um projeto de lei em tramitação preliminar no Congresso; e operam sobre médias probabilísticas do passado. Sem ancoragem rigorosa, a inteligência artificial não reduz a incerteza: ela apenas industrializa a alucinação executiva.

Este livro nasce de uma tese oposta, forjada na operação contínua do laboratório de inteligência do Radar xTech:

O recurso mais escasso das decisões corporativas no século XXI não é a informação, nem a capacidade de computação; é a Atenção Estratégica da liderança.

Em um mundo onde a quantidade de sinais, notícias, relatórios regulatórios e ruído digital cresce exponencialmente, a vantagem competitiva pertence à liderança que domina o filtro, a proveniência e a velocidade de calibração.

A metodologia apresentada nesta obra resolve essa equação combinando três pilares indissociáveis:

Um método de pensamento estratégico em 7 Movimentos, desenhado para forçar escolhas duras de exclusão, opções reais e gestão de horizontes;

Uma base canônica de inteligência multissetorial (Radar xTech), que audita mais de 100 fontes primárias no Brasil, América Latina e polos globais;

Um ambiente de execução ancorado em fontes, que transforma documentos primários em um Gêmeo Estratégico capaz de responder a sabatinas de conselho, produzir uma versão falada do plano e orientar a governança em tempo real.

O resultado não é um documento engavetado. É um sistema vivo de navegação corporativa.

Prefácio

O QUE É UMA BASE CANÔNICA DE INTELIGÊNCIA MULTISSETORIAL

Este é o componente que mais gera dúvida, e o único que não pode ser improvisado. Vale parar nele antes de seguir.

Uma base canônica não é um clipping, uma newsletter nem um resumo de notícias. É um acervo estruturado em que cada afirmação passou por um processo de auditoria antes de ser registrada. Na prática, isso significa quatro coisas.

Cada fato tem valor literal, data e origem. Não existe “o mercado de baterias deve crescer bastante”. Existe o número exatamente como a fonte publicou, o dia em que foi publicado, quem publicou e uma nota de credibilidade daquela fonte. Quem lê pode conferir.

A base é organizada por frentes, não por manchete. O mesmo ciclo cobre energia, tecnologia, finanças, clima e agro, com uma medida de pressão para cada uma. É isso que permite ver a colisão entre setores, que é onde quase sempre está o risco que ninguém viu chegar.

A base é cumulativa e comparável entre ciclos. Cada edição usa a mesma estrutura, então você consegue perguntar o que mudou de patamar de um mês para o outro. Sem essa comparabilidade, não existe revisão mensal, e o plano volta a ser um documento estático.

A base separa fato de hipótese. Norma em vigor fica em um grupo, proposta em tramitação fica em outro. Cenário prospectivo vem com probabilidade declarada. Opinião de terceiro vem identificada como opinião.

Porque isso importa tanto. Um modelo de linguagem, sozinho, responde a partir de uma média estatística do que existe na internet, sem data e sem origem. É exatamente o insumo errado para decidir onde colocar capital. A base canônica substitui essa média por evidência verificável, e é ela que transforma a conversa com a máquina em deliberação auditável. Sem ela, os sete movimentos deste livro continuam funcionando como estrutura de raciocínio, mas produzem um plano apoiado em impressões.

Onde obter. A base usada neste livro é publicada em <https://efagundes.com>, que reúne o Radar xTech e o dossiê consolidado de cada ciclo. É esse arquivo consolidado que você vai carregar como Fonte A no Capítulo 4. Se você usar outra base, confira antes se ela atende às quatro características acima. Se não atender, o método vai devolver respostas bem escritas e frágeis.

Introdução

POR QUE A MAIORIA DOS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS FALHA

A literatura de gestão converge para um diagnóstico sombrio sobre a distância entre o plano escrito e o resultado obtido. Três referências sustentam esse diagnóstico e vale conhecê-las, porque elas medem coisas diferentes.

Robert Kaplan e David Norton, em *The Strategy-Focused Organization* (Harvard Business School Press, 2001) e depois em *The Execution Premium* (2008), popularizaram a estimativa de que cerca de 90% das organizações falham em executar a estratégia que formularam. É o número mais citado do campo e o mais frágil: sua rastreabilidade metodológica é discutida, e ele deve ser lido como ordem de grandeza, não como medição.

Michael Mankins e Richard Steele, em *Turning Great Strategy into Great Performance* (Harvard Business Review, julho-agosto de 2005), trazem o dado mais bem documentado. A partir de pesquisa da Marakon Associates com cerca de duzentas empresas, eles mostram que a empresa média entrega apenas 63% do valor financeiro que a própria estratégia projetava. A lacuna de 37% não some no mercado: ela se perde em recursos mal alocados, ações não definidas, responsabilidades difusas e monitoramento inadequado.

Donald Sull, Rebecca Homkes e Charles Sull, em *Why Strategy Execution Unravels — and What to Do About It* (Harvard Business Review, março de 2015), acrescentam a causa dominante. O problema raramente é a tropa não obedecer ao comando. É a coordenação horizontal entre áreas que não acontece, e o plano morre no vão entre duas diretorias que dependem uma da outra.

Somando as três leituras, o quadro é este: a maioria das empresas não executa o que planejou, a perda média conhecida fica em torno de um terço do valor projetado, e a causa está na estrutura do processo, não na disposição das pessoas.

A literatura tradicional costuma atribuir esse fracasso à “falta de engajamento da equipe” ou à “cultura organizacional”. No entanto, a análise sistemática das decisões corporativas revela que as causas raízes são estruturais e epistêmicas:

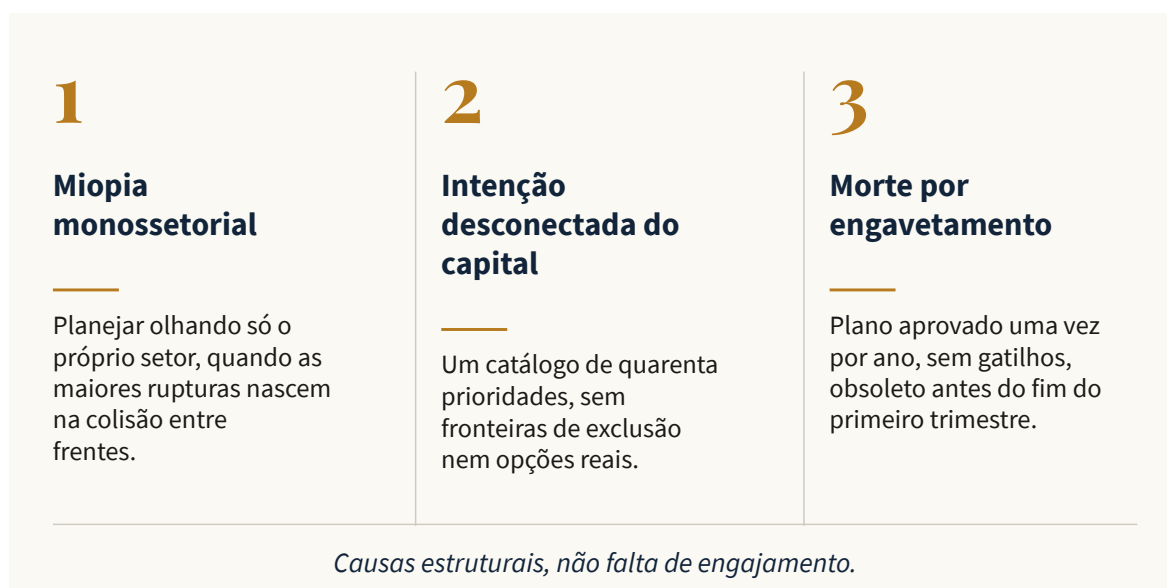


Figura 1 — As três patologias que matam o planejamento

A MIOPIA MONOSSETORIAL

Empresas tendem a planejar o futuro olhando estritamente pelo espelho retrovisor do seu próprio setor. Um banco monitora apenas outros bancos; uma distribuidora de energia monitora apenas a Aneel; uma indústria química monitora apenas fornecedores de insumos.

Contudo, as maiores disrupções da última década não nasceram dentro dos setores afetados: nasceram na **colisão transversal entre frentes**. A disputa por capacidade elétrica que mais cresce hoje não vem da siderurgia, mas de grandes cargas concentradas, como os data centers de inteligência artificial gerativa; a maior transformação do sistema financeiro brasileiro não veio de agências bancárias, mas de protocolos de pagamento instantâneo e infraestrutura criptográfica; a resiliência do agronegócio depende tanto do regime de chuvas quanto do sensoriamento orbital e de contratos de financiamento verde internacional.

Quem planeja monitorando apenas o próprio nicho está cego para o ambiente de negócios real.

A DESCONEXÃO ENTRE INTENÇÃO E ALOCAÇÃO DE CAPITAL

A maioria dos planos estratégicos é um exercício de complacência política interna. Para evitar conflitos entre diretorias, o plano acolhe as iniciativas de todos os departamentos, gerando um catálogo amorfo de 40 prioridades.

Quando tudo é prioridade, nada é prioridade. O método ensina que **estratégia é a arte de escolher o que NÃO fazer**. Sem fronteiras de exclusão explícitas e sem a modelagem de opções reais que comprem o direito de investir gradualmente à medida que a incerteza se dissipa, a empresa compromete seu Capex em apostas cegas ou paralisa a inovação por aversão ao risco.

A MORTE POR ENGAVETAMENTO ESTÁTICO

O ciclo orçamentário anual impõe um ritmo artificial à estratégia. O comitê executivo se reúne em outubro, aprova metas para o ano seguinte e considera a tarefa encerrada.

No entanto, o mundo exterior opera em tempo contínuo: uma taxa de juros muda de patamar em março, um leilão de reserva de capacidade é cancelado em maio, um concorrente lança uma tecnologia desregulada em julho. Se o plano não dispõe de **gatilhos de inflexão (Movimento 7)** e não é revisitado com cadência viva, ele se torna obsoleto antes que o primeiro trimestre financeiro termine.

É para extirpar essas três patologias que o método deste livro foi estruturado.

1

CAPÍTULO 1 —

As Doze Regras do Método do Radar Temático

O arcabouço metodológico deste livro não foi concebido em uma torre de marfim teórica. Ele é fruto da codificação matemática, heurística e analítica do sistema **Radar xTech**, que monitora dezenas de milhares de evidências no ecossistema de negócios e é publicado em <https://efagundes.com>.

Vale explicitar a relação entre as duas coisas. O Radar xTech é o sistema que produz a base canônica que você vai usar como Fonte A. A arquitetura desse tipo de sistema, o Radar Temático, e os fundamentos que a sustentam estão em Fagundes (2026a). As doze regras deste capítulo são as regras que governam essa produção: o que entra, o que é descartado, como um sinal vira fato e quando um tema é declarado relevante. Você não precisa operar o sistema para usar o método, mas precisa conhecer as regras por dois motivos. O primeiro é saber o que os números significam quando eles aparecerem na sua tela. O segundo é poder contestá-los, que é o direito que separa uma base auditável de um oráculo.

Para garantir que a inteligência estratégica seja limpa, auditável e imune ao ruído informacional, todo o processo de captura, interpretação e decisão é governado por **Doze Regras Fundamentais**:

1 Dupla evidência mínima Sinal só com duas fontes primárias independentes.	2 Piso de volume Pouca evidência é ruído, não vetor prioritário.
3 Janela de silêncio Só realerta se o tema mudar de patamar ou trazer fato novo.	4 Normalização por participação Mede o tema pela fatia do ciclo, não pelo valor absoluto.
5 Piso adaptado ao emergente Sinal fraco não é cortado por limiar de volume.	6 Funil de julgamento A estatística filtra primeiro; a IA avalia só os sobreviventes.
7 Anti-viés temporal Nenhuma hipótese é avaliada com dados do ciclo que a gerou.	8 Calibração não é acerto Mede antecedência e calibração, não predição de eventos.
9 Realimentação defasada Correções de um ciclo só valem a partir do seguinte.	10 Degradação graciosa Falha de API ou de modelo não interrompe a operação.
11 Neutralidade analítica Toda afirmação cita a fonte primária que a sustenta.	12 Governança de mudança Tese nova nasce desligada até validação controlada.

Figura 2 — As doze regras do método em uma página

REGRA 1: DUPLA EVIDÊNCIA MÍNIMA

Uma menção lexical isolada não constitui sinal analítico.

Um artigo isolado em um blog ou uma declaração solta de um executivo em um evento não pode justificar uma mudança de rota estratégica. Para que um fenômeno seja qualificado como sinal estratégico, é exigida a convergência de pelo menos duas fontes primárias independentes (por exemplo: um ato regulatório e um fato financeiro comprovado).

REGRA 2: PISO DE VOLUME

Curva com volume insuficiente de evidências é ruído estatístico e não deve ser promovida a vetor prioritário.

Temas com meia dúzia de menções ao longo de semanas refletem curiosidades transitórias, não forças motrizes de mercado. O método estabelece limiares estatísticos mínimos de aparição para que um vetor entre na pauta decisória de conselho.

REGRA 3: JANELA DE SILÊNCIO

Não realertar temas recorrentes a menos que mudem de patamar ou tragam fato novo.

A sobrecarga de alertas destrói a atenção do tomador de decisão. Se um tema de infraestrutura (como a necessidade de reforço de linhas de transmissão) é bem conhecido, o sistema não deve repetir alertas diários sobre a mesma matéria, a menos que ocorra um evento de descontinuidade (uma decisão liminar judicial, a sanção de uma lei ou a falência de um player).

REGRA 4: NORMALIZAÇÃO POR PARTICIPAÇÃO

Meça o crescimento de um tema em relação ao volume do ciclo, não pelo seu valor absoluto.

Se as menções a “data centers” subiram de 100 para 200, mas o volume global de notícias do ecossistema triplicou no mesmo período, a participação relativa do tema na verdade encolheu. A análise estratégica rigorosa monitora a fatia de atenção relativa, evitando falsos positivos provocados por oscilações no volume total de notícias.

REGRA 5: PISO ADAPTADO AO EMERGENTE (DETECÇÃO DE SINAIS FRACOS)

Sinais fracos nascem com poucos dados; o filtro não pode suprimi-los por limiar de volume alto.

Esta regra equilibra a Regra 2. Se uma tecnologia de ruptura ou uma mudança geopolítica está nascendo (como as primeiras menções a baterias de sódio ou à tokenização transfronteiriça), o número bruto de menções será inevitavelmente pequeno. O sistema aplica filtros de aceleração relativa e autoridade da fonte, impedindo que o radar descarte os cisnes negros enquanto ainda são filhotes.

REGRA 6: FUNIL DE JULGAMENTO

Heurísticas e estatísticas filtram primeiro; o modelo de IA avalia apenas os sobreviventes.

Jamais passe um mar de dados não tratados diretamente para um LLM. Fazer isso é financeiramente insustentável e analiticamente desastroso. A inteligência do Radar xTech pré-processa milhares de itens diários via deduplicação algorítmica, TF-IDF e agrupamento estatístico. Apenas o conjunto filtrado de alta relevância é entregue à interpretação semântica da inteligência artificial.

REGRA 7: REGRA ANTI-VIÉS TEMPORAL

Nenhum cenário ou hipótese pode ser avaliado com dados do ciclo em que foi gerado.

Para testar se uma metodologia estratégica funciona, você não pode alimentar a IA com o que aconteceu depois do fato e fingir clarividência. A base do Radar xTech preserva rigorosamente as marcas temporais (published_at e collected_at). A inteligência deve provar sua capacidade de antecipação com base estrita no que era público na data da análise.

REGRA 8: CALIBRAÇÃO NÃO É ACERTO

O sistema monitora antecendência temporal e calibração de probabilidades, não predição nominal de eventos.

O objetivo de um planejamento estratégico com IA não é adivinhar o número exato do PIB ou o dia do fechamento da bolsa. O objetivo é a **antecendência temporal**: se o seu radar alertou a empresa sobre o risco de racionamento energético 8 meses antes de o mercado entrar em pânico, o método cumpriu sua missão com maestria, mesmo que a data final tenha variado algumas semanas.

REGRA 9: REALIMENTAÇÃO DEFASADA

Correções aprendidas em um ciclo só entram em vigor a partir do ciclo seguinte.

Para evitar histeria de gestão e oscilações bruscas de governança (“efeito chicote”), hipóteses refutadas não devem provocar reestruturações caóticas imediatas no meio da semana. As lições operacionais são formalizadas na cadência dos rituais mensais de calibração.

REGRA 10: DEGRADAÇÃO GRACIOSA

Falhas em APIs ou quedas de conectividade de IA não devem abortar a operação estratégica.

A inteligência corporativa não pode ser frágil. Caso a API de um modelo de linguagem enfrente instabilidade ou uma fonte externa bloqueie consultas, a arquitetura mantém intactos os dados tabulares, as notas históricas e os fatos canônicos consolidados. O método opera mesmo em contingência.

REGRA 11: NEUTRALIDADE ANALÍTICA

Sem viés de patrocínio comercial ou opiniões desprovidas de rastreabilidade de evidência.

Um relatório de inteligência que diz “o mercado de hidrogênio verde vai explodir” sem citar o estudo de viabilidade, o autor e a data são mera propaganda. Todas as afirmações geradas pela metodologia exigem rastreabilidade com citação direta à fonte primária que a sustenta.

REGRA 12: GOVERNANÇA DE MUDANÇA

Novas capacidades e teses nascem desativadas (Feature Flags) até validação empírica controlada.

Não se aposta o destino da companhia em um experimento isolado. Antes de um pilar estratégico novo receber alocação substancial de recursos de H1, ele passa pela esteira de validação como opção real em H2 ou H3 (conforme detalhado no Capítulo 14, no Movimento 5).

2

CAPÍTULO 2 —

As Cinco Frentes Canônicas e a Colisão Intersetorial

Para estruturar o monitoramento da realidade econômica sem incorrer na miopia de nicho, o método do Radar xTech organiza o ambiente de negócios em **Cinco Frentes Canônicas**:

FRENTE	O QUE COBRE	PAPEL NA ESTRATÉGIA
EnergyTech	Geração, baterias, estabilidade da rede, curtailment e preço horário	O gargalo físico da ambição digital
DeepTech	Inteligência artificial, nuvem, semicondutores e cibersegurança	Motor de produtividade e da relação com o cliente
FinTech	Drex, tokenização, Pix, Open Finance e dívida verde	Velocidade em que o capital é remunerado e movimentado
CleanTech	Baixo carbono, pegada de carbono, CBAM e hidrogênio	Passaporte de acesso a mercados e fundos
AgTech	Bioinsumos, satélite, irrigação de precisão e risco climático	Âncora da balança comercial brasileira

Figura 3 — As cinco frentes canônicas

Essas cinco frentes não foram escolhidas arbitrariamente. Elas constituem a infraestrutura material e digital sobre a qual toda a atividade produtiva global repousa.

DEEPTech: A INFRAESTRUTURA COMPUTACIONAL E COGNITIVA

Abrange inteligência artificial (modelos fundacionais e agentes autônomos), computação em nuvem, capacidade de processamento (semicondutores e GPUs), cibersegurança e arquiteturas de dados.

O papel na estratégia: Deixou de ser um “departamento de TI” para se tornar o motor de produtividade, compressão de custos marginais e interface de relacionamento com o cliente.

ENERGYTech: A MATRIZ DE SUPORTE FÍSICO E RESILIÊNCIA

Compreende geração distribuída e centralizada, sistemas de armazenamento de energia em baterias (BESS), estabilidade de rede elétrica, gestão de *curtailment* (cortes de geração renovável), leilões de reserva de capacidade e precificação horária da energia.

O papel na estratégia: Nenhuma digitalização, inteligência artificial ou fábrica opera sem suprimento elétrico firme e a custos competitivos. A energia é o gargalo físico da ambição digital.

FINTECH: A CAMADA DE LIQUIDAÇÃO E ALOCAÇÃO DE VALOR

Engloba moedas digitais emitidas por bancos centrais (como o Drex no Brasil), tokenização de ativos do mundo real (*Real-World Assets* - RWA), pagamentos instantâneos (Pix e suas evoluções transfronteiriças), finanças abertas (*Open Finance*) e novos instrumentos de captação de dívida verde.

O papel na estratégia: Define a velocidade em que o capital é remunerado, movimentado e auditado, reduzindo atritos de liquidação e destravando novos modelos de monetização.

CLEANTech: A CONFORMIDADE REGULATÓRIA E CLIMÁTICA

Cobre transição de baixo carbono, bioeconomia, rastreabilidade de pegada de carbono, mecanismos de ajuste de fronteira de carbono (como o CBAM europeu) e desenvolvimento de combustíveis sustentáveis e hidrogênio de baixo carbono.

O papel na estratégia: Determina o acesso aos grandes mercados exportadores e fundos de investimento institucionais. A conformidade ambiental tornou-se um passaporte de sobrevivência de longo prazo.

AGTECH: A PRODUTIVIDADE BIOLÓGICA E ALIMENTAR

Engloba bioinsumos, biotecnologia agrícola, sensoriamento remoto via satélite, irrigação de precisão, maquinário conectado e gestão de riscos climáticos no campo.

O papel na estratégia: O agronegócio é a principal âncora do balanço comercial brasileiro e lidera a adoção prática de biotecnologia e créditos de descarbonização em escala continental.

A DINÂMICA DA COLISÃO INTERSETORIAL

O erro mais grave de um estrategista é analisar essas frentes de forma estanque. No mundo contemporâneo, **o valor econômico é gerado nas zonas de colisão e atrito entre as frentes:**

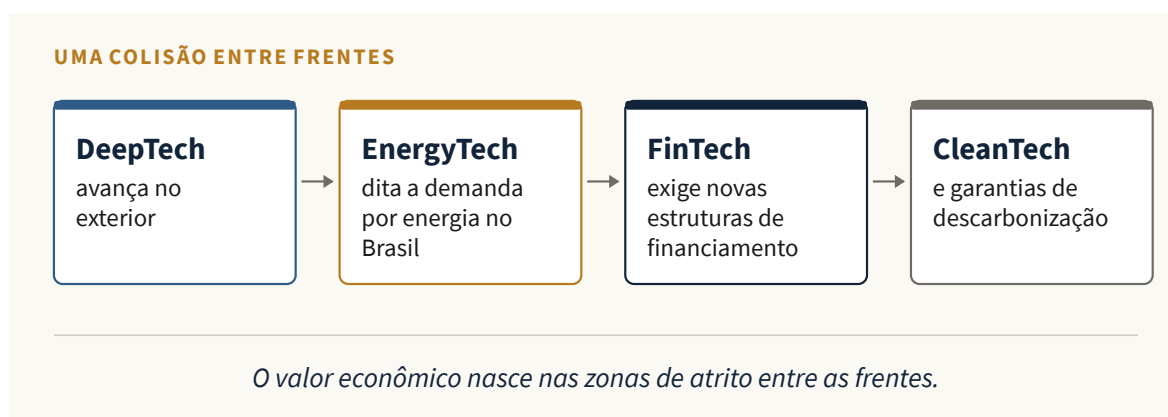


Figura 4 — Zonas de colisão intersetorial

Quando um executivo entende que o avanço de DeepTech no exterior dita a demanda por energia em EnergyTech no Brasil, que por sua vez exige novas estruturas de financiamento em FinTech e garantias de descarbonização em CleanTech, a empresa deixa de ser reativa e passa a se posicionar na rota inevitável do capital.

3

CAPÍTULO 3 —

O Fenômeno da Propagação Transfronteiriça e a Curva Lead-Lag

O ecossistema global de negócios não é um mercado plano onde tudo acontece no mesmo instante. A inovação tecnológica, as respostas regulatórias e os choques de mercado nascem em **polos de emissão primária** e se propagam em direção aos mercados emergentes com uma defasagem temporal estimável: o efeito **Lead-Lag** (Liderança e Atraso).

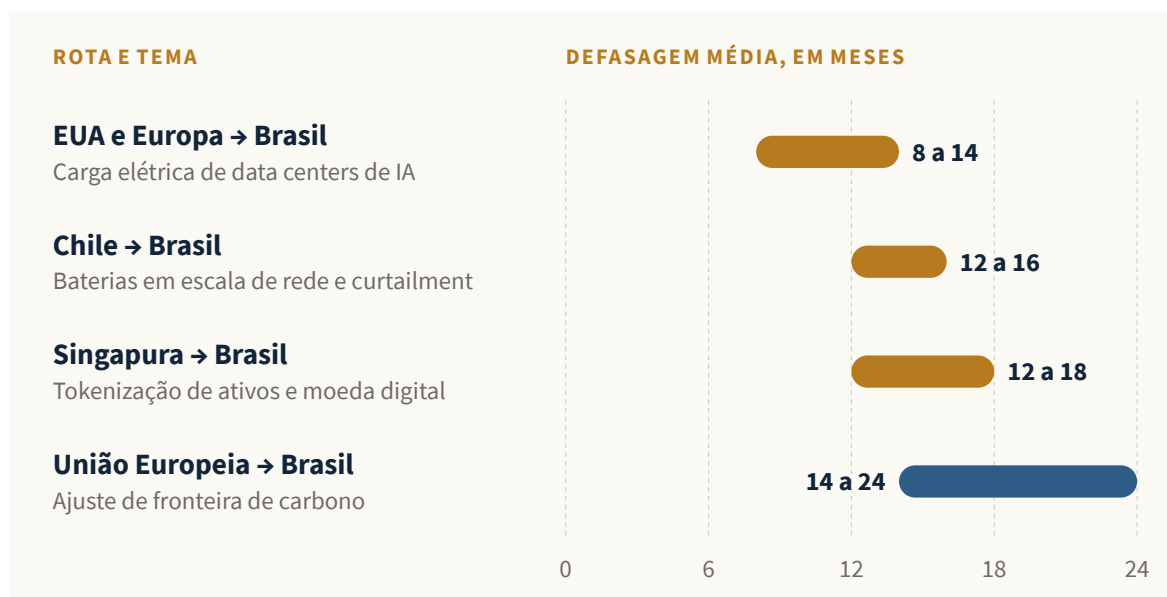


Figura 5 — Como uma onda atravessa a fronteira

POR QUE SINGAPURA E O CHILE SÃO ORÁCULOS PARA O BRASIL?

O estrategista perspicaz não olha apenas para o Vale do Silício. Mercados menores, altamente tecnificados ou com matrizes regulatórias ágeis costumam enfrentar as dores do futuro muito antes dos gigantes:

Singapura e a FinTech Institucional (Lead-Lag: 12 a 18 meses)

A Autoridade Monetária de Singapura (MAS) lançou em 2022 o **Project Guardian**, testando a tokenização de títulos públicos, depósitos bancários e fundos de investimento com grandes instituições globais.

O que o mercado de Singapura depurou em termos de liquidez institucional, contratos inteligentes em finanças abertas e governança de custódia serviu de base conceitual para o desenho do **Piloto Drex** pelo Banco Central do Brasil.

Quem acompanhava os relatórios do MAS em 2023 já tinha, em 2024, boas pistas sobre quais seriam os gargalos de privacidade e interoperabilidade discutidos no consórcio do Drex em Brasília.

O Chile e o Armazenamento de Energia BESS (Lead-Lag: 12 a 16 meses)

O Chile possui uma das maiores radiações solares do planeta no Deserto do Atacama. Devido ao rápido avanço da geração solar sem capacidade suficiente de transmissão até Santiago, o Operador Nacional do Chile (CEN) enfrentou níveis brutais de *curtailment* (energia solar jogada fora por falta de escoamento) muito antes do Brasil.

A resposta chilena foi desenhar a regulação para sistemas de armazenamento de energia em baterias (BESS) em grande escala e leilões de capacidade flexível.

Cerca de 14 meses depois, o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) e o Ministério de Minas e Energia no Brasil se viram diante do mesmo desafio no Nordeste brasileiro, culminando nos estudos da EPE e na formulação do Leilão de Reserva de Capacidade (LRCAP). O estrategista que estudou os dados chilenos de 2023 sabia exatamente como posicionar projetos de baterias no Brasil em 2025.

EUA e a Crise Elétrica dos Data Centers (Lead-Lag: 8 a 14 meses)

Nos Estados Unidos, as concessionárias de energia da região leste (PJM) e as autoridades regulatórias federais (FERC) enfrentaram filas históricas de conexão de data centers para modelos de IA, com mineradoras de criptoativos e hyperscalers disputando megawatts na ponta do lápis.

Essa pressão inflacionou o custo de capacidade e forçou empresas como Microsoft e Amazon a assinar contratos diretos de longo prazo com usinas nucleares e solares dedicadas.

No Brasil, essa onda chega com 12 meses de defasagem através das consultas públicas da Aneel e da tramitação do Projeto de Lei 278/2026, que institui o Regime Especial de Tributação para Serviços de Datacenter (ReData), desenhado para oferecer incentivos fiscais à instalação de data centers no país.

A TABELA CANÔNICA DE DEFASAGEM TRANSFRONTEIRIÇA

Com base nas evidências capturadas pelo banco canônico do Radar xTech, o estrategista pode consultar a matriz de propagação. As defasagens abaixo são estimativas de trabalho, e não medições: cada ciclo da base pode registrar valor diferente para a mesma rota. O dossiê de agosto de 2026, por exemplo, registra 9 meses para a rota Chile → Brasil. Ao rodar o P5, use o valor da base do seu ciclo e registre a diferença.

Rota de propagação	Tema	Mecanismo de transmissão	Defasagem média	Impacto direto no Brasil
Singapura → Brasil	Tokenização de ativos reais e moedas digitais	Normas do regulador de Singapura adaptadas pelo Banco Central	12 a 18 meses	Adoção corporativa no piloto de moeda digital e tokenização de crédito
Chile → Brasil	Baterias em escala de rede e mitigação de curtailment	Comparação regulatória pelo operador e pela agência brasileira	12 a 16 meses	Leilões de reserva de capacidade e Capex de baterias industriais
EUA e Europa → Brasil	Carga elétrica de data centers de IA	Grandes operadores contratando capacidade em mercados emergentes	8 a 14 meses	Demanda por auto-produção renovável e regime tributário de data centers
União Europeia → Brasil	Ajuste de fronteira de carbono	Exigência na importação de cimento, ferro e aço, alumínio, fertilizantes, eletricidade e hidrogênio; efeito indireto nas cadeias que usam esses insumos	14 a 24 meses	Necessidade de certificação digital de emissões

A VANTAGEM DO PRIMEIRO MOVIMENTO (FIRST-MOVER ADVANTAGE)

Em estratégia corporativa tradicional, tentar adivinhar o futuro é uma tarefa repleta de riscos. Ao operar com a inteligência transfronteiriça do Radar xTech, você não precisa adivinhar: parte do que vai chegar aqui já aconteceu em outro lugar:

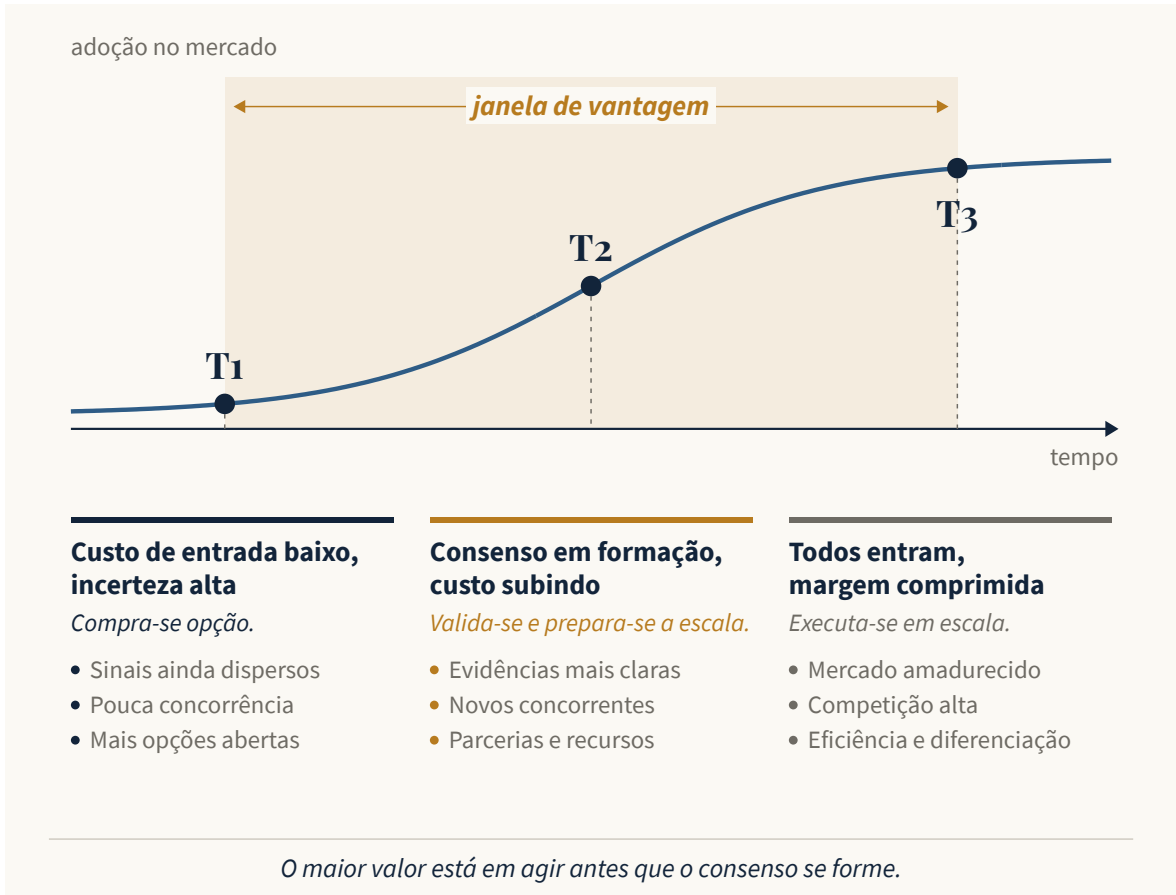


Figura 6 — A janela T1, T2 e T3 do primeiro movimento

O executivo que aplica o método deste livro posiciona sua organização em **T1**: ele compra opções reais, reserva áreas de rede, inicia projetos-piloto de baixo Capex e qualifica suas equipes enquanto os custos de entrada são mínimos.

Quando o mercado convencional finalmente desperta em **T3**, a empresa já possui a competência instalada, os relacionamentos regulatórios estabelecidos e a infraestrutura contratada, capturando margens de liderança extraordinárias.

SÍNTESE DO BLOCO I

Quatro premissas sustentam tudo o que vem a seguir.

A atenção é o recurso escasso. Menos relatório de cem páginas, mais síntese ancorada em evidência.

As doze regras governam o método. Da dupla evidência ao funil de julgamento, a intuição dá lugar à disciplina.

As cinco frentes colidem. Não existe decisão isolada. Energia, tecnologia, finanças, clima e agro operam juntos, e o valor econômico costuma nascer no atrito entre eles.

A defasagem entre mercados é um instrumento de observação. Olhar para onde a onda já passou antecipa o que vai chegar aqui, com uma margem de meses que dá tempo de agir.

Com essas premissas assentadas, o Bloco II monta o ambiente de trabalho onde elas viram método, e o Bloco III ensina a ler a base de evidência que vai alimentá-lo.

BLOCO II

O AMBIENTE DE TRABALHO: CONSTRUINDO O GÊMEO ESTRATÉGICO

O QUE VOCÊ LEVA DESTE BLOCO

Uma ferramenta de inteligência artificial usada errado produz um texto bonito com números inventados. Usada certa, ela vira o instrumento mais barato de auditoria que uma empresa pequena já teve.

A diferença está em quatro exigências. O ambiente precisa responder apenas a partir dos documentos que você carregar. Precisa deixar você ligar e desligar documentos entre uma pergunta e outra. Precisa mostrar de onde tirou cada afirmação. E precisa transformar a resposta que você aprovou em um documento novo.

Este bloco monta esse ambiente com três fontes. O mundo de fora, auditado e datado. A sua empresa em números, escrita por você. E as normas que regem o seu setor, separadas entre o que já vale e o que ainda é proposta.

A separação entre norma em vigor e proposta em tramitação parece detalhe jurídico. Não é. É a diferença entre comprometer capital com uma obrigação real e comprometer capital com uma expectativa.

O bloco não cita marca, produto nem versão de programa. Descreve funções. Qualquer ferramenta que cumpra as quatro exigências executa o método.

Ao final, você deve conseguir responder: se eu clicar na referência de uma afirmação, encontro o trecho que a sustenta?

O fim da conversa de bar com a inteligência artificial

A maioria das empresas que tenta usar inteligência artificial em uma reunião de estratégia comete o mesmo erro de partida: abre uma tela em branco e pergunta quais são as tendências do setor para os próximos três anos.

O resultado é previsível. Um texto bem redigido, gramaticalmente impecável, cheio de generalidades e, no pior caso, com números inventados.

Modelos de linguagem generalistas não são diretores de estratégia. São máquinas estatísticas treinadas para prever a próxima palavra a partir de uma média do que existe na internet. Quando não encontram o fato exato, produzem um número plausível com a segurança de um consultor caro.

Para decidir onde colocar dinheiro que a empresa não tem de sobra, você precisa de três coisas que a tela em branco não oferece: **ancoragem** (a resposta só pode usar o que você carregou), **rastreabilidade** (você precisa poder conferir de onde saiu cada afirmação) e **isolamento** (você precisa poder desligar fontes para forçar o modelo a olhar só para onde interessa naquele momento).

Este bloco mostra como montar esse ambiente. O resultado é o que chamamos de **Gêmeo Estratégico**: uma réplica consultável da realidade da sua empresa e do mercado onde ela disputa a sobrevivência.

NESTE BLOCO

- 4 A arquitetura do Gêmeo Estratégico
- 5 Vigência legislativa e antecipação transfronteiriça

4

CAPÍTULO 4 —

A arquitetura do Gêmeo Estratégico



Figura 7 — O mapa do método em uma página: três fontes, sete movimentos, quinze fichas, três entregáveis de decisão

OS QUATRO REQUISITOS DO AMBIENTE

Antes de escolher qualquer ferramenta, verifique se ela faz as quatro coisas abaixo. Se faltar alguma, o método ainda roda, mas com a perda indicada na última coluna.

REQUISITO	O QUE SIGNIFICA NA PRÁTICA	SE FALTAR
Confinamento às fontes	A resposta usa apenas os documentos carregados. Se a informação não estiver lá, o sistema diz que não sabe.	Você perde o controle sobre o que é fato e o que é média da internet. Sem isso, não faça o método.
Seleção de fontes por movimento	Você liga e desliga documentos entre uma pergunta e outra.	Faça um espaço de trabalho separado por movimento e carregue só o que aquele movimento pede.

REQUISITO	O QUE SIGNIFICA NA PRÁTICA	SE FALTAR
Referência ao trecho de origem	Cada afirmação vem com um indicador que leva ao parágrafo exato do documento.	Peça no prompt que o modelo transcreva a frase de origem entre aspas antes de cada conclusão. Fica mais lento e menos confiável, mas funciona.
Reaproveitar a saída como entrada	A resposta validada vira um documento novo, que alimenta o movimento seguinte.	Copie a resposta para um arquivo de texto e carregue esse arquivo como fonte. É o mesmo efeito com mais cliques.

Os nomes dos produtos que atendem a esses requisitos quando este texto foi escrito estão no Apêndice C.

A TRIÁDE CANÔNICA DE FONTES

O Gêmeo Estratégico se apoia em três fontes. Nenhuma delas é dispensável, e a ordem em que você as usa importa.

Fonte A — A base multissetorial (o motor externo). É o arquivo de inteligência de mercado, auditado e datado, que cobre as cinco frentes canônicas. Neste livro, a Base Multissetorial de Inteligência Estratégica do Radar xTech. Ela traz o pulso de cada frente, os fatos verificados do ciclo com valor, data e fonte, os alertas de aceleração, as rotas de propagação entre setores e países, os cenários em formação, a lista de normas em vigor e em tramitação, e o painel de câmbio, juros e commodities.

A função dela é impedir que a liderança planeje olhando para o próprio umbigo ou para a manchete da semana. A base injeta os sinais que ainda não viraram senso comum e, principalmente, os que nasceram em outro setor.

Fonte B — O dossiê interno (o espelho). É o documento que descreve a sua empresa em números, escrito por você no Movimento 1. Estrutura completa no Capítulo 10 e formulário em branco no Apêndice E.

Fonte C — O acervo de normas e estudos (a âncora institucional). São os textos oficiais que regem o seu ecossistema: projetos de lei em tramitação, resoluções de agências reguladoras, cadernos técnicos de planejamento público. Você não precisa caçá-los. A base multissetorial traz a relação desses documentos com o link oficial e, o que é mais importante, com a marcação de vigência.

Montagem, em cinco passos

Passo 1 — Crie o espaço de trabalho. Nomeie com o padrão [Ano] Planejamento Estratégico — [Empresa]. Use a conta corporativa, não a pessoal.

Passo 2 — Carregue a Fonte B, o dossiê interno. Em texto simples, documento de texto ou PDF. Renomeie para 01_Contexto_Interno_[Empresa]. O documento da sua empresa entra primeiro, e isso não é detalhe de ordem.

Por que o interno antes do externo. O dossiê é o único documento do conjunto que foi escrito por você, quase sempre a várias mãos: um sócio descreve a operação, o contador preenche os números, alguém do comercial completa a carteira de clientes. É também o único que pode conter contradição interna sem que ninguém perceba, porque cada pessoa enxergou uma parte. A base multissetorial e o acervo de normas

já vêm auditados e datados de origem; o seu dossiê, não. Carregar o dossiê sozinho e submetê-lo à validação antes de abrir a janela para o mundo evita construir sete movimentos sobre uma inconsistência que estava na página um.

Essa validação é o Movimento 1, no Capítulo 10, e o prompt P1 existe para isso. Se você já sabe que o documento foi escrito por mais de uma pessoa, rode o P1 antes de carregar qualquer outra fonte e resolva o que ele apontar.

Passo 3 — Carregue a Fonte A, a base multissetorial. O arquivo do ciclo mais recente. Renomeie a fonte para 02_Base_Multissetorial_[mês-ano], para que você consiga distinguir ciclos quando começar a fazer a revisão mensal do Movimento 7.

Passo 4 — Carregue a Fonte C. Abra a seção de documentos estruturais e normas primárias da base e carregue os endereços oficiais listados ali. Carregue apenas os que tocam a sua operação. Uma empresa de irrigação não precisa indexar a resolução de licenciamento bancário.

Passo 5 — Faça a conferência de integridade. Antes de qualquer prompt do método, faça esta pergunta:

Considerando apenas as fontes carregadas neste espaço, responda: (1) qual é a data de referência da base multissetorial; (2) qual é o nome da empresa descrita no documento interno e qual foi a receita líquida do último exercício informada nele; (3) quais normas ou estudos oficiais estão indexados aqui, e para cada um, se está em vigor ou em tramitação.

Se as três respostas vierem corretas e com referência à origem, o ambiente está pronto. Se qualquer uma vier errada ou genérica, algum arquivo não foi processado. Resolva isso antes de seguir. Um planejamento inteiro construído sobre uma fonte que não carregou direito é pior do que nenhum planejamento.

Por que a rastreabilidade muda a reunião

Quando o modelo afirma que o custo de baterias caiu quarenta por cento, o diretor não tem como saber se isso aconteceu no ano passado, na China ou na imaginação da máquina. Com referência ao trecho de origem, ele clica, lê o parágrafo, vê a data e o nome de quem publicou.

O efeito prático é sobre a dinâmica da sala. A discussão deixa de ser uma disputa entre o que um diretor acha e o que outro ouviu dizer. Passa a ser uma deliberação sobre evidências que qualquer participante pode conferir na hora.

Isso tem uma contrapartida que poucos mencionam: **a referência precisa ser conferida.** Ao menos uma vez por movimento, escolha uma afirmação importante, clique na referência e leia o original. Se o trecho não sustentar a afirmação, você acaba de descobrir um defeito na sua fonte, e é melhor descobrir agora do que na reunião do conselho.

5

CAPÍTULO 5 —

Vigência legislativa e antecipação trans-fronteiriça

Dois erros destroem a qualidade de um planejamento feito com inteligência artificial. Este capítulo estabelece o protocolo para cada um.

A regra de ouro da vigência

Milhares de projetos de lei são apresentados todos os anos. A maioria é arquivada, desistida ou modificada antes de qualquer sanção. Tratar um projeto em tramitação como se fosse norma em vigor é o caminho mais rápido para comprometer capital em uma obrigação que nunca existiu.

A regra do método é simples e não admite exceção:

Documento em vigor gera obrigação e restrição de curto prazo. Documento em tramitação gera cenário e opção real, nunca obrigação.

Na prática, isso significa três coisas:

1. Toda menção a uma norma no seu plano precisa vir acompanhada da marcação de vigência. A base multissetorial já traz esse campo na tabela de documentos estruturais.
2. Nenhuma iniciativa de Capex pode ter como única justificativa uma norma em tramitação. Ela pode, sim, justificar a compra de uma opção real, que é o assunto do Movimento 5.
3. Quando o prompt pedir análise regulatória, ele deve exigir explicitamente a separação entre os dois grupos. Todos os prompts do Apêndice A já trazem essa exigência.

O teste de campo é rápido: peça ao ambiente a lista de normas indexadas separadas em vigentes e em tramitação. Se ele misturar as duas listas, o problema está na sua fonte, não no modelo.

A ANTECIPAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA

O segundo erro é achar que o Brasil inventa os seus próprios problemas. Quase nunca inventa. Ondas regulatórias e tecnológicas nascem em polos de emissão primária e chegam aqui com uma defasagem razoavelmente estimável, que o método chama de lead-lag.

Isso transforma previsão em observação. Você não precisa adivinhar o que vai acontecer com o armazenamento de energia no Brasil em dois anos. Precisa ler o que aconteceu no Chile depois que ele regulou baterias acopladas a geração solar, e contar os meses.

A base multissetorial traz esse mapeamento em uma matriz própria, com origem, mecanismo de transmissão, destino, rota geográfica, defasagem estimada e, o campo mais importante de todos, o **gatilho observável**: o evento concreto que indica que a onda começou a atravessar. Guarde esse campo. Ele reaparece no Movimento 7 como linha do painel de semáforos.

SÍNTESE DO BLOCO II: CHECKLIST DE PRONTIDÃO

Não avance para o Bloco III sem conseguir marcar os seis itens:

- O ambiente atende aos quatro requisitos do Capítulo 4, ou você sabe qual compensação vai usar.
- A base multissetorial do ciclo corrente está carregada e o ambiente informa corretamente a data dela.
- Você sabe ligar e desligar fontes individualmente.
- Você testou uma referência de origem clicando nela e lendo o trecho.
- Você separou, entre as normas indexadas, o que está em vigor e o que está em tramitação.
- Você leu a matriz de propagação da base e anotou os gatilhos observáveis que tocam o seu setor.

BLOCO III

COMO LER O RADAR xTECH

O QUE VOCÊ LEVA DESTE BLOCO

Uma base de inteligência mal lida é pior que nenhuma. Ela dá confiança a uma conclusão errada.

O erro mais comum tem forma fixa: o executivo olha o tema com mais menções e conclui que ele é o mais importante. Volume alto quase sempre significa consenso já formado. O tema que decide o ano costuma estar no lugar oposto, com pouca evidência e alta relevância.

Este bloco ensina quatro coisas.

Quais arquivos existem e para que serve cada um. Um é para ler na tela, em quinze minutos por semana. Outro é para a máquina ler por você, em quarenta e cinco minutos por mês.

Como a base é organizada. Três perguntas diferentes, três horizontes: o que exige reação agora, para que cenários se preparar e o que pode tornar o negócio irrelevante.

O que cada instrumento mede e, principalmente, o que ele não mede. Aceleração de um tema mede atenção, não probabilidade. Posição na curva de maturidade mede maturidade, não urgência.

E sete armadilhas de leitura que produzem conclusões erradas a partir de dados corretos.

Há uma distinção que atravessa o bloco inteiro. Dado é medição: tem número, tem data, pode ser conferido. Leitura é interpretação assinada: tem autor, é falível, pode ser contestada. Confundir os dois mata a discussão nas duas direções.

Ao final, você deve conseguir responder: este trecho que estou lendo é dado ou é opinião de alguém?

Os dois blocos anteriores montaram o raciocínio e o ambiente. Este bloco ensina a ler a matéria-prima.

Se você pular daqui direto para os movimentos, vai conseguir rodar os prompts e vai receber respostas. O que você não vai conseguir é discordar delas. E discordar é o que separa quem usa inteligência de mercado de quem obedece a ela.

Quatro capítulos. O primeiro apresenta os artefatos e a cadência. O segundo explica a árvore em que a base está organizada. O terceiro abre cada instrumento, um por um. O quarto, que é

o mais importante, lista as armadilhas de leitura que fazem um executivo inteligente tirar a conclusão errada de um dado correto.

NESTE BLOCO

- 6** Os artefatos e a cadência
- 7** Os três horizontes
- 8** Anatomia dos instrumentos
- 9** Sete armadilhas de leitura

6

CAPÍTULO 6 —

Os artefatos e a cadência

1. TRÊS ARTEFATOS, TRÊS USOS

A base de inteligência chega em três peças, com funções diferentes. Confundi-las é o erro de partida mais comum.

A leitura do ciclo. Publicada a cada ciclo semanal. É uma peça de leitura humana, navegável, com o vetor dominante do período, a decisão implicada por frente, os alertas do que acelerou e o pulso de câmbio, juros e commodities. Serve para manter a atenção calibrada entre uma revisão e outra. Tempo de consumo: quinze minutos.

O dossiê consolidado. Publicado a cada ciclo mensal. É o acervo: os fatos auditados do período com valor literal e origem, a matriz de propagação, os cenários com probabilidade, a curva de maturidade das tecnologias, o catálogo de normas com marcação de vigência e a base de sinais do período. É o arquivo que você carrega como Fonte A. Serve para montar o plano e para revisá-lo. Tempo de consumo: não se lê inteiro, se consulta por prompt.

O briefing de câmbio, juros e commodities. Publicado junto com o dossiê, em arquivo próprio e pequeno. Traz cada indicador com fechamento do mês, média, banda entre mínimo e máximo do período, variação e volatilidade, além do mecanismo pelo qual cada um chega ao resultado de uma empresa. É a fonte do Movimento 2, terceira rodada, e das faixas do painel de gatilhos do Movimento 7.

A regra prática: a leitura semanal você lê; o dossiê mensal a máquina lê por você; o briefing de câmbio você carrega sempre, porque é pequeno e é o mais acionável.

Leitura do ciclo	Dossiê consolidado	Briefing de câmbio
Semanal	Mensal	Mensal
PARA QUÊ	PARA QUÊ	PARA QUÊ
Perceber o que se moveu	Montar e revisar o plano	Medir custo de insumo e de capital
COMO SE CONSUME	COMO SE CONSUME	COMO SE CONSUME
Lendo, na tela	Carregando como fonte e perguntando	Carregando como fonte
ONDE APARECE	ONDE APARECE	ONDE APARECE
Movimento 7, rotina semanal	Movimentos 2, 3 e 7	Movimentos 2 e 7
TAMANHO TÍPICO	TAMANHO TÍPICO	TAMANHO TÍPICO
Uma página navegável	Centenas de páginas	Duas ou três páginas

A leitura você lê; o dossiê a máquina lê por você; o briefing você carrega sempre.

Figura 8 — Os três artefatos e a cadência

2. O DOSSIÊ VEM EM DUAS VERSÕES

O dossiê consolidado é publicado em duas versões, e a diferença entre elas é menor do que parece. As duas trazem exatamente o mesmo conteúdo nas seções que o método usa: sala de situação, pulso das frentes, decisões por perfil, alertas de aceleração, fatos auditados, cenários, matriz de propagação, catálogo de normas, grafo e curva de maturidade.

A única diferença está na última seção, a base bruta de sinais do período. A **versão completa** traz todos os sinais capturados no mês, o que faz o arquivo passar de três megabytes. A **versão enxuta** traz uma amostra dos sinais mais relevantes, e o arquivo fica abaixo de meio megabyte.

A consequência prática é a que interessa: **os quinze prompts deste livro rodam integralmente na versão enxuta**. Nenhum deles consulta a base bruta de sinais. A versão completa serve para investigação livre, quando você quiser vasculhar tudo o que foi capturado sobre um tema específico, e exige um ambiente que aceite arquivos grandes.

Versão enxuta	Versão completa
<i>abaixo de meio megabyte</i>	<i>acima de três megabytes</i>
SEÇÕES DO MÉTODO Todas: sala de situação, pulso, decisões, alertas, fatos, cenários, propagação, normas, grafo e curva	SEÇÕES DO MÉTODO Exatamente as mesmas da versão enxuta
BASE BRUTA DE SINAIS Uma amostra dos sinais mais relevantes	BASE BRUTA DE SINAIS Todos os sinais capturados no mês
SERVE PARA Rodar os quinze prompts do livro	SERVE PARA Investigação livre, em ambiente que aceite arquivos grandes
<i>Comece sempre pela versão enxuta.</i>	

Figura 9 — As duas versões do dossiê

Comece sempre pela versão enxuta. Só recorra à completa quando tiver uma pergunta que a enxuta não responda, e sabendo que ela pode não carregar no seu ambiente.

3. O CORTE DE DADOS

Todo ciclo declara a data até a qual os sinais foram incorporados. Esse campo não é formalidade. Ele estabelece o que a base sabe e, principalmente, o que ela ainda não sabe.

Duas consequências operacionais. Primeira: fato relevante ocorrido depois do corte não está ali, e você precisa trazê-lo por fora, checando a fonte primária. Segunda: quando o dossiê de um mês for comparado com o do mês seguinte no Movimento 7, a diferença entre os dois cortes é o período efetivamente comparado, não o mês civil.

4. DADO E LEITURA

A base marca explicitamente cada peça como uma de duas coisas, e essa distinção atravessa todo o método.

Dado é medição: contagem de sinais, score médio, cotação, variação percentual, data de publicação. Não tem autor. Pode ser conferido.

Leitura é interpretação assinada: o que aquele conjunto de dados significa, qual decisão ele implica, qual a janela para agir. Tem autor, é falível e é o que você tem o direito de contestar.

Confundir os dois é perigoso nas duas direções. Tratar leitura como dado transforma opinião em fato e mata o contraditório na reunião. Tratar dado como leitura joga fora a única parte conferível do material.

Dado	Leitura
<i>é medição</i>	<i>é interpretação assinada</i>
EXEMPLOS Contagem de sinais, score médio, cotação, variação percentual, data de publicação	EXEMPLOS O que os dados significam, a decisão que implicam, a janela para agir
AUTOR Não tem. Pode ser conferido	AUTOR Tem. É falível e pode ser contestada
NO SEU PLANO Cite o número e a origem	NO SEU PLANO Diga que é leitura de terceiro e mostre o raciocínio
<i>Tratar leitura como dado mata o contraditório. Tratar dado como leitura joga fora a parte conferível.</i>	

Figura 10 — Dado e leitura

Quando você levar uma afirmação da base para o plano, saiba em qual das duas categorias ela está. Se for dado, cite o número e a origem. Se for leitura, diga que é uma leitura de terceiro e apresente o raciocínio, não a autoridade.

5. O FORMATO DO ARQUIVO

A leitura do ciclo é publicada para tela. O dossiê e o briefing são publicados em texto estruturado, feito para carregamento.

Se o seu ambiente recusar um arquivo por tamanho, ou se a resposta vier truncada e sem parte das seções, o problema quase sempre é de formato, não de conteúdo. Página feita para navegador carrega folha de estilo e script junto, que ocupam espaço sem informar nada: uma página de um ciclo pode ter quatrocentos kilobytes em que só um quarto é texto.

A regra é simples. Para ler, use a versão navegável. Para carregar, use sempre a versão em texto. O Apêndice C traz o que fazer em cada modo de falha.

Uma advertência sobre indicadores repetidos

O mesmo indicador pode aparecer no dossiê e no briefing com valores diferentes, e isso não é erro. O dossiê costuma trazer a cotação instantânea do momento em que foi gerado; o briefing traz o fechamento do mês, a média e a banda do período. São medidas distintas da mesma coisa.

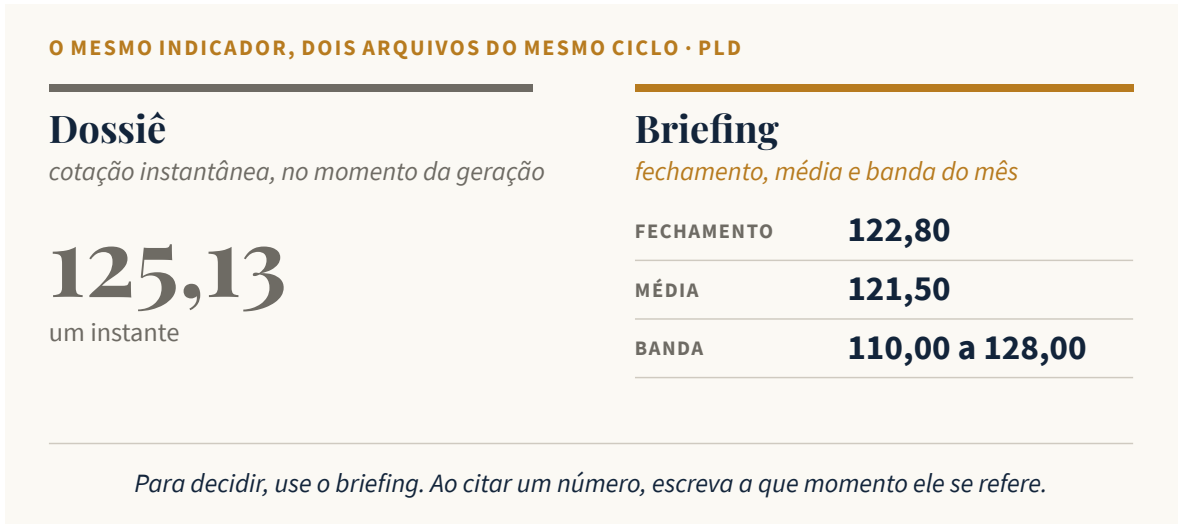


Figura 11 — Instantâneo não é fechamento

Para decisão, use sempre o briefing, porque média e banda dizem mais do que um instante. E, ao citar qualquer número no seu plano, escreva ao lado a que momento ele se refere. Se a fonte não declarar o momento de referência, trate o número como indicativo, não como base de cálculo.

6. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

Na primeira montagem, o consultor carregou a página navegável do ciclo em vez do arquivo de texto. O ambiente aceitou, mas o P2 começou a devolver respostas incompletas, sem os alertas de aceleração. Levou uma sessão inteira para perceber que metade do conteúdo tinha sido descartada na leitura do arquivo.

A conferência de integridade do Capítulo 4 existe para evitar exatamente isso. Faça sempre.

EXEMPLO

7

CAPÍTULO 7 —

Os três horizontes

1. TRÊS PERGUNTAS, TRÊS LEITURAS

A base não é organizada por assunto nem por setor. É organizada por pergunta, em três horizontes. Essa é a árvore que você vai encontrar ao abrir qualquer ciclo, e conhecê-la é o que permite achar o que o prompt pediu.

A razão da divisão é simples: *o que faço agora, para que cenários me preparo e o que pode me tornar irrelevante* são perguntas diferentes. Respondê-las com a mesma leitura é não responder nenhuma. A formulação original em três horizontes vem de Baghai, Coley e White, em *The Alchemy of Growth* (1999).

Horizonte 1 — o presente. Responde ao que exige reação agora. Instrumento principal: o mapa de pressão por frente, com janela de decisão em dias. Aqui também mora o pulso de câmbio, juros e commodities.

Horizonte 2 — o cenário. Responde a para que se preparar nos próximos seis a dezoito meses. Instrumentos: cenários com probabilidade explícita e gatilho de monitoramento, matriz de propagação entre setores e países, catálogo de normas com vigência.

Horizonte 3 — a ruptura. Responde ao que pode tornar o negócio irrelevante. Instrumentos: curva de maturidade das tecnologias e sinalização de curvas nascentes que podem interceptar as dominantes por baixo.

Um cuidado com os nomes. Estes são horizontes de inteligência: medem quão longe está a mudança que a base observa. O P11, no Movimento 5, usa os mesmos rótulos para os horizontes de alocação da empresa, medidos em anos: o primeiro ano, os anos dois e três e o que vem depois. As duas réguas conversam, mas não são a mesma: um sinal de Horizonte 2 da base pode exigir uma iniciativa de Horizonte 1 no portfólio.

2. QUAL MOVIMENTO LÊ QUAL HORIZONTE

Esta tabela resolve a maior parte das dúvidas de navegação.

Movimento	Horizonte que lê	O que procura
2. Diagnóstico	H1	Pressão por frente, janela de decisão, alertas, pulso macro
2. Diagnóstico, parte de sinais fracos	H3	Curva de maturidade e curvas nascentes
3. Propagação e cenários	H2	Matriz de propagação, cenários com probabilidade, normas
5. Opções reais	H2 e H3	Gatilhos de exercício e tecnologias em estágio inicial
7. Navegação	H1, toda semana	O que cruzou uma faixa do painel de gatilhos

Os Movimentos 1, 4 e 6 não leem a base. O primeiro olha só para dentro, e os outros dois trabalham sobre fichas já produzidas.

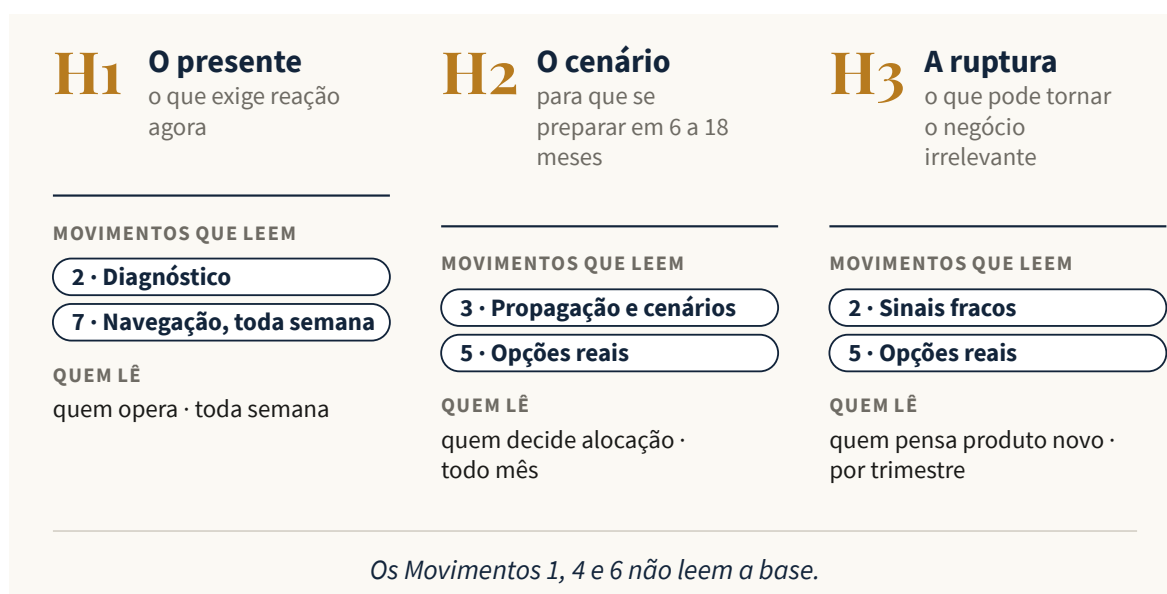


Figura 12 — Três horizontes, sete movimentos

3. QUEM LÊ O QUÊ, NA PRÁTICA

Cada horizonte declara o próprio público, e isso ajuda a distribuir a leitura numa empresa pequena.

O Horizonte 1 é para quem opera: o sócio que toca a operação, o gerente comercial, quem responde por compras. O Horizonte 2 é para quem decide alocação: os sócios, o conselho, o consultor que conduz o ciclo. O Horizonte 3 é para quem pensa produto novo, e pode ser lido uma vez por trimestre em vez de toda semana.

Em empresa de sessenta pessoas, isso costuma significar duas pessoas lendo o H1 toda semana e todos os sócios lendo o H2 uma vez por mês.

8

CAPÍTULO 8 —

Anatomia dos instrumentos

Este capítulo é de consulta. Leia inteiro uma vez e volte quando um instrumento aparecer no prompt.

H1 • O PRESENTE	H2 • O CENÁRIO
Pulso das frentes	Cenários em formação
Janela de decisão	Catálogo de normas
Vetor dominante e decisão implicada	
Alertas de aceleração	H3 • A RUPTURA
Pulso de câmbio, juros e commodities	Curva de maturidade e curvas nascentes
	ENTRE FRENTES E PERFIS
A UNIDADE MÍNIMA	Grafo de convergência
Fatos auditados	Lente de decisão

Figura 13 — O mapa do ciclo

1. O PULSO DAS FRENTES

O que é: uma medida de pressão por frente no ciclo, combinando quantos sinais relevantes apareceram e qual a relevância média deles.

Como ler: compare frentes entre si dentro do mesmo ciclo, não o valor absoluto entre ciclos diferentes. Uma frente com pressão alta está disputando a sua atenção com mais força que as outras naquele período.

O que não é: não é importância para a sua empresa. Frente com pressão baixa pode conter o fato que decide o seu ano, se ela for a frente de onde vem o seu insumo.

2. A JANELA DE DECISÃO

O que é: o prazo estimado em dias dentro do qual a decisão implicada ainda é barata.

Como ler: janela curta não significa risco maior. Significa que a opção se fecha antes. Uma oportunidade com janela de trinta dias e uma ameaça com janela de cento e oitenta exigem atenção em ordem inversa da intuição.

Este é o campo que alimenta a priorização do P2, e é ele que impede a lista de dez urgências.

3. O VETOR DOMINANTE E A DECISÃO IMPLICADA

O que é: o tema que organizou o ciclo, com a decisão que ele implica para cada frente e o prazo dessa decisão.

Como ler: a decisão implicada é escrita para um leitor genérico do setor, não para você. Ela é insumo, não instrução. O trabalho do Movimento 2 é justamente cruzar essa decisão com a sua exposição declarada e descartar o que não toca a sua operação.

Quando a decisão implicada disser algo como submeter contribuição a consulta pública ou negociar diretamente com regulador, e a sua empresa não tiver esse acesso, não descarte o item. Traduza: o que aquela mudança regulatória fará com o custo do seu cliente ou com o prazo do seu fornecedor.

4. OS ALERTAS DE ACELERAÇÃO

O que é: temas cujo volume de sinal subiu de patamar no ciclo, classificados por natureza, risco ou oportunidade, e por momento de resposta.

Como ler: aceleração mede **atenção**, não probabilidade. Um tema pode acelerar porque de fato está acontecendo, ou porque uma fonte nova entrou no monitoramento, ou porque um evento único gerou muita cobertura. A natureza do movimento é leitura, não dado.

Cuidado específico: quando o conjunto de fontes muda entre um ciclo e outro, os percentuais de variação deixam de ser comparáveis, e uma fonte nova aparece como tema esquentando. Uma base honesta declara isso quando acontece. Se você encontrar esse aviso, trate os percentuais daquele ciclo como não comparáveis e olhe só para o conteúdo.

5. OS CENÁRIOS EM FORMAÇÃO

O que é: hipóteses estruturadas sobre os próximos seis a dezoito meses, cada uma com probabilidade declarada, gatilho de confirmação e acompanhamento ciclo a ciclo até um desfecho.

Como ler: o valor está no gatilho, não na narrativa. Um cenário sem evento observável que o confirme ou o derrube é irrefutável, e, portanto, inútil para decidir. O Movimento 3 usa esses cenários como matéria-prima, e o Movimento 5 usa os gatilhos como disparadores de opção real.

O que observar na base: se os cenários emitidos são acompanhados e classificados depois como confirmados ou não materializados. Base que emite cenário e nunca volta a ele está fazendo ficção, não prospectiva.

6. O GRAFO DE CONVERGÊNCIA

O que é: o mapeamento de quais temas conectam mais de uma frente no mesmo ciclo.

Como ler: um evento em uma frente é notícia; um evento que aparece em quatro é estrutural. O grafo é o instrumento que materializa a tese da colisão intersetorial do Capítulo 2, e é onde costuma estar o risco que ninguém do seu setor viu chegar.

7. A LENTE DE DECISÃO

O que é: a tradução do ciclo para perfis de leitor, cada um com a decisão recomendada, o sinal que a sustenta e o risco que costuma ficar de fora do modelo daquele perfil.

Como ler: escolha o perfil mais próximo do seu papel e leia primeiro **o risco fora do modelo**, que é a parte mais valiosa e a que quase todo mundo pula. Se nenhum perfil corresponder ao seu, use o mais próximo e traduza, em vez de ignorar.

8. A CURVA DE MATURIDADE E AS CURVAS NASCENTES

O que é: o posicionamento de cada tecnologia monitorada ao longo de sete fases, do sinal emergente à commoditização, com a fase atual, a posição na curva, a relevância média dos sinais, o volume monitorado e a tendência. É assim que a base publica o instrumento, e é essa a tabela que você vai encontrar ao abrir o dossiê.

Como ler a sequência de fases: ela não é uma escada de bom para melhor. Duas fases vizinhas no meio da curva significam quase o oposto uma da outra. O pico de especulação é entusiasmo antes da entrega; a fricção operacional é a decepção depois dela, quando o custo real aparece. Uma tecnologia que recuou de fase não necessariamente perdeu valor: muitas vezes acabou de sair do discurso e entrou na conta.

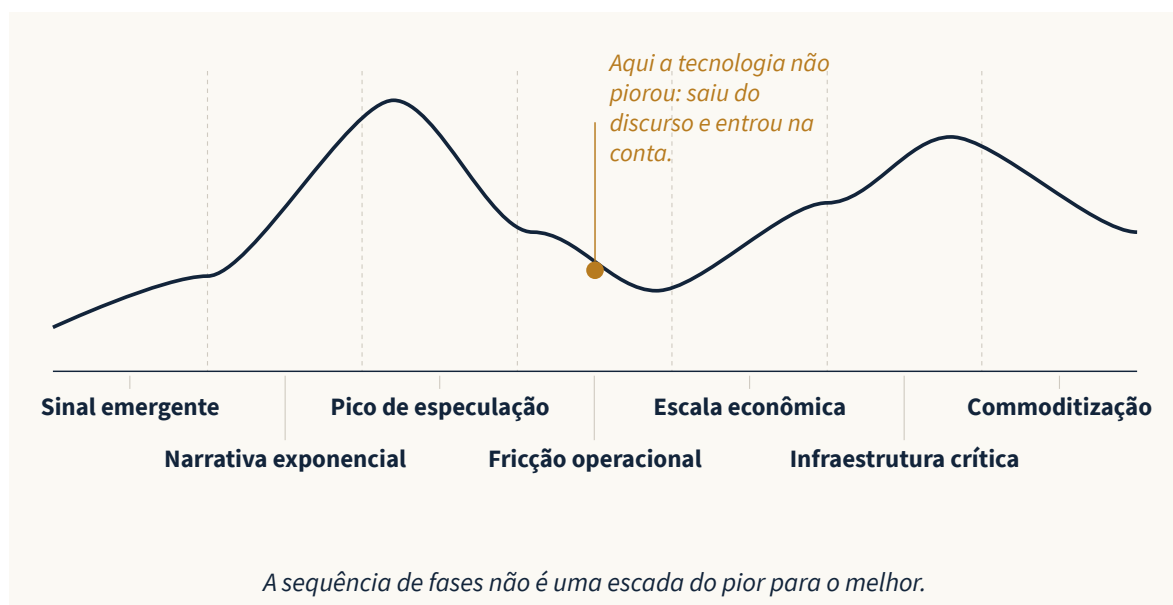


Figura 14 — A curva de maturidade como base publica

A leitura decisória: maturidade não é urgência. Posição na curva mede maturidade de mercado. Relevância dos sinais mede disputa por atenção neste ciclo. São eixos independentes, e cruzá-los é o que transforma a tabela em decisão.

Uma tecnologia madura pode estar sob forte pressão, e quase sempre isso significa mudança de regra ou de custo em algo que você já usa. Uma tecnologia jovem sob pressão é janela de opção real. Uma tecnologia jovem sem pressão é assunto de vigilância, não de orçamento. E madura sem pressão é a infraestrutura que sustenta a operação e não pede decisão neste ciclo.



Figura 15 — Maturidade não é urgência: a leitura cruzada

O que a sinalização de curva nascente promete e o que não promete: ela indica que uma tecnologia reúne estágio inicial e aceleração, condição estrutural para interceptar uma dominante por baixo, no sentido descrito por Clayton Christensen em *O dilema da inovação* (1997). Não prevê qual vai vencer. É insumo do Movimento 5, para comprar opção barata, nunca do Movimento 4, para definir a tese.

9. O PULSO DE CÂMBIO, JUROS E COMMODITIES

O que é: cotações, juros e preços de referência do período, com variação, e o mecanismo pelo qual cada um chega ao resultado de uma empresa.

Como ler: é o instrumento mais imediatamente acionável para empresa pequena e o menos usado. Ele alimenta o P4 e, depois, as faixas do painel de gatilhos do Movimento 7. Selecione apenas os indicadores que tocam a sua estrutura de custo ou de financiamento, e ignore o resto.

10. OS FATOS AUDITADOS

O que é: a unidade mínima da base. Cada linha traz data, frente, tipo, valor literal como a fonte publicou, contexto, origem e uma nota de credibilidade.

Como ler: o valor literal não deve ser somado, convertido nem arredondado quando entrar no seu plano. Se precisar transformar, guarde o original ao lado.

E a regra que vale a pena adotar como hábito: **confira dois fatos por ciclo**, clicando na referência e lendo o original. Se a origem não sustentar o que a linha afirma, você acaba de descobrir um defeito e precisa descartar aquele fato, não importa quão conveniente ele seja para a sua tese.

11. O CATÁLOGO DE NORMAS

O que é: a relação de projetos de lei, resoluções e estudos oficiais que regem o ecossistema, com link primário e marcação de vigência.

Como ler: é a Fonte C do Capítulo 4 e o insumo direto da regra de ouro do Capítulo 5. Em vigor gera obrigação; em tramitação gera cenário e opção, nunca obrigação.

9

CAPÍTULO 9 —

Sete armadilhas de leitura

Todas as sete produzem conclusões erradas a partir de dados corretos. É por isso que são perigosas.

- 1 Confundir volume com importância**
Muito sinal costuma ser consenso; o tema decisivo tem pouco volume e relevância alta.
- 2 Confundir aceleração com probabilidade**
Dobrar de volume é ganhar atenção; probabilidade só nos cenários.
- 3 Comparar ciclos não comparáveis**
Mudou fonte, contagem ou corte, a régua mudou.
- 4 Tomar leitura por dado**
Interpretação se considera e se contesta; dado se confere.
- 5 Ler só a própria frente**
Insumo, crédito do cliente e exigência do comprador vêm de outras frentes.
- 6 Adotar a decisão implicada sem traduzir**
Ela foi escrita para uma empresa maior, com acessos que você não tem.
- 7 Aceitar um fato por conveniência**
O fato que confirma a sua tese é o que mais precisa ser conferido na origem.

Conclusões erradas a partir de dados corretos.

Figura 16 — As sete armadilhas de leitura

1. Confundir volume com importância. Muito sinal sobre um tema significa que muita gente está falando dele, o que em geral quer dizer que já é consenso. O tema que decide o seu ano costuma estar no lugar oposto: pouco volume, relevância alta.

2. Confundir aceleração com probabilidade. Um tema que dobrou de volume não tem o dobro de chance de acontecer. Ele ganhou atenção. A probabilidade, quando existe, está declarada nos cenários, e só ali.

3. Comparar ciclos que não são comparáveis. Mudança no conjunto de fontes, no método de contagem ou no período de corte quebra a comparação. Antes de dizer que um tema esfriou, confirme que a régua é a mesma.

4. Tomar leitura por dado. A interpretação é assinada por alguém que pode estar errado. Ela merece ser considerada e contestada, não obedecida. O dado é que precisa ser conferido.

5. Ler só a própria frente. É a miopia setorial voltando pela porta dos fundos. A frente de onde vem o seu insumo, o financiamento do seu cliente e a exigência do seu comprador quase nunca é a sua.

6. Adotar a decisão implicada sem traduzir. Ela foi escrita para o leitor típico daquele setor, que provavelmente é maior do que você e tem acessos que você não tem. Usar sem traduzir gera plano que a empresa não consegue executar.

7. Aceitar um fato por conveniência. O fato que confirma exatamente a tese que você já defendia é o que mais precisa ser conferido na origem. Vale para você, vale para o consultor e vale para o sócio que trouxe a ideia.

SÍNTESE DO BLOCO III

- Você sabe qual artefato usa para ler e qual usa para carregar.
- Você sabe a data de corte do ciclo que está usando.
- Você distingue, em qualquer trecho da base, o que é dado e o que é leitura.
- Você sabe qual horizonte cada movimento vai consultar.
- Você conferiu ao menos dois fatos na origem.
- Você leu as sete armadilhas e reconhece pelo menos duas que já cometeu.

Agora o método pode começar.

BLOCO IV

OS SETE MOVIMENTOS

O QUE VOCÊ LEVA DESTE BLOCO

Aqui o plano é feito.

São sete movimentos, distribuídos em cinco sessões de trabalho. Cada movimento responde a uma pergunta que só faz sentido depois da anterior, e cada um termina em uma página escrita.

A sequência importa. A empresa se descreve em números antes de olhar para fora, porque quem não sabe quanto dinheiro tem no caixa não sabe o que pode decidir. Depois lê o mundo. Depois descobre por onde o mundo chega até ela. Só então escolhe onde vai jogar.

Dois conceitos sustentam o bloco.

O primeiro é fronteira de exclusão: a lista do que a empresa não vai fazer neste ciclo, escrita e assinada. Estratégia é escolha, e escolha que não exclui nada não é escolha.

O segundo é opção real: um investimento pequeno feito agora que compra o direito, e não a obrigação, de investir muito depois. Ela tem três números obrigatórios. Quanto custa manter a porta aberta. Qual evento observável manda atravessá-la. Quanto a empresa aceita perder se decidir ir embora.

No fim, o plano tem quinze páginas, não cem. Cada uma com uma decisão.

Ao final, você deve conseguir responder: o que faria a minha empresa mudar de rota, e quem decide isso?

NESTE BLOCO

A lógica da sequência

- 10** Movimento 1: alinhamento de foco, intenção e fronteiras
- 11** Movimento 2: diagnóstico multissetorial e sinais fracos
- 12** Movimento 3: caminhos de propagação e cenários
- 13** Movimento 4: direcionamento e ambição
- 14** Movimento 5: opções reais e portfólio de iniciativas
- 15** Movimento 6: governança, indicadores e OKRs
- 16** Movimento 7: radar de gatilhos e navegação contínua

A lógica da sequência

Planejamento estratégico não se resolve em um prompt mágico. Cada movimento responde a uma pergunta que só faz sentido depois que a anterior foi respondida, e produz uma ficha de uma página que vira insumo do movimento seguinte.

MOVIMENTO E PERGUNTA		PROMPTS	FICHAS
1	Alinhamento Quem somos, em números, e o que não faremos	P1	1.1
2	Diagnóstico O que está se movendo lá fora e quanto custa o dinheiro	P2 • P3 • P4	2.1 • 2.2 • 2.3
3	Propagação e cenários Por onde isso chega até nós e em quais mundos vamos operar	P5 • P6	3.1 • 3.2
4	Direcionamento Onde vamos jogar e com qual tese	P7 • P8	4.1 • 4.2
5	Opções reais O que fazemos já e o que compramos o direito de fazer depois	P9 • P10 • P11	5.1 • 5.2 • 5.3
6	Governança Como medimos e quem responde	P12 • P13	6.1 • 6.2
7	Navegação O que nos faria mudar de rota, e quando	P14 • P15	7.1 • 7.2

Figura 17 — Os sete movimentos e as quinze fichas

A mecânica é sempre a mesma. Você seleciona as fontes daquele movimento, dispara o prompt correspondente, lê a resposta com os testes indicados, corrige o que estiver errado e salva o resultado validado como uma ficha. A ficha passa a ser fonte.

Movimento	Pergunta que responde	Prompts	Fichas
1. Alinhamento	Quem somos, em números, e o que não faremos	P1	1.1
2. Diagnóstico	O que está se movendo lá fora e quanto custa o dinheiro	P2, P3, P4	2.1, 2.2, 2.3
3. Propagação e cenários	Por onde isso chega até nós e em quais mundos vamos operar	P5, P6	3.1, 3.2
4. Direcionamento	Onde vamos jogar e com qual tese	P7, P8	4.1, 4.2
5. Opções reais	O que fazemos já e o que compramos o direito de fazer depois	P9, P10, P11	5.1, 5.2, 5.3
6. Governança	Como medimos e quem responde	P12, P13	6.1, 6.2
7. Navegação	O que nos faria mudar de rota, e quando	P14, P15	7.1, 7.2

DOIS TERMOS QUE SE REPETEM DAQUI EM DIANTE

Prompt. É a instrução escrita que você envia ao ambiente de trabalho. Não é uma pergunta casual do tipo “o que você acha do meu setor”. É um pedido estruturado, com quatro partes fixas: quais fontes devem estar ligadas, qual papel o sistema deve assumir, quais itens ele deve entregar e quais regras ele não pode violar. Os quinze prompts do método já estão escritos no Apêndice A. Você copia, cola e, quando for o caso, troca o nome da empresa. Não precisa inventar nenhum.

Ficha. É a resposta que você leu, conferiu e aceitou, salva como um arquivo digital de uma página. Apesar do nome, não é papel e não é formulário para preencher à mão. É um arquivo de texto que sai do ambiente, você revisa, e volta para o ambiente como uma nova fonte. O nome ficou por causa do formato: um assunto, uma página, uma decisão. Pense nela como o registro assinado de uma etapa, não como um documento burocrático.

A ficha tem três funções. Ela congela o que foi decidido, para que o movimento seguinte parta de um acordo e não de uma lembrança. Ela reduz o volume de contexto: o Movimento 4 lê a ficha de duas páginas em vez de reler o dossiê inteiro. E ela deixa rastro: quando alguém perguntar de onde saiu a decisão, a ficha responde.

ONDE SALVAR AS FICHAS

Defina isso antes de começar, porque improvisar no meio do ciclo é o que faz o material se perder.

Crie uma pasta única para o ciclo, no formato Planejamento_[Empresa]_[Ano], no mesmo lugar onde a empresa guarda documentos oficiais, não no computador pessoal de quem conduz. Dentro dela, três subpastas: Fontes, com o dossiê interno e a base de cada ciclo; Fichas, com as quinze saídas validadas; e Entregáveis, com o resumo executivo e o material de reunião.

Nomeie cada ficha no padrão F[número]_[assunto].md, por exemplo F1-1_Intencao_e_Fronteiras.md e F2-3_Termometro_de_Custos.md. Use extensão de texto simples, .md ou .txt, ou documento de texto se preferir. Evite PDF, porque dificulta a edição e a recarga como fonte.

No topo de cada arquivo, escreva três linhas antes do conteúdo: o nome da ficha, a data em que foi validada e quais fontes estavam ligadas quando ela foi gerada. Essas três linhas são o que permite, três meses depois, saber se a ficha ainda vale.

Se você rodar o mesmo prompt de novo e o resultado mudar, não sobrescreva. Salve como _v2 e guarde a anterior. O histórico das versões é o que mostra em que momento a leitura da empresa mudou.

10

CAPÍTULO 10 —

Movimento 1: alinhamento de foco, intenção e fronteiras

TEMPO ESTIMADO

5 a 7 horas, sendo a maior parte de coleta de documentos, não de escrita

PROMPTS

P1

FICHAS PRODUZIDAS

1.1

1. O QUE VOCÊ DECIDE AQUI

Você decide três coisas e nenhuma delas depende do mercado: quanto dinheiro a empresa realmente tem e a que custo, o que ela sabe fazer melhor do que os concorrentes, e o que ela não vai fazer de jeito nenhum neste ciclo.

Há uma tentação forte de começar o planejamento olhando para fora, pelas novidades tecnológicas e pelas tendências do setor. A sabedoria clássica da estratégia ensina o contrário. Nenhum vento é favorável para o barco que não sabe quanto suprimento tem no porão.

Existe também uma razão computacional. Se você alimentar o ambiente com um texto institucional cheio de adjetivos, vai receber adjetivos de volta. Quando chegar ao Movimento 5 e pedir a modelagem de uma opção real, o sistema não terá nenhum número para calcular perda máxima tolerada, e devolverá conselhos genéricos. Vale a máxima: lixo na entrada, alucinação na saída.

2. O QUE PRECISA TER EM MÃOS

Não convoque um comitê de vinte pessoas. O dossiê tem um único redator, que conversa com três interlocutores. Em empresa pequena, esses papéis se acumulam.

Papel	Quem costuma ser na PME	O que fornece
Redator	O diretor de estratégia, o sócio mais organizado ou o consultor contratado	Escreve o documento inteiro
Dono do rumo	O sócio fundador ou o CEO	Ambição do ciclo e fronteiras de exclusão

Papel	Quem costuma ser na PME	O que fornece
Dono do dinheiro	O sócio financeiro, o gerente administrativo ou o escritório de contabilidade	Demonstrativos, dívida, prazos, teto de investimento
Dono da operação	O gerente industrial, o líder técnico ou o próprio dono	Capacidade de entrega, gargalos, dependências

Onde encontrar cada dado. Esta é a tabela que costuma destravar a semana perdida entre a decisão de planejar e a primeira linha escrita.

Dado exigido	Onde ele está	Quem tem
Receita líquida dos últimos dois exercícios	Demonstração de resultado	Contador
Custo dos produtos vendidos por linha de negócio	Relatório de custos ou planilha de compras por projeto	Administrativo
Dívida total, prazo e taxa	Contratos de empréstimo e extrato bancário	Financeiro
Prazo médio de recebimento	Relatório de contas a receber	Financeiro
Custo do desconto de duplicatas	Extrato da conta ou contrato com o banco	Financeiro
Concentração de clientes	Faturamento acumulado por cliente nos últimos doze meses	Comercial
Consumo e custo de energia	Faturas dos últimos doze meses	Administrativo ou manutenção
Dependência de insumo importado	Notas de compra e composição de custo do produto	Suprimentos
Capacidade e fila de entrega	Carteira de pedidos e cronograma de obras	Operação
Metas já prometidas	Atas de reunião de sócios ou de conselho	Secretaria ou o próprio dono

3. AS QUATRO REGRAS DE REDAÇÃO DO DOSSIÊ

REDAÇÃO QUE GERA ALUCINAÇÃO	REDAÇÃO QUE GERA DECISÃO
LINHAS DE NEGÓCIO <i>“Somos referência em soluções completas de irrigação para o agronegócio.”</i>	Projeto e instalação: 55% da receita, margem de 22%. Manutenção: 30%, margem de 41%. Telemetria: 15%, margem de 34%.
SITUAÇÃO FINANCEIRA <i>“Mantemos sólida saúde financeira e gestão responsável.”</i>	EBITDA de R\$ 5,8 milhões, margem de 12,0%. Dívida líquida de 1,4 vez o EBITDA. Teto de Capex do ciclo: R\$ 2,5 milhões.
GARGALOS <i>“Nossa equipe é altamente capacitada e motivada.”</i>	Quatro equipes de instalação, fila de cinco meses. Um único engenheiro de automação responde por toda a telemetria.
<i>Substitua adjetivos por números.</i>	

Figura 18 — Antes e depois: a mesma página escrita com adjetivos e escrita com métricas

Regra I — Substitua adjetivos por números. Nunca escreva que a margem é saudável. Escreva qual é, em porcentagem, e de qual exercício.

Regra II — Registre as fraquezas sem maquiagem. Este documento não é para investidor nem para o site. Se a equipe técnica é o gargalo, escreva. Se o produto principal está perdendo cliente para um concorrente mais barato, escreva quanto perdeu. O sistema só consegue ajudar a proteger a empresa se souber onde o escudo está trincado.

Regra III — Escreva as fronteiras de exclusão. Estratégia é a arte de escolher o que não fazer. A causa mais comum de morte de planos é a complacência de aceitar todas as ideias para não desagradar ninguém.

Regra IV — Declare a exposição às cinco frentes. Sem isso, os cruzamentos dos Movimentos 2 e 3 não funcionam, porque o sistema não sabe por onde uma notícia de outro setor entra na sua empresa.

4. O GLOSSÁRIO QUE VOCÊ VAI PRECISAR

Sete termos aparecem em todas as seções do dossiê. Se algum deles for novo para você, leia esta caixa antes de escrever. Todos reaparecem no Apêndice D.

Margem de contribuição. O que sobra de cada venda depois de pagar apenas os custos que existem por causa daquela venda: material, comissão, frete, hora do instalador. Fórmula: (receita da linha – custos variáveis da linha) ÷ receita da linha. Serve para saber qual linha de negócio paga as contas da casa.

EBITDA. O lucro da operação antes dos juros, dos impostos sobre o lucro, da depreciação e da amortização. É o resultado que a operação gera por si só, sem a influência da forma como a empresa foi financiada. Fórmula prática: lucro operacional + depreciação + amortização.

Dívida líquida sobre EBITDA. Quantos anos de geração de caixa a empresa levaria para quitar a dívida se usasse tudo para isso. Fórmula: $(\text{dívida total} - \text{caixa}) \div \text{EBITDA anual}$. Dois é um patamar comum de alerta em empresas de serviço industrial. Bancos usam esse número para decidir se emprestam.

Capex. O dinheiro gasto em coisas que duram mais de um ano: máquina, galpão, frota, sistema. Distingue-se da despesa corrente porque sai do caixa hoje e devolve resultado ao longo de vários anos.

WACC. O custo médio do dinheiro que a empresa usa, ponderando o que ela paga de juros ao banco e o retorno que os sócios esperam do capital próprio. Serve para uma coisa só neste método: qualquer projeto que renda menos do que o WACC destrói valor, mesmo que dê lucro contábil.

Ambiente de contratação de energia. No Brasil, um consumidor está no mercado cativo, quando compra energia da distribuidora local pela tarifa regulada, ou no mercado livre, quando negocia preço e prazo com um fornecedor. A diferença muda o custo e a previsibilidade.

Churn. A porcentagem de clientes ou de receita recorrente que a empresa perde num período. Em contrato de manutenção, é o número que decide se a base cresce ou apenas repõe.

5. A ESTRUTURA DO DOSSIÊ, SEÇÃO POR SEÇÃO

O formulário completo, em branco, está no Apêndice E. Aqui vai o que cada seção precisa conter e a pergunta que ela responde.

Seção 1 — Identidade e linhas de receita. Uma tabela com cada linha de negócio, sua participação na receita, sua margem de contribuição, se a receita é recorrente ou transacional e a tendência dos últimos doze meses. Pergunta: quais linhas sustentam a empresa e quais estão morrendo devagar?

Seção 2 — Realidade financeira e limites de risco. Receita líquida, EBITDA e margem, dívida líquida e o múltiplo sobre EBITDA, custo médio da dívida, caixa disponível, prazo médio de recebimento, WACC estimado e o teto de Capex que os sócios autorizam para o ciclo. Pergunta: de quanto dinheiro dispomos e a que preço?

Seção 3 — Assimetrias competitivas. O que a empresa faz que o concorrente não consegue copiar em doze meses. Pergunta: por que o cliente nos escolhe e continuaria escolhendo?

Seção 4 — Exposição às cinco frentes. Uma linha por frente, com o número que mede a dependência. Pergunta: por onde um evento de outro setor entra no nosso resultado?

Seção 5 — Intenção declarada e metas vigentes. Tudo que já foi prometido a sócios, banco ou conselho para este ciclo, mesmo que você ache que não se sustenta. Pergunta: o que já assumimos publicamente?

Seção 6 — Fronteiras inegociáveis de exclusão. Lista numerada do que não será feito. Pergunta: o que vamos recusar mesmo que pareça uma boa oportunidade?

Seção 7 — Capacidade real de entrega e gargalos. Tamanho das equipes, fila de pedidos em meses, dependências de pessoas chave, rotatividade. Pergunta: o que impede a empresa de crescer amanhã mesmo que a demanda dobre?

6. O TESTE DO ESPELHO

Bloco	Redação que gera alucinação	Redação que gera decisão
Linhas de negócio	“Somos referência em soluções completas de irrigação para o agronegócio.”	“Projeto e instalação: 55% da receita, margem de contribuição de 22%. Manutenção: 30% da receita, margem de 41%. Telemetria: 15% da receita, margem de 34%, era 6% há dois anos.”
Situação financeira	“Mantemos sólida saúde financeira e gestão responsável.”	“Receita líquida de R\$ 48,2 milhões. EBITDA de R\$ 5,8 milhões, margem de 12,0%. Dívida líquida de R\$ 8,1 milhões, 1,4 vez o EBITDA, a CDI mais 3,4% ao ano. Teto de Capex do ciclo: R\$ 2,5 milhões.”
Fronteiras	“Buscamos todas as oportunidades de crescimento sustentável.”	“1. Não atendemos propriedade com menos de 20 hectares. 2. Não executamos obra civil. 3. Não passamos de 2,0 vezes EBITDA de alavancagem. 4. Não operamos fora do Nordeste e do norte de Minas.”
Energia	“Temos compromisso com a eficiência energética.”	“A fábrica consome 180 MWh por ano no mercado cativo. Setenta por cento dos nossos clientes estão no mercado cativo e a energia de bombeamento representa entre 18% e 26% do custo de produção deles.”
Gargalos	“Nossa equipe é altamente capacitada e motivada.”	“Quatro equipes de instalação, fila de cinco meses. Um único engenheiro de automação responde por toda a linha de telemetria. Rotatividade de técnicos de campo em 31% no último ano.”

7. O PASSO A PASSO DA RODADA

Passo 1. Escreva o dossiê no formulário do Apêndice E e salve em texto simples ou documento de texto.

Passo 2. Carregue o arquivo no espaço de trabalho como 02_Contexto_Interno_[Empresa].

Passo 3. Desligue todas as outras fontes. Isto é obrigatório e é o passo que mais se esquece.

Por que o isolamento. Se a base multissetorial ficar ligada, o sistema vai misturar as tendências mundiais com a verdade da sua empresa, e você vai receber um diagnóstico que parece ótimo e não descreve ninguém. O Movimento 1 olha só para o espelho. A janela abre no Movimento 2.

Passo 4. Dispare o prompt P1.

Passo 5. Leia a resposta com os três testes do item seguinte, corrija o dossiê onde ele estiver incompleto e rode de novo. É normal rodar duas vezes.

Passo 6. Salve a resposta validada como ficha, seguindo o padrão definido na abertura deste bloco. Na prática:

Copie a resposta inteira, incluindo as referências de origem.

Cole em um arquivo novo e salve em Planejamento_[Empresa]_[Ano]/Fichas/ com o nome F1-1_Intencao_e_Fronteiras.md.

Escreva três linhas no topo do arquivo: Ficha 1.1 --- Intenção estratégica e fronteiras, a data de hoje e a frase Fonte ativa: dossiê interno.

Apague da resposta o que você não aceitou. A ficha registra o que foi validado, não o que a máquina propôs. O quadro de dados de referência do item 7 fica inteiro, porque os movimentos seguintes consultam esses números.

Carregue esse arquivo de volta no espaço de trabalho, como fonte, com o nome 03_Ficha_1.1. A partir daqui ele passa a ser insumo dos próximos movimentos.

8. O PROMPT

P1 — ALINHAMENTO DE INTENÇÃO E FRONTEIRAS

Fontes ativas: apenas o dossiê interno da empresa.

Atue como diretor de estratégia corporativa. Usando exclusivamente o documento interno carregado neste espaço, produza uma análise de alinhamento estratégico com os seguintes itens:

Qual é a intenção estratégica dominante declarada para o ciclo vigente? Transcreva a frase do documento que sustenta a sua leitura.

Liste as restrições rígidas de capital, endividamento, mercado e escopo que a organização declarou que não vai ultrapassar. Apresente em forma de lista numerada, uma restrição por linha, com o número correspondente quando houver.

Quais são as assimetrias competitivas sustentadas por evidência no documento? Para cada uma, indique o dado que a sustenta e classifique como comprovada, declarada sem evidência ou ausente.

Identifique inconsistências entre as metas declaradas e as restrições de capital, de capacidade de entrega ou de pessoal. Para cada inconsistência, descreva o conflito em uma frase e indique as duas seções do documento que se contradizem.

Aponte divergências que sugiram que o documento foi escrito por pessoas diferentes: o mesmo dado informado com valores distintos em seções distintas, unidades ou períodos que não coincidem, e definições usadas de formas incompatíveis ao longo do texto.

Liste o que falta no dossiê. Aponte os campos exigidos pela estrutura que estão vazios, vagos ou preenchidos com adjetivos em vez de números.

Feche com um quadro de dados de referência, transcrito literalmente do documento e com a seção de origem de cada número: receita e margem por linha de negócio, EBITDA, caixa disponível, dívida líquida e limite de alavancagem, custo de capital, teto de Capex do ciclo, prazo médio de recebimento, exposição a cada uma das cinco frentes, capacidade de entrega e pessoas-chave que são gargalo. Não resuma esse quadro: os movimentos seguintes consultam esses números na Ficha 1.1.

Regras: use apenas o documento interno. Cite a seção de origem de cada afirmação. Onde a informação não existir, escreva "não consta no documento" em vez de estimar. Não sugira ações nem oportunidades de mercado nesta resposta.

9. COMO SABER SE A RESPOSTA SERVE

Aplique os três testes. Se qualquer um falhar, o problema está no dossiê, não no modelo.

Teste da fronteira. O item 2 reproduziu com precisão o teto de investimento e o limite de alavancagem? Se vier vago, é porque você escreveu vago.

Teste da contradição. O item 4 encontrou pelo menos uma contradição real? Se não encontrou nenhuma, desconfie. Quase toda empresa entra no ciclo com uma meta de crescimento que a capacidade instalada não sustenta. Se o sistema não achou, o dossiê provavelmente omitiu os gargalos.

Teste do vazio. O item 6 é o mais valioso da rodada e o mais ignorado. Ele é a sua lista de tarefas antes de seguir.

10. ERROS COMUNS

Escrever o dossiê pensando em quem poderia lê-lo. Deixar de fora a dívida com sócios. Descrever a concorrência pelo que ela anuncia em vez do preço que ela pratica. Confundir meta com intenção: meta tem número e data. Colocar a fila de entrega como um problema temporário, quando ela já dura três ciclos.

11. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

Quem é a Hidropomar. Daqui até o fim do livro, cada movimento termina mostrando o que aconteceu em uma empresa real em tudo menos na existência. A Hidropomar é fictícia, e os números dela são fictícios e consistentes entre si, para que você possa conferir as contas e comparar com a sua empresa.

Ela projeta, instala e mantém sistemas de irrigação localizada para fruticultura de exportação, uva e manga, no Vale do São Francisco. Fundada em 2009 em Petrolina, 62 pessoas, R\$ 48,2 milhões de receita líquida no último exercício, três linhas de negócio e três clientes que respondem por 41% do faturamento.

Foi escolhida por ser pequena o suficiente para ser reconhecível e exposta o suficiente para provar a tese do método: no organograma ela é uma fabricante de tubos e gotejadores, mas quem decide o destino dela são o câmbio, a conta de energia do cliente, a taxa de juros e uma exigência ambiental europeia. Cinco frentes distintas, em uma empresa de sessenta pessoas.

O perfil completo está na abertura do livro, na seção “A empresa que vai atravessar este livro”.

O dossiê da Hidropomar ficou com onze páginas. Os pontos relevantes:

A **Seção 1** mostrou algo que os sócios sabiam de forma difusa e nunca tinham visto lado a lado: a instalação, que ocupa quase todo o tempo da empresa e responde por 55% da receita, deixa 22% de margem de contribuição, enquanto a manutenção, que ocupa quatro pessoas, deixa 41%. A linha de telemetria saiu de 6% para 15% da receita em dois anos.

A **Seção 2** registrou EBITDA de R\$ 5,8 milhões, dívida líquida em 1,4 vez o EBITDA, prazo médio de recebimento de 87 dias e R\$ 9 milhões por ano em duplicatas descontadas a 2,1% ao mês. Esse último número, quando anualizado, custava mais do que os sócios imaginavam.

A **Seção 4** foi a mais difícil de escrever, porque exigiu olhar para fora do próprio balanço: 38% do custo do produto vem de resina de polietileno indexada ao dólar; 11% vêm de inver-

sores e painéis importados; 70% dos clientes compram energia no mercado cativo; dois clientes exportadores comunicaram que passarão a exigir relatório de uso de água e pegada de carbono por safra a partir da safra seguinte.

A **Seção 5** trouxe três metas já prometidas aos sócios: crescer 25% na receita, dobrar a linha de telemetria e abrir uma base de serviço em Juazeiro.

A resposta do P1 encontrou a contradição em cinco linhas: as três metas somadas exigem contratação e investimento comercial, mas o teto de Capex do ciclo é de R\$ 2,5 milhões, a fila de instalação já está em cinco meses e a linha de telemetria depende de um único engenheiro. E acrescentou o que ninguém tinha escrito: nenhuma das três metas indica de onde viria a mão de obra.

Os sócios levaram duas horas discutindo isso. A saída foi trocar a meta de crescimento de 25% em receita por uma meta de crescimento de margem, com a receita crescendo 12%. A decisão inteira do ciclo mudou de eixo por causa de uma pergunta feita ao próprio dossiê, antes de qualquer análise de mercado.

Energia	70%	dos clientes no mercado cativo; bombeamento entre 18% e 26% do custo de produção deles
Agro e insumos	38%	do custo do produto indexado ao dólar, via resina de polietileno
Finanças	87 dias	de prazo médio de recebimento; R\$ 9 milhões por ano em duplicatas descontadas
Clima e conformidade	2 clientes	exigirão relatório de uso de água e de carbono por safra
Tecnologia	15%	da receita em telemetria, dependente de um único engenheiro
<i>No organograma, uma fábrica de tubos; no resultado, cinco frentes.</i>		

Figura 19 — Mapa de exposição da Hidropomar às cinco frentes

12. CRITÉRIO DE PRONTO

- Todas as sete seções preenchidas, sem campo com adjetivo no lugar de número.
- O P1 reproduziu corretamente teto de Capex e limite de alavancagem.
- A Ficha 1.1 traz o quadro de dados de referência completo, com a seção de origem de cada número.

- Toda contradição apontada foi resolvida, com a meta ajustada ou a restrição formalmente revista.
- A lista de lacunas do item 6 está vazia ou tem justificativa escrita para cada item que ficou de fora.
- A Ficha 1.1 está salva e carregada como fonte.

Agora, e só agora, a empresa pode abrir a janela.

11

CAPÍTULO 11 —

Movimento 2: diagnóstico multissetorial e sinais fracos

TEMPO ESTIMADO

3 a 4 horas

PROMPTS

P2 · P3 · P4

FICHAS PRODUZIDAS

2.1 · 2.2 · 2.3

1. O QUE VOCÊ DECIDE AQUI

Você decide quais forças externas merecem a atenção da liderança neste ciclo e quais não merecem. O produto do movimento não é um panorama do mundo. É uma lista curta do que muda a sua conta.

São três rodadas, com três produtos diferentes: onde está a pressão (P2), quais fatos já aconteceram e ainda não viraram consenso (P3) e quanto custa o dinheiro e os insumos agora (P4).

2. O QUE PRECISA TER EM MÃOS

A base multissetorial do ciclo corrente e a Ficha 1.1. Nada mais. O dossiê interno completo fica desligado: a Ficha 1.1 já contém a versão destilada dele, e manter o dossiê inteiro ligado faz o sistema gastar atenção em detalhes operacionais que não interessam agora.

3. COMO LER A BASE ANTES DE PERGUNTAR

Reserve vinte minutos para folhear a base. Você vai perguntar melhor.

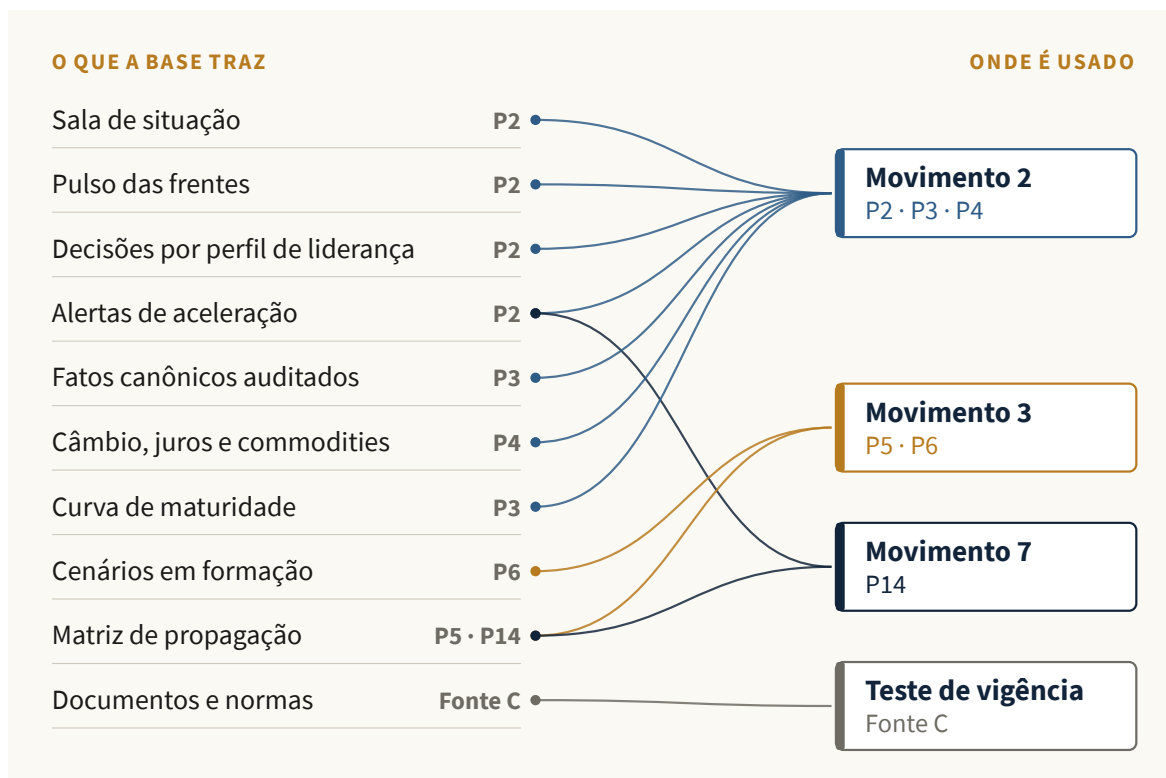


Figura 20 — Anatomia da base multisetorial: qual seção alimenta qual prompt

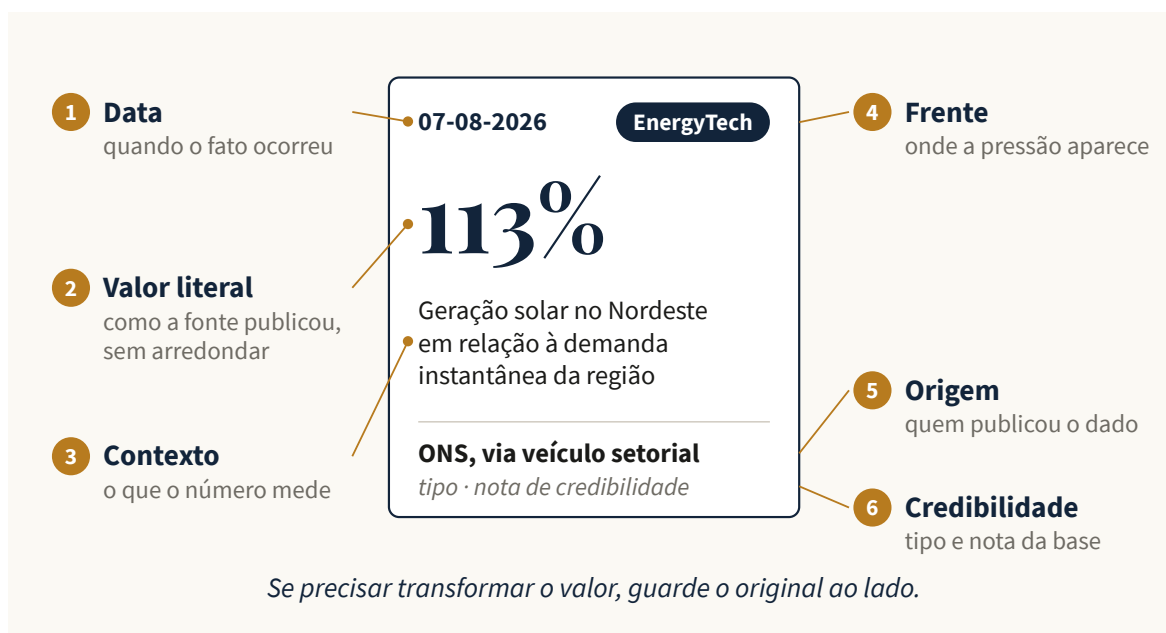


Figura 21 — Anatomia de um fato canônico: como ler data, valor literal, contexto, fonte e credibilidade

Duas leituras merecem cuidado. **Volume alto com score baixo** significa muito ruído sobre um tema já conhecido, não urgência. **Volume baixo com score alto** é o oposto, e é onde moram os sinais fracos.

4. OS PROMPTS

P2 — PRESSÃO DAS CINCO FRENTES E JANELAS DE DECISÃO

Fontes ativas: base multissetorial e Ficha 1.1.

Usando exclusivamente a base multissetorial carregada, produza o diagnóstico do ambiente externo do ciclo:

Reproduza a tabela de pulso das cinco frentes, com volume de sinais, score médio e participação no ciclo. Ordene por score médio, não por volume. Em uma frase, explique o que significa uma frente com volume alto e score baixo neste conjunto.

Para cada frente com janela decisória declarada de até 90 dias na sala de situação, transcreva a decisão implicada exatamente como consta na base e informe a janela em dias.

Na tabela de alertas de aceleração, selecione todos os alertas classificados para mobilização imediata e todos com saliência igual ou superior a 0,80. Para cada um, informe data, tema, natureza, ação de mitigação e consequência da inação, tal como registrados.

Cruze o resultado dos itens 2 e 3 com a exposição às cinco frentes declarada na Ficha 1.1. Liste apenas os itens que tocam a nossa operação e, para cada um, descreva o mecanismo de transmissão em uma frase, no formato "evento externo → variável interna afetada → efeito no resultado".

Encerre com as três forças exógenas mais urgentes para esta empresa, em ordem de urgência, com a janela de decisão de cada uma.

Regras: use apenas o que consta nas fontes. Cite a seção da base em cada afirmação. Não inclua tema que não tenha registro na base, mesmo que você o considere relevante. Não estime números ausentes.

→ **Ficha 2.1 — Pressão das frentes e janelas de decisão.**

P3 — FATOS PORTADORES DE FUTURO E SINAIS FRACOS

Fontes ativas: base multissetorial, acervo de normas e estudos, e Ficha 1.1.

A partir das fontes ativas, catalogue o que já aconteceu e ainda não virou consenso:

Da tabela de fatos canônicos auditados, selecione até oito fatos que tocam a nossa cadeia de valor conforme a Ficha 1.1. Para cada um, apresente em tabela: data, frente, valor literal exatamente como registrado, contexto auditado, fonte e nota de credibilidade.

Para cada fato selecionado, escreva o mecanismo pelo qual ele chega até nós e a janela estimada de propagação. Se a base não indicar janela, escreva “janela não informada” em vez de estimar.

Da curva de maturidade tecnológica e da tabela de disrupção emergente, extraia até três sinais fracos: temas com volume baixo de sinais e score alto, ou classificados nas fases iniciais da curva com tendência de aceleração. Para cada um, informe a fase, o score, o volume e o gatilho que a base indica como catalisador.

Aplique a regra de vigência: separe, entre tudo que você citou, o que decorre de norma em vigor e o que decorre de proposta em tramitação. Nada do segundo grupo pode ser apresentado como obrigação.

Marque com um alerta qualquer fato cujo contexto auditado não seja coerente com a fonte indicada, ou cuja ordem de grandeza pareça implausível para o objeto descrito.

Regras: só inclua fatos com data e proveniência explícitas. Não use conhecimento externo às fontes. Não some, converta ou reescreva valores literais.

→ **Ficha 2.2 — Fatos portadores de futuro e sinais fracos.**

O item 5 do P3 existe por um motivo prático. Bases de inteligência são construídas por processos automáticos, e processos automáticos erram. Um fato com valor implausível ou com fonte que não corresponde ao conteúdo precisa ser descartado antes de virar premissa de investimento. Confira você mesmo os dois ou três fatos mais importantes clicando na referência.

P4 — TERMÔMETRO DE CUSTO DE CAPITAL E DE INSUMOS

Fontes ativas: briefing de câmbio, juros e commodities do ciclo, e Ficha 1.1. Se o briefing não estiver disponível, use a seção equivalente do dossiê.

Usando o briefing de câmbio, juros e commodities e a exposição declarada na Ficha 1.1:

Liste apenas os indicadores que afetam diretamente esta empresa, conforme a nossa estrutura de custo e de financiamento. Para cada um, informe o fechamento do período, a média, a banda entre mínimo e máximo, a variação e a linha da nossa operação afetada. Quando a banda não constar, informe apenas o que constar.

Para cada indicador selecionado, escreva o mecanismo de transmissão em uma frase, terminando no efeito sobre margem, caixa ou viabilidade de investimento.

Calcule, quando os dados permitirem, o efeito de uma variação de dez por cento em cada indicador sobre o nosso custo. Se faltar dado para o cálculo, diga qual dado falta em vez de estimar.

Compare o custo real do dinheiro informado no briefing com o nosso custo de capital declarado na Ficha 1.1 e responda: um projeto de retorno longo se sustenta com receita de mercado aberto neste momento, ou depende de contrato firme de longo prazo?

Encerre com as duas decisões táticas de proteção que a leitura dos indicadores implica, com a janela de execução de cada uma.

Regras: use apenas os valores das fontes carregadas, sem atualizar por conhecimento próprio. Informe no início da resposta o período de referência e a data de geração do arquivo. Se o mesmo indicador aparecer em duas fontes com valores diferentes, use o do briefing e registre a divergência.

→ **Ficha 2.3 — Termômetro de custo de capital e de insumos.**

5. COMO SABER SE AS RESPOSTAS SERVEM

A Ficha 2.1 serve se cada item citado puder ser localizado na base em menos de trinta segundos. A Ficha 2.2 serve se nenhum fato listado estiver sem data. A Ficha 2.3 serve se cada indicador escolhido corresponder a uma linha real de custo ou de financiamento descrita na Ficha 1.1. Se aparecer um indicador que não toca a sua empresa, corte.

6. ERROS COMUNS

Aceitar a lista de dez forças urgentes. Se tudo é urgente, o movimento falhou. Pedir previsão em vez de leitura: a base registra o que aconteceu, e o que vai acontecer é assunto do Movimento 3. Ignorar as frentes que parecem distantes do seu setor, que é justamente onde a colisão costuma vir.

7. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

Este é o primeiro movimento em que a empresa olha para fora. Em vez de resumir o que ela concluiu, esta seção mostra os artefatos: o que entrou, o que a resposta devolveu e o que ficou registrado na ficha.

Todos os dados externos vêm do ciclo de **agosto de 2026**. Os seus serão outros.

7.1 O que a Ficha 1.1 levou para a rodada

A exposição declarada no Movimento 1, que é o filtro de tudo o que vem a seguir:

Frente	Exposição declarada
Energia	70% dos clientes no mercado cativo; energia de bombeamento entre 18% e 26% do custo de produção deles
Agro e insumos	38% do custo do produto indexado ao dólar, via resina de polietileno; clientes exportadores de uva e manga
Finanças	Prazo médio de recebimento de 87 dias; R\$ 9 milhões por ano em duplicatas descontadas
Clima e conformidade	Dois clientes exigirão relatório de uso de água e de carbono por safra
Tecnologia	Telemetria em 15% da receita, dependente de um único engenheiro

7.2 Trecho da resposta ao P2

Pulso das cinco frentes no ciclo, ordenado por score médio

Frente	Volume de sinais	Score médio	Participação
EnergyTech	1.131	4,77	21,7%
CleanTech	848	4,37	16,3%
DeepTech	1.783	3,70	34,2%
FinTech	1.199	3,60	23,0%
AgTech	247	3,39	4,7%

Volume alto com score baixo, como em DeepTech, indica cobertura intensa de um tema já consolidado, não urgência de decisão.

Três forças exógenas mais urgentes para esta empresa, na ordem:

Excesso de geração solar diurna no Nordeste e corte de geração recorrente. Janela: 45 dias.

Custo do capital estável em patamar restritivo. Janela: 30 dias.

Custo de insumo indexado ao dólar, em ciclo de baixa volatilidade. Janela: 30 dias.

O que o leitor precisa notar: **a frente do próprio setor da Hidropomar ficou em último lugar**. AgTech teve 247 sinais e o menor score do ciclo. A frente que mais pesa sobre o negócio dela foi EnergyTech, que no organograma não é problema dela, e sim do cliente.

7.3 Trecho da resposta ao P3

Fatos selecionados que tocam a nossa cadeia de valor

Data	Frente	Valor literal	Contexto	Fonte
07-08-2026	Ener-gyTech	113%	Geração solar no Nordeste em relação à demanda instantânea da região	ONS, divulgado por Me-gaWhat em 27-08-2026
09-08-2026	Ener-gyTech	22 GW	Curtailement programado pelo ONS para equilibrar oferta e demanda	ONS, divulgado por Me-gaWhat em 10-08-2026
12-08-2026	Ener-gyTech	1.539 usinas, 53 GW	Usinas inscritas no mecanismo de compensação por curtailement	Ministério de Minas e Ener-gia, divulgado por pv maga-zine em 13-08-2026
28-08-2026	Clean-Tech	2 e 4 de de-zembro de 2026	Leilões de reserva de capacidade com baterias previstos no Brasil	pv magazine, 28-08-2026
28-08-2026	Ener-gyTech	34 GW	Armazenamento na América La-tina projetado até 2035	Wood Mackenzie, divulgado por pv magazine em 28-08-2026

Sinal fraco identificado: Smart Grid, fase de narrativa exponencial, score 8,0, volume de apenas 2 sinais no ciclo, tendência de aceleração. Catalisador indicado pela base: regulação de medição inteligente pela agência reguladora.

Vigência: o leilão de baterias e o encargo aplicável ao armazenamento estão em fase de definição regulatória, não em vigor. Nada aqui pode ser tratado como obrigação.

O sinal fraco é o achado da rodada, e é o caso de livro: dois sinais no ciclo inteiro, contra 1.783 de DeepTech, e score de 8,0. Medição inteligente é a infraestrutura de que a linha de telemetria da Hidropomar depende para existir em escala. Se a empresa tivesse ordenado a leitura por volume, teria lido sobre inteligência artificial a manhã inteira e não teria visto isto.

7.4 Trecho da resposta ao P4

Período de referência: agosto de 2026. Arquivo gerado em 13-09-2026.

Indicador	Fecha-mento	Média	Banda do mês	Varia-ção	Linha afetada
Dólar	5,16	5,15	5,07 a 5,22	+1,7%	Custo de resina e de inversores
Selic meta	14,00%	14,00%	sem variação	0,0%	Custo de capital e desconto de duplicatas
PLD médio	122,80	121,50	110,00 a 128,00	+2,0%	Conta de energia do cliente
Bandeira tarifária	Verde	Verde	sem variação	—	Conta de energia do cliente
Cobre	6,56	6,59	6,46 a 6,71	+0,7%	Motores e cabos de bombeamento

Sensibilidade calculada. Os custos variáveis representam 78% da receita da linha de instalação e 38% deles são indexados ao dólar. Uma variação de 10% no câmbio move a margem

de contribuição dessa linha em **2,96 pontos percentuais**, sobre uma margem declarada de 22%. O cálculo supõe preço de venda e demais condições constantes, sem proteção cambial nem repasse ao cliente.

Custo do capital. Com a taxa básica estável em 14% ao ano, projeto de retorno longo sem receita contratada não se sustenta. A recomendação de proteção do ciclo é travar hedge cambial para pacotes com prazo de entrega acima de 90 dias.

Divergência registrada. O mesmo ciclo apresenta, em outro arquivo, cotação de 104,61 para o petróleo, PLD de 125,13 e bandeira amarela. Esses valores são instantâneos da data de geração; os desta tabela são o fechamento do mês. Prevalecem os do briefing.

Três coisas saíram daqui, e nenhuma delas é intuitiva.

A primeira é que a margem de 22% da linha de instalação era, sem ninguém ter escrito isso, uma posição cambial. Três pontos de margem dependiam de uma variável que a empresa não controla e não acompanhava.

A segunda é que a banda do mês, de 5,07 a 5,22, dá a amplitude real de variação em um período: cerca de 3%. Isso transformou a faixa do painel de gatilhos do Movimento 7 em número derivado de dado, e não em palpite. O verde passou a cobrir com folga a banda observada, e o amarelo começou cerca de 5% acima da média do mês.

A terceira é a divergência entre os dois arquivos do mesmo ciclo. O consultor que conduzia a sessão quase levou para a reunião o preço de petróleo mais alto e a bandeira amarela, que descreviam um instante posterior e não o mês fechado. A regra do P4 pegou. Este é o tipo de erro que não gera resposta errada da máquina: gera uma reunião inteira discutindo o mês errado.

7.5 A força que foi traduzida e descartada

A base trazia, para a frente AgTech, a recomendação de expandir oferta de tecnologia de precisão e de insumos biológicos aproveitando a relação de troca favorável, sustentada pela alta de 14,0% no milho e de 9,2% na soja no mês.

A Hidropomar não atende produtor de grão. Os clientes dela são fruticultores de exportação, cuja receita é em dólar e cuja relação de troca não depende do preço do milho. A recomendação foi lida, traduzida e descartada, com o motivo registrado na ficha.

Registrar o descarte importa tanto quanto registrar a decisão. Sem isso, a mesma recomendação volta no ciclo seguinte e alguém gasta meia hora de reunião de novo. E é a demonstração prática da sexta armadilha do Capítulo 9: a decisão implicada é escrita para o leitor típico da frente, não para você.

7.6 A Ficha 2.1 como ficou

Ficha 2.1 — Pressão das frentes e janelas de decisão

Validada em 14-09-2026 • Fontes ativas: dossiê do ciclo 08-2026, briefing de câmbio 08-2026, Ficha 1.1

1. **Energia do cliente • janela de 45 dias.** Geração solar regional a 113% da demanda instantânea, 22 GW de corte programado e leilões de baterias previstos para 2 e 4 de

dezembro. Mecanismo: excesso diurno e escassez na ponta → conta de energia do cliente muda de perfil ao longo do dia → bombeamento deixa de ser custo fixo e passa a ser variável gerenciável. Implicação: oportunidade de produto, não ameaça.

2. **Custo do capital · janela de 30 dias.** Taxa básica estável em 14% ao ano. Mecanismo: cliente não financia investimento próprio → equipamento vendido à vista encaixa e serviço contratado avança. Implicação: prioridade para contrato, não para venda de ativo.
3. **Câmbio sobre insumo · janela de 30 dias.** Dólar em banda estreita, entre 5,07 e 5,22, com volatilidade anualizada de 9,2%. Mecanismo: 38% do custo variável indexado → 2,96 pontos de margem por cada 10% de variação. Implicação: janela boa para travar preço de insumo dos pedidos em carteira.

Sinal fraco em observação. Medição inteligente: score 8,0 com apenas 2 sinais no ciclo. Acompanhar o catalisador regulatório indicado pela base.

Descartado neste ciclo. Recomendação de relação de troca de grãos: não se aplica à fruticultura de exportação.

7.7 O que mudou na leitura da empresa

Antes da rodada, os sócios entravam no ciclo com a ideia de que o ambiente estava adverso e que o ano seria de defesa.

Os três achados dizem outra coisa. O custo do capital de fato fecha a porta de qualquer projeto que dependa de o cliente investir, e isso confirma a leitura defensiva. Mas o desequilíbrio entre geração solar diurna e ponta noturna descreve um cliente com um problema novo, caro e sem fornecedor definido, que é a definição de oportunidade. E o câmbio em banda estreita abre uma janela curta de proteção que não existia no ciclo anterior.

A conclusão que entrou no Movimento 3 foi esta: **o ano não é de defesa, é de troca de produto.** A empresa para de vender equipamento para quem não tem dinheiro para comprá-lo e passa a vender um serviço que reduz a conta de quem está com a conta subindo.

Nenhuma dessas três forças estava na frente AgTech. Nenhuma delas apareceria num relatório do setor de irrigação.

8. CRITÉRIO DE PRONTO

- Três fichas salvas e carregadas como fonte.
- No máximo três forças urgentes, cada uma com janela em dias.
- Nenhum fato citado sem data e fonte.
- Pelo menos duas referências conferidas manualmente na fonte original.

12

CAPÍTULO 12 —

Movimento 3: caminhos de propagação e cenários

TEMPO ESTIMADO

3 a 4 horas

PROMPTS

P5 · P6

FICHAS PRODUZIDAS

3.1 · 3.2

1. O QUE VOCÊ DECIDE AQUI

Você decide em quais mundos vai planejar. Não se trata de prever qual acontecerá. Trata-se de construir de dois a quatro futuros plausíveis e testar se a sua estratégia sobrevive em todos eles.

A técnica não é nova e não foi inventada aqui. Ela vem da prática de cenários desenvolvida na indústria de petróleo e sistematizada por Peter Schwartz em *A arte da visão a longo prazo* e por Kees van der Heijden em *Cenários: a arte da conversação estratégica*. O que este método acrescenta é a exigência de que cada cenário tenha um gatilho observável, e não apenas uma narrativa.

Antes disso, você precisa mapear por onde as coisas chegam. Uma mudança regulatória em armazenamento de energia não bate na porta de uma fabricante de irrigação com esse nome. Ela chega como conta de luz do cliente, como prazo de pagamento, como exigência de proposta.

2. O QUE PRECISA TER EM MÃOS

Base multissetorial, acervo de normas, a Ficha 1.1 e as Fichas 2.1, 2.2 e 2.3.

3. OS PROMPTS

P5 — CAMINHOS DE PROPAGAÇÃO E DEFASAGEM TRANSFRONTEIRIÇA

Fontes ativas: base multissetorial, acervo de normas, Ficha 1.1 e Fichas 2.1 a 2.3.

Da matriz de propagação da base, extraia todas as rotas cuja origem ou destino toque uma das frentes a que estamos expostos conforme a Ficha 1.1. Apresente em tabela: origem, mecanismo de transmissão, destino, rota geográfica, horizonte, defasagem estimada, gatilho observável e força da relação.

Para cada rota selecionada, traduza o efeito final para a nossa empresa em uma frase que termine em uma linha do nosso resultado: custo de insumo, custo de energia do cliente, prazo de recebimento, exigência contratual ou velocidade da concorrência.

Monte a cadeia completa de pelo menos duas propagações com três elos, no formato “frente A → frente B → nossa empresa”, indicando a defasagem acumulada.

Liste os gatilhos observáveis de todas as rotas selecionadas em uma tabela separada, com a data em que cada um foi registrado pela última vez na base. Esta tabela será reutilizada no Movimento 7.

Regras: use apenas rotas documentadas na base. Não invente defasagem para rota sem estimativa registrada.

→ **Ficha 3.1 — Caminhos de propagação e gatilhos observáveis.**

P6 — CENÁRIOS E INCERTEZAS CRÍTICAS

Fontes ativas: Fichas 2.1, 2.2, 2.3 e 3.1, mais a seção de cenários em formação da base.

Liste os cenários em formação registrados na base que tocam as nossas frentes de exposição, com tipo, impacto sistêmico e probabilidade, exatamente como constam.

Identifique os dois eixos de incerteza que organizam esses cenários. Um eixo é uma variável que pode ir para os dois lados, que não controlamos e cujo desfecho muda materialmente o nosso resultado. Justifique cada eixo com os cenários da base que ele explica.

Construa a matriz de quatro cenários cruzando os dois eixos. Para cada quadrante, apresente: nome curto, narrativa em até cinco linhas, dois indicadores observáveis de que estamos entrando nele, e o maior risco para o nosso modelo de negócio atual.

Indique em qual quadrante a base sugere que estamos hoje e qual evidência sustenta isso.

Para cada cenário, responda em uma frase: neste mundo, o que deixa de funcionar no nosso modelo de receita?

Regras: os cenários devem ser testes de resistência de capital, não exercícios de ficção. Todo quadrante precisa ser plausível a partir de evidência das fichas.

→ **Ficha 3.2 — Matriz de cenários e incertezas críticas.**

4. COMO SABER SE A RESPOSTA SERVE

Os dois eixos precisam passar em três testes: você não controla nenhum dos dois, cada um pode ir para os dois lados, e o desfecho muda o seu resultado de forma material. Se um eixo for “a economia melhora ou piora”, refaça. É genérico demais para produzir decisão.

5. ERROS COMUNS

Escolher eixos que são consequência um do outro. Escrever quatro cenários em que três são variações de bom e um é o apocalipse. Deixar o cenário adverso sem indicador observável, o que o transforma em desculpa em vez de alerta.

6. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

A base trazia dezenas de cenários prospectivos que, lidos em conjunto, se organizavam em torno de duas variáveis recorrentes: a clareza das regras para armazenamento e comercialização de energia, e o custo do capital. Esses viraram os eixos.

	Custo de capital ainda alto	Custo de capital cedendo
Regras de energia definidas	<i>Ajuste lento.</i> O cliente sabe o que vai pagar, mas não financia. Vendem-se serviços, não equipamentos.	<i>Janela de expansão.</i> O cliente investe em bombeamento solar com armazenamento. Melhor mundo para a Hidropomar.
Regras indefinidas	<i>Travamento.</i> Nada acontece. O cliente adia. A empresa vive de manutenção.	<i>Corrida desordenada.</i> Dinheiro barato e regra incerta. Concorrentes vendem solução que pode não

Custo de capital ainda alto	Custo de capital cedendo
	se pagar. Risco reputacional para quem vender errado.

A pergunta do item 5 produziu a frase que acabou no topo do plano: em três dos quatro mundos, a receita de instalação encolhe ou fica volátil, e a receita de manutenção e telemetria cresce ou se mantém. A linha de menor faturamento era a única que sobrevivia em todos os cenários.

7. CRITÉRIO DE PRONTO

- Dois eixos que passam nos três testes.
- Quatro cenários nomeados, cada um com dois indicadores observáveis.
- Tabela de gatilhos observáveis salva, para uso no Movimento 7.

13

CAPÍTULO 13 —

Movimento 4: direcionamento e ambição

TEMPO ESTIMADO

2 a 3 horas

PROMPTS

P7 · P8

FICHAS PRODUZIDAS

4.1 · 4.2

1. O QUE VOCÊ DECIDE AQUI

Você escreve a tese: onde a empresa vai jogar nos próximos três anos e por que ela ganha ali. E converte essa tese em três ou quatro pilares que vão receber dinheiro e atenção.

A diferença entre este movimento e um exercício de visão de futuro é uma só: aqui a tese precisa sobreviver aos quatro cenários do Movimento 3 e respeitar as fronteiras do Movimento 1.

2. O QUE PRECISA TER EM MÃOS

Fichas 1.1 e 3.2. As demais ficam desligadas, para que a ambição não seja escrita olhando para a manchete do mês.

3. OS PROMPTS

P7 — TESE DE CRIAÇÃO DE VALOR E POSICIONAMENTO

Fontes ativas: Fichas 1.1 e 3.2.

Cruzando a nossa intenção e fronteiras (Ficha 1.1) com os quatro cenários (Ficha 3.2):

Redija uma declaração de posicionamento de até cinco linhas para os próximos três anos, no formato: para qual cliente, resolvendo qual problema, com qual capacidade que os concorrentes não têm, capturando valor de qual forma.

Teste a declaração contra os quatro cenários. Em qual deles ela deixa de se sustentar e por quê?

Reescreva a declaração de modo que ela se sustente em pelo menos três dos quatro cenários, sem violar nenhuma fronteira de exclusão da Ficha 1.1. Se isso for impossível, diga qual fronteira precisaria ser revista e qual seria a consequência.

Liste as competências que precisamos proteger e as que precisamos construir, separadas, com o prazo de cada uma.

Regras: nenhuma proposta pode violar as restrições de capital declaradas. Não proponha entrada em mercado vedado pelas fronteiras.

→ **Ficha 4.1 — Tese de criação de valor.**

P8 — PILARES ESTRATÉGICOS

Fontes ativas: Fichas 1.1, 3.2 e 4.1.

A partir da tese (Ficha 4.1) e respeitando as restrições da Ficha 1.1, formule de três a quatro pilares estratégicos. Para cada pilar:

Título e tese de valor em duas linhas

Objetivo central do ciclo

O que não faremos dentro deste pilar

Duas métricas macro de sucesso, com unidade e linha de base quando disponível na Ficha 1.1

Em quais dos quatro cenários este pilar continua fazendo sentido

Encerre indicando qual pilar recebe a maior parte da atenção da liderança e qual é o custo dessa escolha, ou seja, o que ficará sem atenção suficiente.

Regras: no máximo quatro pilares. Se você precisar de cinco, funda dois.

→ **Ficha 4.2 — Pilares estratégicos.**

4. ERROS COMUNS

Escrever uma tese que qualquer concorrente poderia assinar. Criar um pilar chamado “excelência operacional”, que não é escolha, é obrigação. Deixar de responder qual é o custo da escolha: se nada ficou sem atenção, nada foi escolhido.

5. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

A tese aprovada foi curta: deixar de vender sistemas de irrigação por hectare instalado e passar a responder pelo custo de água e energia por hectare irrigado, em contrato plurianual, para produtores exportadores acima de vinte hectares no Vale do São Francisco.

Ela sobreviveu a três dos quatro cenários. No cenário de travamento, com regra indefinida e capital caro, ela encolhe, mas não deixa de funcionar, porque contrato de serviço não exige investimento do cliente.

Os pilares ficaram em três: migrar a receita de transação para contrato; transformar a telemetria de acessório em núcleo do contrato; e construir a capacidade de emitir relatório auditável de uso de água e energia por safra, que era exigência de dois clientes e virou produto.

O quarto pilar candidato, abrir a base de serviço em Juazeiro, foi recusado e registrado como opção real, para ser reavaliada no Movimento 5. A conversa sobre o custo da escolha foi desconfortável e produtiva: assumiu-se por escrito que a linha de instalação ficaria sem atenção da diretoria durante o ciclo.

6. CRITÉRIO DE PRONTO

- Tese em até cinco linhas, testada contra os quatro cenários.
- No máximo quatro pilares, cada um com o que não será feito.
- Custo da escolha escrito e assinado pelos sócios.

14

CAPÍTULO 14 —

Movimento 5: opções reais e portfólio de iniciativas

TEMPO ESTIMADO

3 a 4 horas

PROMPTS

P9 · P10 · P11

FICHAS PRODUZIDAS

5.1 · 5.2 · 5.3

1. O QUE VOCÊ DECIDE AQUI

Você decide como aplicar o dinheiro e, mais difícil ainda, como conduzir iniciativas que dependem de acontecimentos futuros.

É aqui que entra o conceito que dá nome ao movimento.

Opção real. É um investimento pequeno feito hoje que compra o direito, e não a obrigação, de fazer um investimento grande depois. Você paga um valor limitado para manter uma porta aberta. Se o mundo caminhar de um jeito, você atravessa a porta e investe o resto. Se caminhar de outro, você perde apenas o que pagou pela opção e vai embora.

Três números definem uma opção real: o **custo da opção**, que é o quanto você gasta agora; o **gatilho de exercício**, que é o evento observável que manda investir o resto ou abandonar; e a **perda máxima tolerada**, que é o quanto você aceita perder se o abandono acontecer. Sem os três, não é opção real, é projeto adiado.

A outra categoria são as **apostas sem arrependimento**: iniciativas que valem a pena nos quatro cenários. Essas não precisam de gatilho. Precisam de prazo.

2. O QUE PRECISA TER EM MÃOS

Fichas 1.1, 2.3, 3.1, 3.2 e 4.2.

3. OS PROMPTS

P9 — BANCO DE INICIATIVAS POR CENÁRIO

Fontes ativas: Fichas 1.1, 3.2 e 4.2.

Para cada pilar estratégico da Ficha 4.2, proponha de duas a três iniciativas concretas. Cada iniciativa precisa ter verbo, objeto e resultado esperado mensurável.

Teste cada iniciativa contra os quatro cenários da Ficha 3.2 e classifique: aposta sem arrependimento, quando compensa nos quatro; aposta sem arrependimento com ressalva, quando compensa em três, registrando o cenário em que ela falha e o sinal que suspenderia a iniciativa; aposta contingente, quando compensa em um ou dois; ou descartada, quando não compensa em nenhum. A quantidade de cenários favoráveis mede a robustez da iniciativa, não a probabilidade de sucesso.

Apresente o resultado em tabela: iniciativa, pilar, classificação, cenários em que compensa, resultado esperado.

Liste as iniciativas descartadas com o motivo, para que a mesma ideia não retorne na reunião seguinte.

Regras: nenhuma iniciativa pode violar as fronteiras de exclusão. Não proponha iniciativa cujo custo estimado exceda isoladamente o teto de Capex do ciclo.

→ **Ficha 5.1 — Banco de iniciativas.**

P10 — MODELAGEM DAS OPÇÕES REAIS

Fontes ativas: Fichas 5.1, 1.1, 2.3 e 3.1.

Para cada aposta contingente da Ficha 5.1, estruture uma opção real:

Qual é o investimento mínimo que mantém a oportunidade viva sem comprometer o capital total? Descreva o que esse valor compra concretamente: um piloto, uma reserva, uma certificação, uma equipe de duas pessoas.

Qual é o gatilho de exercício? Precisa ser um evento observável e datável: publicação de norma, resultado de leilão, indicador do painel quantitativo cruzando um valor, assinatura de contrato por um cliente. Use, quando possível, os gatilhos observáveis da Ficha 3.1.

Qual é o gatilho de abandono e qual é a perda máxima tolerada em reais?

Qual é o prazo de validade da opção, ou seja, a data a partir da qual manter a porta aberta deixa de compensar?

Monte a tabela comparativa: iniciativa, tipo, custo da opção, custo do exercício, gatilho de exercício, gatilho de abandono, perda máxima, prazo de validade.

Some os custos de opção com os desembolsos do primeiro ano das apostas sem arrependimento e compare o total com o teto de Capex e com o caixa disponível da Ficha 1.1. Separe o que é Capex do que depende de despesa operacional ou de capital de giro, que o teto de Capex não cobre. Se o total ultrapassar o teto ou o caixa, indique quais opções deveriam ser abandonadas primeiro e com qual critério.

Regras: use o custo real do dinheiro da Ficha 2.3 ao avaliar projetos de retorno longo. Não estruture opção sem gatilho observável.

→ **Ficha 5.2 — Matriz de opções reais.**

P11 — HORIZONTES DE ALOCAÇÃO

Fontes ativas: Fichas 5.1, 5.2 e 1.1.

Organize o portfólio em três horizontes:

Horizonte 1, primeiro ano: defesa do negócio atual, eficiência e apostas sem arrependimento

Horizonte 2, anos dois e três: novas frentes de receita e exercício de opções validadas

Horizonte 3, além de três anos: sementes de ruptura

Classifique cada iniciativa e indique o esforço relativo por horizonte, tendo como referência a distribuição de setenta, vinte e dez por cento. Se a sua distribuição for diferente, justifique.

Mapeie as dependências: quais iniciativas do primeiro horizonte precisam estar concluídas para que as do segundo sejam possíveis?

Identifique os conflitos de recurso: quais iniciativas disputam a mesma equipe, a mesma pessoa chave ou o mesmo caixa no mesmo trimestre? Use os gargalos declarados na Ficha 1.1.

Produza o sequenciamento trimestral do primeiro horizonte, com no máximo duas iniciativas iniciando por trimestre.

Regras: não aloque uma pessoa chave identificada como gargalo em duas iniciativas simultâneas.

→ **Ficha 5.3 — Roteiro de horizontes.**

4. COMO SABER SE A RESPOSTA SERVE

Toda opção real tem os três números. A soma dos custos de opção e dos desembolsos do primeiro ano cabe no teto de Capex e no caixa. Nenhuma iniciativa depende de norma em tramitação tratada como certa. E o item 3 do P11 encontrou pelo menos um conflito de recurso, porque em empresa pequena sempre há.

5. ERROS COMUNS

Chamar de opção real o que é só um projeto sem data. Definir gatilho subjetivo, do tipo “quando o mercado amadurecer”. Esquecer o gatilho de abandono, que é o que realmente protege o caixa. Distribuir esforço igualmente entre os horizontes, o que garante que nada avance.

6. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

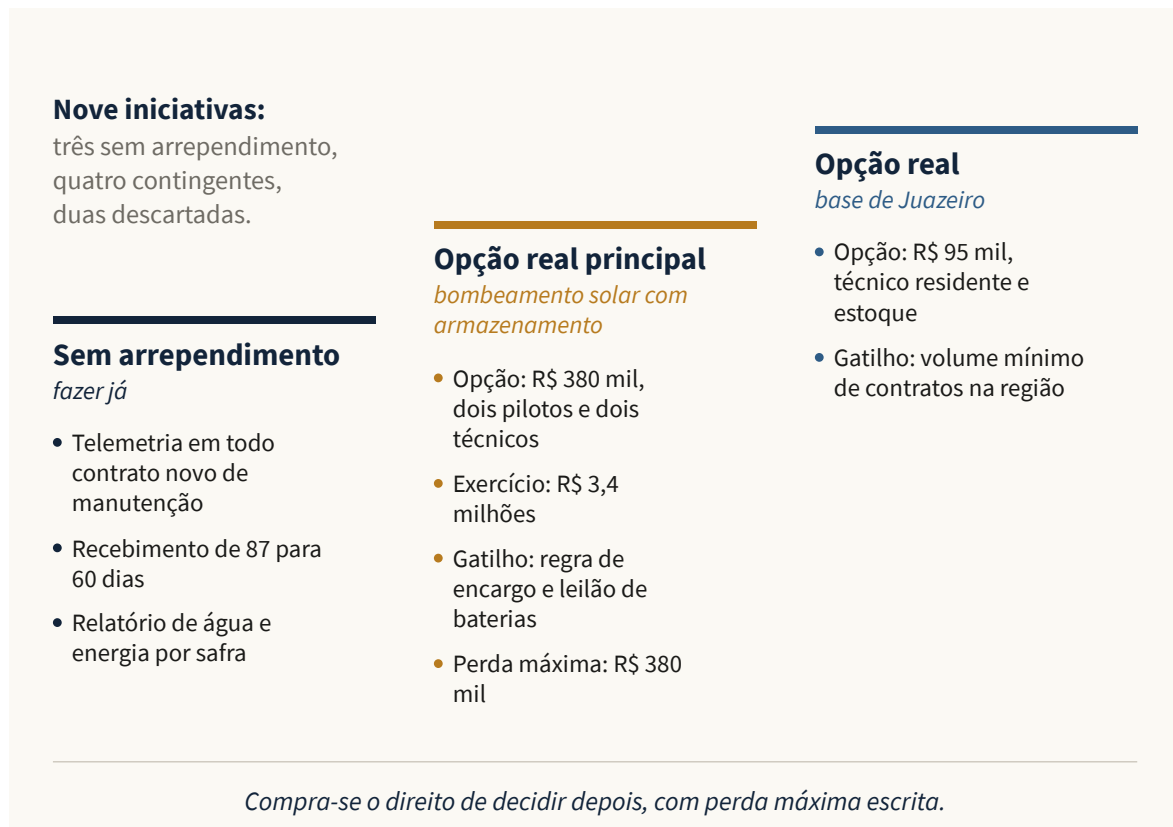


Figura 22 — A escada de opções reais da Hidropomar: custo, gatilho e perda máxima

Saíram nove iniciativas do P9. Três sem arrependimento, quatro contingentes e duas descartadas.

As sem arrependimento foram: embutir telemetria em todo contrato de manutenção novo, sem cobrança adicional no primeiro ano; reduzir o prazo médio de recebimento de 87 para 60 dias com desconto por antecipação; e montar o relatório de uso de água e energia por safra para os dois clientes que já o exigiam.

A opção real principal foi o bombeamento solar com armazenamento. O custo da opção ficou em R\$ 380 mil: dois pilotos em fazendas de clientes existentes, com medição instrumentada de doze meses, e a certificação de dois técnicos. O custo do exercício, montar a linha comercial completa, foi estimado em R\$ 3,4 milhões, acima do teto do ciclo, o que reforçou que ele pertencia ao segundo horizonte. O gatilho de exercício foi escrito com data e fonte: a publicação da regra de encargo aplicável a sistemas de armazenamento e o resultado do leilão de baterias, ambos acompanhados pelo painel do Movimento 7. O gatilho de abandono: se a regra de encargo tornar o armazenamento economicamente inviável para o consumidor cativo rural, abandona-se, com perda máxima de R\$ 380 mil, valor aprovado pelos sócios por escrito.

A base de Juazeiro, recusada como pilar no Movimento 4, virou opção real de R\$ 95 mil: um técnico residente e um estoque avançado, com gatilho de exercício amarrado a um volume mínimo de contratos de manutenção na região.

O P10 também fechou a conta do primeiro ano. Os valores são da empresa fictícia e servem para mostrar o formato:

Iniciativa	Investimento (Capex)	Despesa no ano	Capital de giro	Quem paga
Telemetria nos contratos novos, sem cobrança no 1º ano	R\$ 420 mil	R\$ 120 mil	—	Caixa próprio; receita a partir do 2º ano
Prazo de recebimento de 87 para 60 dias	—	R\$ 180 mil de desconto	Libera cerca de R\$ 3,5 milhões	Menos duplicatas descontadas
Relatório de água e energia por safra	—	R\$ 60 mil	—	Caixa próprio
Opção real: bombeamento solar	R\$ 300 mil	R\$ 80 mil	—	Caixa próprio, dentro do teto
Opção real: base de Juazeiro	—	R\$ 40 mil	R\$ 55 mil em estoque	Caixa próprio
Total do primeiro ano	R\$ 720 mil	R\$ 480 mil	Libera cerca de R\$ 3,4 milhões	Teto de Capex: R\$ 2,5 milhões

O investimento do ano, R\$ 720 mil, ficou em menos de um terço do teto de Capex. A telemetria sem cobrança no primeiro ano é paga com caixa próprio e só começa a retornar no segundo ano, pelo contrato de serviço. A redução do prazo de recebimento, que libera cerca de R\$ 3,5 milhões ao longo do ano, reduz o volume de duplicatas descontadas e paga com folga o desconto oferecido aos clientes. A decisão final usou o custo de capital e o limite de endividamento da Ficha 1.1, e não apenas a taxa básica de juros.

O conflito de recurso apareceu no item 3, como esperado. O único engenheiro de automação era necessário nos dois pilotos solares e na embarcação da telemetria nos contratos. O sequenciamento separou as duas coisas em semestres diferentes e a contratação de um segundo engenheiro virou pré-requisito formal do segundo horizonte.

7. CRITÉRIO DE PRONTO

- Cada opção real com custo, gatilho de exercício, gatilho de abandono, perda máxima e prazo de validade.
- Soma dos custos de opção e dos desembolsos do primeiro ano dentro do teto de Capex e do caixa.
- Conflitos de recurso resolvidos no sequenciamento.
- Iniciativas descartadas registradas com o motivo.

15

CAPÍTULO 15 —

Movimento 6: governança, indicadores e OKRs

TEMPO ESTIMADO

2 horas

PROMPTS

P12 · P13

FICHAS PRODUZIDAS

6.1 · 6.2

1. O QUE VOCÊ DECIDE AQUI

Você decide como vai medir e quem responde. Um plano sem dono e sem cadência de revisão é uma carta de intenções.

OKR. Um objetivo qualitativo acompanhado de dois a três resultados-chave numéricos que dizem se ele foi alcançado. O objetivo responde “para onde”; os resultados-chave respondem “como saberemos”. O erro clássico é escrever como resultado-chave uma tarefa a ser entregue em vez de um resultado a ser obtido.

2. O QUE PRECISA TER EM MÃOS

Fichas 4.2 e 5.3, e a Ficha 1.1 para os nomes e os gargalos da estrutura.

3. OS PROMPTS

P12 — PAINEL DE OKRS DO CICLO

Fontes ativas: Fichas 4.2, 5.3 e 1.1.

Defina de três a quatro objetivos para o primeiro horizonte, um por pilar, escritos em linguagem direta e sem jargão.

Para cada objetivo, formule de dois a três resultados-chave quantitativos, cada um com: indicador, linha de base atual, meta, prazo de apuração e responsável. Se a linha de base não constar nas fichas, escreva "linha de base a levantar" em vez de estimar.

Garanta que cada objetivo combine pelo menos um resultado financeiro e um resultado de tração operacional.

Verifique e declare: cada resultado-chave é um resultado ou é uma tarefa? Reescreva os que forem tarefa.

Aponte quais resultados-chave entram em conflito entre si, por exemplo margem e volume, e explicita qual prevalece.

→ **Ficha 6.1 — Painel de OKRs.**

P13 — RITUAIS E RESPONSABILIDADES

Fontes ativas: Fichas 6.1 e 1.1.

Desenhe três ritos de acompanhamento: um semanal e curto, de execução; um mensal, de revisão dos resultados-chave; e um trimestral, de revisão do plano com os sócios. Para cada rito: objetivo, participantes, duração, pauta fixa e o que sai dele.

Monte a matriz de responsabilidade para os objetivos do primeiro horizonte, indicando para cada iniciativa quem executa, quem aprova, quem é consultado e quem é informado.

Identifique as pessoas que aparecem como executoras em mais de duas iniciativas simultâneas e sinalize como risco de concentração.

Defina a regra de escalonamento: qual desvio em um resultado-chave obriga a levar o assunto para o rito seguinte antes da data prevista.

→ **Ficha 6.2 — Modelo de governança.**

4. ERROS COMUNS

Criar quinze resultados-chave. Colocar o mesmo sócio como responsável por tudo. Marcar um rito mensal de duas horas que ninguém sustenta depois do terceiro mês. Definir metas sem linha de base, o que impede saber se houve avanço.

5. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

Três objetivos, sete resultados-chave, três responsáveis. O conflito apareceu no item 5 e era real: migrar receita de instalação para contrato reduz a receita do ano enquanto aumenta a margem. Ficou registrado por escrito que a margem prevalece e que a queda de receita da linha de instalação não seria tratada como desvio.

O item 3 do P13 apontou o mesmo engenheiro de automação como executor em três frentes. A regra adotada foi direta: ele executa uma, orienta as outras duas e a contratação do segundo engenheiro virou resultado-chave do segundo trimestre.

6. CRITÉRIO DE PRONTO

- No máximo quatro objetivos e dez resultados-chave no total.
- Todo resultado-chave com linha de base ou com a tarefa de levantá-la datada.
- Conflitos entre metas declarados, com prevalência escrita.
- Nenhuma pessoa executando mais de duas iniciativas ao mesmo tempo.

16

CAPÍTULO 16 —

Movimento 7: radar de gatilhos e navegação contínua

TEMPO ESTIMADO

2 horas na montagem, 45 minutos por mês depois

PROMPTS

P14 · P15

FICHAS PRODUZIDAS

7.1 · 7.2

1. O QUE VOCÊ DECIDE AQUI

Você decide, antes que a pressão chegue, o que faria a empresa mudar de rota. É o movimento que separa um plano vivo de um documento arquivado.

A ideia é simples. Durante o planejamento, a cabeça está fria. Escreva agora, com a cabeça fria, os valores que disparam ação. Quando o indicador cruzar a linha, a decisão já está tomada e o que resta é executar.

2. O QUE PRECISA TER EM MÃOS

Fichas 2.3, 3.1, 3.2, 5.2 e 5.3.

3. OS PROMPTS

P14 — PAINEL DE GATILHOS DE ALERTA PRECOCE

Fontes ativas: Fichas 2.3, 3.1, 3.2, 5.2 e 5.3.

Monte a tabela de monitoramento com no máximo oito linhas, extraídas de três origens: os indicadores quantitativos selecionados na Ficha 2.3, os gatilhos observáveis da Ficha 3.1 e os gatilhos de exercício e de abandono das opções reais da Ficha 5.2.

Para cada linha, defina: variável monitorada, onde ela é observada, frequência de leitura, faixa verde, faixa amarela, faixa vermelha e a ação executiva vinculada ao vermelho.

A ação vinculada ao vermelho precisa ser uma decisão concreta: exercer opção, abandonar opção, congelar investimento, renegociar contrato, convocar reunião extraordinária. Não use “monitorar de perto” como ação.

Indique qual dos quatro cenários da Ficha 3.2 cada linha ajuda a identificar.

Aponte quais gatilhos não podem ser observados com as fontes disponíveis e o que seria preciso para observá-los.

Regras: no máximo oito linhas. Toda faixa precisa de valor numérico ou de evento datável, nunca de adjetivo.

→ **Ficha 7.1 — Painel de gatilhos.**

P15 — REVISÃO MENSAL

Fontes ativas: todas as fichas, a base multissetorial do ciclo novo e os dados internos do mês que o painel acompanha, como carteira de contratos, caixa e prazos.

Atue como auditor do plano. Comparando o acervo de fichas com a base do ciclo corrente:

Algum fato novo, alerta de aceleração ou indicador quantitativo cruzou uma faixa amarela ou vermelha da Ficha 7.1? Liste apenas os que cruzaram, com o valor antigo, o valor novo e a data. Em seguida, liste as linhas do painel que não receberam dado novo no período e marque cada uma como “sem dado atualizado”, nunca como estável.

Alguma norma que estava em tramitação entrou em vigor, foi arquivada ou mudou de texto de forma relevante para as nossas opções reais?

As premissas de custo de capital e de propagação das Fichas 2.3 e 3.1 continuam válidas? Aponte apenas o que mudou de patamar, não o que oscilou.

Concluindo, indique uma das três decisões: manter o curso; exercer ou abandonar uma opção específica, nomeando-a; ou convocar reunião extraordinária dos sócios, com o motivo.

Se nada material mudou, diga isso em uma frase e encerre.

Regras: destaque apenas mudanças materiais. Não produza relatório longo. A ausência de mudança é uma resposta legítima e desejável.

→ Ficha 7.2 — Revisão mensal.

UMA LINHA DO PAINEL · CÂMBIO NA HIDROPOMAR

Dólar (USD/BRL), fechamento do mês

REFERÊNCIA

R\$ 5,15, média de agosto de 2026

FONTE

Briefing de câmbio do ciclo

LEITURA

Mensal, no ritual do P15

RESPONSÁVEL

Sócio da área financeira

FAIXA VERDE

Até R\$ 5,40

Compras seguem o normal

FAIXA AMARELA

De R\$ 5,40 a R\$ 5,70

Travar o preço da resina dos pedidos em carteira

FAIXA VERMELHA

Acima de R\$ 5,70

Repactuar as propostas ainda não assinadas

Por que esses limites: cada 10% de alta no dólar tira cerca de 3 pontos da margem da instalação. R\$ 5,40 é cerca de 5% acima da referência; R\$ 5,70, cerca de 10%.

Valores ilustrativos da empresa fictícia. Toda faixa tem número; o vermelho dispara decisão.

Figura 23 — O painel de semáforos: variável, faixas e ação vinculada ao vermelho

4. O RITUAL MENSAL

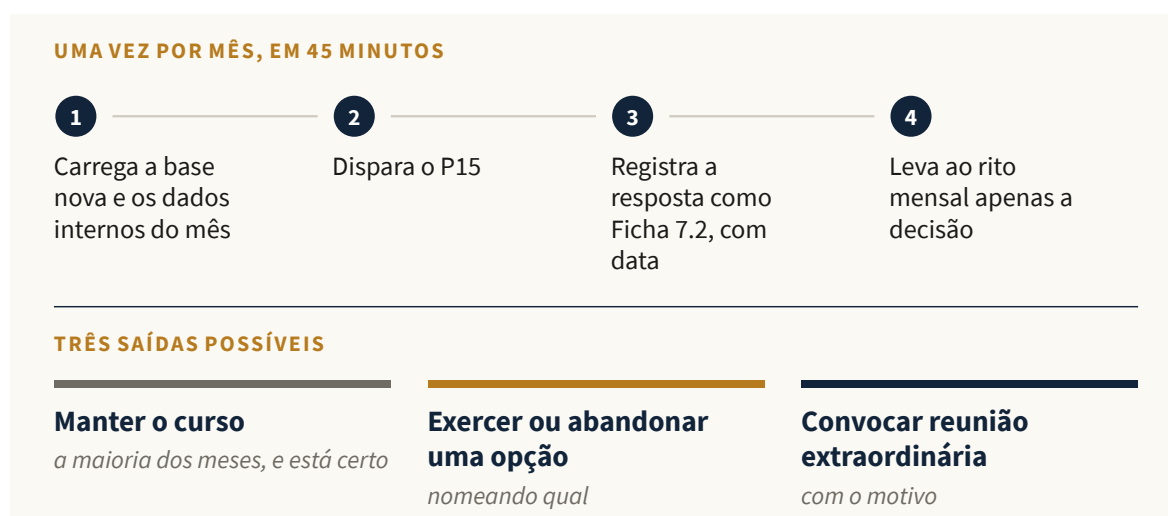


Figura 24 — O ciclo mensal: base nova, revisão, três saídas possíveis

Uma vez por mês, alguém faz quatro coisas, em quarenta e cinco minutos:

Carrega a base do ciclo novo no espaço de trabalho, mantendo a anterior para comparação, e atualiza os dados internos que o painel acompanha.

Dispara o P15.

Registra a resposta como Ficha 7.2 do mês, com data.

Leva ao rito mensal do Movimento 6 apenas o item 4 da resposta.

A disciplina aqui é não transformar isso em relatório. A maioria dos meses termina com “manter o curso”, e está certo. O valor do ritual aparece no mês em que não termina.

5. O QUE ACONTECEU NA HIDROPOMAR

O painel ficou com sete linhas: câmbio, juro real, preço do petróleo como referência do custo de energia térmica, bandeira tarifária, publicação da regra de encargo de armazenamento, resultado do leilão de baterias e volume de contratos de manutenção na região de Juazeiro.

A linha do câmbio foi a que teve consequência imediata. A referência era a média de agosto, R\$ 5,15 por dólar. O verde ia até R\$ 5,40; o amarelo, entre R\$ 5,40 e R\$ 5,70, obrigava a travar preço de compra de resina para os pedidos em carteira; e o vermelho, acima de R\$ 5,70, obrigava a repactuar as propostas ainda não assinadas. Pela sensibilidade da Ficha 2.3, o limite do vermelho equivale a perder cerca de três pontos de margem na instalação. Na continuação simulada do caso, na terceira revisão mensal, o câmbio entrou no amarelo e a compra foi travada sem nenhuma reunião extraordinária, porque a decisão já estava escrita desde o planejamento.

Duas linhas ficaram no item 5 como não observáveis com as fontes disponíveis: o preço praticado pelo principal concorrente e a data real de decisão de investimento dos três maiores clientes. Ambas foram resolvidas fora do sistema, com uma pergunta trimestral feita pelo comercial.

6. CRITÉRIO DE PRONTO

- Painel com no máximo oito linhas, todas com faixa numérica ou evento datável.
- Toda faixa vermelha com ação executiva concreta.
- Responsável e data do ritual mensal definidos.
- Gatilhos não observáveis listados, com a alternativa de observação.

SÍNTESE DO BLOCO IV

Ao final dos sete movimentos, a empresa tem quinze fichas de uma página cada. Juntas, elas são o plano. Não existe um documento de cem páginas em nenhum momento do método, e isso é proposital.

Ficha	Conteúdo
1.1	Intenção estratégica e fronteiras
2.1	Pressão das frentes e janelas de decisão
2.2	Fatos portadores de futuro e sinais fracos
2.3	Termômetro de custo de capital e de insumos
3.1	Caminhos de propagação e gatilhos observáveis
3.2	Matriz de cenários e incertezas críticas
4.1	Tese de criação de valor
4.2	Pilares estratégicos
5.1	Banco de iniciativas
5.2	Matriz de opções reais
5.3	Roteiro de horizontes
6.1	Painel de OKRs
6.2	Modelo de governança
7.1	Painel de gatilhos
7.2	Revisão mensal, uma por mês

BLOCO V

LEVAR O PLANO À DECISÃO

O QUE VOCÊ LEVA DESTE BLOCO

Um plano correto que ninguém aprova vale zero.

Quem aprova não vai ler quinze páginas. Vai dedicar entre quinze e quarenta minutos ao assunto, provavelmente entre duas reuniões.

Este bloco produz três peças para vencer essa disputa de atenção.

Um resumo de uma página. Se o plano não cabe em uma página, ele ainda não foi decidido, apenas descrito.

Uma versão falada, para quem não lê documento, mas ouve vinte minutos no carro.

E a sabatina antecipada: as dez perguntas mais duras que o plano vai receber, com a resposta ancorada e o grau de solidez de cada uma. Chegar à reunião admitindo uma fragilidade conhecida constrói mais credibilidade do que ser pego por ela.

Nenhuma das três depende de recurso de ferramenta. São formatos, não funcionalidades.

Ao final, você deve conseguir responder: uma pessoa que não participou do processo entende, lendo uma página, quanto dinheiro está em jogo e o que deixaremos de fazer?

A batalha pela atenção de quem decide

Depois de concluir os sete movimentos, você terá quinze fichas, evidências auditáveis e decisões registradas. O próximo desafio é superar o obstáculo que inviabiliza muitos planos bem elaborados: fazer com que sócios, conselheiros ou investidores leiam, compreendam e aprovem a proposta.

Quem aprova não vai ler quinze fichas. Vai dedicar entre quinze e quarenta minutos ao assunto, provavelmente com o celular por perto.

Este bloco produz três entregáveis, e nenhum deles depende de recurso específico de ferramenta. São formatos, não funcionalidades.

Entregável	Para quê	Quando usar
Resumo executivo de uma página	Leitura prévia obrigatória antes da reunião	Enviado três dias antes
Versão falada	Alinhar quem lê pouco e dirige muito	Enviada junto com o resumo
Sabatina antecipada	Preparar quem vai defender o plano	Uso interno, nunca distribuída

NESTE BLOCO

- 17** O resumo executivo de uma página
- 18** A versão falada
- 19** A sabatina antecipada

17

CAPÍTULO 17 —

O resumo executivo de uma página

O QUE É

Uma página. Não duas. A restrição é o método: se o plano não cabe em uma página, ele ainda não foi decidido, apenas descrito.

COMO GERAR

Ligue as Fichas 1.1, 3.2, 4.1, 4.2, 5.3, 6.1 e 7.1. Desligue o resto, inclusive a base multissetorial. Neste ponto você não quer mais o mundo inteiro, quer a decisão.

PROMPT DE RESUMO EXECUTIVO

Fontes ativas: Fichas 1.1, 3.2, 4.1, 4.2, 5.3, 6.1 e 7.1.

Produza um resumo executivo de no máximo uma página, destinado a sócios e conselheiros que não acompanharam o processo, com esta estrutura fixa:

A tese, em três linhas: onde vamos jogar e por que ganhamos ali.

Os três fatos externos que motivaram a mudança de rota, cada um em uma linha, com data e fonte.

O que muda em relação ao ciclo anterior, em até quatro linhas, dizendo explicitamente o que deixaremos de fazer.

Para onde vai o dinheiro: as iniciativas do primeiro horizonte com valor e prazo, e o total comparado ao teto aprovado.

O que estamos comprando o direito de fazer depois: as opções reais com custo, gatilho e perda máxima.

Como saberemos se está funcionando: até quatro resultados-chave com linha de base e meta.

O que nos faria mudar de rota: até três linhas do painel de gatilhos, com a faixa vermelha e a ação vinculada.

Regras: linguagem direta, sem jargão de consultoria. Todo número precisa constar das fichas. Nenhuma afirmação sem fonte. Se algo não couber, corte o menos decisório, nunca o item 5.

COMO SABER SE SERVE

Entregue a uma pessoa que não participou do processo e peça que ela responda três perguntas depois da leitura: quanto dinheiro está em jogo, o que deixaremos de fazer e o que faria a empresa mudar de rota. Se ela errar alguma, o resumo falhou.

ERRO COMUM

Transformar o resumo em vitrine. O item 3, que diz o que deixaremos de fazer, é o que costuma ser suavizado até desaparecer. É justamente ele que gera a discussão que precisa acontecer.

18

CAPÍTULO 18 —

A versão falada

POR QUE EXISTE

Parte de quem decide não lê documento, mas ouve vinte minutos no carro. Ignorar esse comportamento é escolher perder o alinhamento de uma parte do conselho.

Se o seu ambiente gera áudio a partir dos documentos, use. Se não gera, o roteiro escrito continua sendo o entregável: alguém grava com o celular em dez minutos, ou o próprio texto vira a pauta falada da reunião de abertura.

COMO GERAR

PROMPT DA VERSÃO FALADA

Fontes ativas: as mesmas do resumo executivo.

Escreva o roteiro de uma conversa de doze a quinze minutos entre duas pessoas que discutem o nosso plano estratégico, destinada a ser ouvida por um conselheiro durante um deslocamento.

Estrutura: comece pelo fato externo mais incômodo, não pela apresentação da empresa. Em seguida, apresente a tese e deixe que a segunda voz a questione com a objeção mais forte que as fichas permitem. Feche com o que muda no ciclo e com o que faria a empresa mudar de rota.

Restrições: nada de tom publicitário. Nenhum número que não conste das fichas. A segunda voz precisa discordar de verdade em pelo menos dois momentos, usando as fragilidades registradas na Ficha 1.1. Evite abreviaturas e siglas que soem mal em voz alta; escreva por extenso.

Regras: se algum ponto do plano não se sustentar sem apoio visual, diga isso ao final em vez de forçar a explicação.

Como usar

Envie junto com o resumo, três dias antes. Abra a reunião perguntando qual objeção da conversa pareceu mais forte. Em geral, é a mesma que o conselho traria de qualquer forma, e você já a ouviu antes.

19

CAPÍTULO 19 —

A sabatina antecipada

O QUE É

Uma lista das dez perguntas mais duras que o plano pode receber, com a resposta ancorada em ficha e a indicação de onde a resposta é frágil. É documento interno. Nunca circule.

COMO GERAR**PROMPT DA SABATINA**

Fontes ativas: todas as fichas.

Atue como um conselheiro cético e experiente que quer reprovar este plano. Formule as dez perguntas mais difíceis que você faria, cobrindo obrigatoriamente: alocação de capital, risco de execução, concentração de clientes, dependência de pessoas chave, premissas regulatórias, custo de capital, concorrência e o que acontece no pior cenário.

Para cada pergunta, apresente:

A pergunta, escrita como um conselheiro a faria, sem amenizar

A resposta ancorada, com a ficha e o número que a sustentam

O grau de solidez da resposta: sólida, parcial ou frágil

Se for parcial ou frágil, o que precisaria ser levantado para torná-la sólida, e em quanto tempo

Ordene da pergunta mais provável para a menos provável. Ao final, liste as três fragilidades que você recomendaria admitir de forma proativa na reunião, em vez de esperar que apareçam.

Regras: não invente respostas. Se as fichas não sustentarem, classifique como frágil.

As dez perguntas que quase sempre aparecem

Por que agora e não no ciclo passado?

O que acontece se o principal cliente sair?

Quem executa isso, considerando que a equipe já está no limite?

Esse número de mercado veio de onde?

E se a regra que vocês esperam não sair?

Quanto disso é reversível se der errado?

O que vocês deixaram de fazer para fazer isso?

Por que acreditamos que o concorrente não faz o mesmo em seis meses?

Qual é o pior cenário em caixa, mês a mês?

Como vocês vão saber que erraram, e quando?

COMO USAR

Distribua às pessoas que vão defender o plano, na véspera. Ensaie em voz alta as três perguntas classificadas como frágeis. Chegar à reunião admitindo uma fragilidade conhecida constrói mais credibilidade do que ser pego por ela.

SÍNTESE DO BLOCO V

- Resumo de uma página, testado com um leitor de fora.
- Versão falada enviada com antecedência.
- Sabatina rodada internamente, com as três fragilidades admitidas na abertura.
- Data da primeira revisão mensal marcada na agenda antes do fim da reunião de aprovação.

Playbook dos quinze prompts

Este apêndice reúne os prompts na forma de copiar e colar. O texto é idêntico ao dos capítulos; aqui eles estão juntos para uso durante a sessão de trabalho.

MATRIZ DE NAVEGAÇÃO

Prompt	Movimento	O que produz	Fontes ligadas	Ficha
P1	1	Intenção, fronteiras e contradições	Dossiê interno	1.1
P2	2	Pressão das frentes e janelas de decisão	Base + Ficha 1.1	2.1
P3	2	Fatos portadores de futuro e sinais fracos	Base + normas + Ficha 1.1	2.2
P4	2	Termômetro de custo de capital e de insumos	Briefing de câmbio + Ficha 1.1	2.3
P5	3	Caminhos de propagação e gatilhos observáveis	Base + normas + Fichas 1.1 e 2.1 a 2.3	3.1
P6	3	Matriz de cenários e incertezas críticas	Fichas 2.1 a 3.1 + cenários da base	3.2
P7	4	Tese de criação de valor	Fichas 1.1 e 3.2	4.1
P8	4	Pilares estratégicos	Fichas 1.1, 3.2 e 4.1	4.2
P9	5	Banco de iniciativas por cenário	Fichas 1.1, 3.2 e 4.2	5.1
P10	5	Matriz de opções reais	Fichas 5.1, 1.1, 2.3 e 3.1	5.2
P11	5	Roteiro de horizontes	Fichas 5.1, 5.2 e 1.1	5.3
P12	6	Painel de OKRs	Fichas 4.2, 5.3 e 1.1	6.1
P13	6	Ritos e responsabilidades	Fichas 6.1 e 1.1	6.2
P14	7	Painel de gatilhos	Fichas 2.3, 3.1, 3.2, 5.2 e 5.3	7.1
P15	7	Revisão mensal	Todas as fichas + base do ciclo novo + dados internos	7.2

Os três prompts do Bloco V, de resumo executivo, versão falada e sabatina, estão nos Capítulos **17**, **18** e **19**.

TEXTO INTEGRAL DOS PROMPTS

P1 — ALINHAMENTO DE INTENÇÃO E FRONTEIRAS

Fontes ativas: apenas o dossiê interno da empresa.

Atue como diretor de estratégia corporativa. Usando exclusivamente o documento interno carregado neste espaço, produza uma análise de alinhamento estratégico com os seguintes itens:

Qual é a intenção estratégica dominante declarada para o ciclo vigente? Transcreva a frase do documento que sustenta a sua leitura.

Liste as restrições rígidas de capital, endividamento, mercado e escopo que a organização declarou que não vai ultrapassar. Apresente em forma de lista numerada, uma restrição por linha, com o número correspondente quando houver.

Quais são as assimetrias competitivas sustentadas por evidência no documento? Para cada uma, indique o dado que a sustenta e classifique como comprovada, declarada sem evidência ou ausente.

Identifique inconsistências entre as metas declaradas e as restrições de capital, de capacidade de entrega ou de pessoal. Para cada inconsistência, descreva o conflito em uma frase e indique as duas seções do documento que se contradizem.

Aponte divergências que sugiram que o documento foi escrito por pessoas diferentes: o mesmo dado informado com valores distintos em seções distintas, unidades ou períodos que não coincidem, e definições usadas de formas incompatíveis ao longo do texto.

Liste o que falta no dossiê. Aponte os campos exigidos pela estrutura que estão vazios, vagos ou preenchidos com adjetivos em vez de números.

Feche com um quadro de dados de referência, transcrito literalmente do documento e com a seção de origem de cada número: receita e margem por linha de negócio, EBITDA, caixa disponível, dívida líquida e limite de alavancagem, custo de capital, teto de Capex do ciclo, prazo médio de recebimento, exposição a cada uma das cinco frentes, capacidade de entrega e pessoas-chave que são gargalo. Não resuma esse quadro: os movimentos seguintes consultam esses números na Ficha 1.1.

Regras: use apenas o documento interno. Cite a seção de origem de cada afirmação. Onde a informação não existir, escreva "não consta no documento" em vez de estimar. Não sugira ações nem oportunidades de mercado nesta resposta.

P2 — PRESSÃO DAS CINCO FRENTES E JANELAS DE DECISÃO

Fontes ativas: base multissetorial e Ficha 1.1.

Usando exclusivamente a base multissetorial carregada, produza o diagnóstico do ambiente externo do ciclo:

Reproduza a tabela de pulso das cinco frentes, com volume de sinais, score médio e participação no ciclo. Ordene por score médio, não por volume. Em uma frase, explique o que significa uma frente com volume alto e score baixo neste conjunto.

Para cada frente com janela decisória declarada de até 90 dias na sala de situação, transcreva a decisão implicada exatamente como consta na base e informe a janela em dias.

Na tabela de alertas de aceleração, selecione todos os alertas classificados para mobilização imediata e todos com saliência igual ou superior a 0,80. Para cada um, informe data, tema, natureza, ação de mitigação e consequência da inação, tal como registrados.

Cruze o resultado dos itens 2 e 3 com a exposição às cinco frentes declarada na Ficha 1.1. Liste apenas os itens que tocam a nossa operação e, para cada um, descreva o mecanismo de transmissão em uma frase, no formato "evento externo → variável interna afetada → efeito no resultado".

Encerre com as três forças exógenas mais urgentes para esta empresa, em ordem de urgência, com a janela de decisão de cada uma.

Regras: use apenas o que consta nas fontes. Cite a seção da base em cada afirmação. Não inclua tema que não tenha registro na base, mesmo que você o considere relevante. Não estime números ausentes.

→ **Ficha 2.1 — Pressão das frentes e janelas de decisão.**

P3 — FATOS PORTADORES DE FUTURO E SINAIS FRACOS

Fontes ativas: base multissetorial, acervo de normas e estudos, e Ficha 1.1.

A partir das fontes ativas, catalogue o que já aconteceu e ainda não virou consenso:

Da tabela de fatos canônicos auditados, selecione até oito fatos que tocam a nossa cadeia de valor conforme a Ficha 1.1. Para cada um, apresente em tabela: data, frente, valor literal exatamente como registrado, contexto auditado, fonte e nota de credibilidade.

Para cada fato selecionado, escreva o mecanismo pelo qual ele chega até nós e a janela estimada de propagação. Se a base não indicar janela, escreva “janela não informada” em vez de estimar.

Da curva de maturidade tecnológica e da tabela de disrupção emergente, extraia até três sinais fracos: temas com volume baixo de sinais e score alto, ou classificados nas fases iniciais da curva com tendência de aceleração. Para cada um, informe a fase, o score, o volume e o gatilho que a base indica como catalisador.

Aplique a regra de vigência: separe, entre tudo que você citou, o que decorre de norma em vigor e o que decorre de proposta em tramitação. Nada do segundo grupo pode ser apresentado como obrigação.

Marque com um alerta qualquer fato cujo contexto auditado não seja coerente com a fonte indicada, ou cuja ordem de grandeza pareça implausível para o objeto descrito.

Regras: só inclua fatos com data e proveniência explícitas. Não use conhecimento externo às fontes. Não some, converta ou reescreva valores literais.

→ **Ficha 2.2 — Fatos portadores de futuro e sinais fracos.**

P4 — TERMÔMETRO DE CUSTO DE CAPITAL E DE INSUMOS

Fontes ativas: briefing de câmbio, juros e commodities do ciclo, e Ficha 1.1. Se o briefing não estiver disponível, use a seção equivalente do dossiê.

Usando o briefing de câmbio, juros e commodities e a exposição declarada na Ficha 1.1:

Liste apenas os indicadores que afetam diretamente esta empresa, conforme a nossa estrutura de custo e de financiamento. Para cada um, informe o fechamento do período, a média, a banda entre mínimo e máximo, a variação e a linha da nossa operação afetada. Quando a banda não constar, informe apenas o que constar.

Para cada indicador selecionado, escreva o mecanismo de transmissão em uma frase, terminando no efeito sobre margem, caixa ou viabilidade de investimento.

Calcule, quando os dados permitirem, o efeito de uma variação de dez por cento em cada indicador sobre o nosso custo. Se faltar dado para o cálculo, diga qual dado falta em vez de estimar.

Compare o custo real do dinheiro informado no briefing com o nosso custo de capital declarado na Ficha 1.1 e responda: um projeto de retorno longo se sustenta com receita de mercado aberto neste momento, ou depende de contrato firme de longo prazo?

Encerre com as duas decisões táticas de proteção que a leitura dos indicadores implica, com a janela de execução de cada uma.

Regras: use apenas os valores das fontes carregadas, sem atualizar por conhecimento próprio. Informe no início da resposta o período de referência e a data de geração do arquivo. Se o mesmo indicador aparecer em duas fontes com valores diferentes, use o do briefing e registre a divergência.

→ **Ficha 2.3 — Termômetro de custo de capital e de insumos.**

P5 — CAMINHOS DE PROPAGAÇÃO E DEFASAGEM TRANSFRONTEIRIÇA

Fontes ativas: base multissetorial, acervo de normas, Ficha 1.1 e Fichas 2.1 a 2.3.

Da matriz de propagação da base, extraia todas as rotas cuja origem ou destino toque uma das frentes a que estamos expostos conforme a Ficha 1.1. Apresente em tabela: origem, mecanismo de transmissão, destino, rota geográfica, horizonte, defasagem estimada, gatilho observável e força da relação.

Para cada rota selecionada, traduza o efeito final para a nossa empresa em uma frase que termine em uma linha do nosso resultado: custo de insumo, custo de energia do cliente, prazo de recebimento, exigência contratual ou velocidade da concorrência.

Monte a cadeia completa de pelo menos duas propagações com três elos, no formato "frente A → frente B → nossa empresa", indicando a defasagem acumulada.

Liste os gatilhos observáveis de todas as rotas selecionadas em uma tabela separada, com a data em que cada um foi registrado pela última vez na base. Esta tabela será reutilizada no Movimento 7.

Regras: use apenas rotas documentadas na base. Não invente defasagem para rota sem estimativa registrada.

→ **Ficha 3.1 — Caminhos de propagação e gatilhos observáveis.**

P6 — CENÁRIOS E INCERTEZAS CRÍTICAS

Fontes ativas: Fichas 2.1, 2.2, 2.3 e 3.1, mais a seção de cenários em formação da base.

Liste os cenários em formação registrados na base que tocam as nossas frentes de exposição, com tipo, impacto sistêmico e probabilidade, exatamente como constam.

Identifique os dois eixos de incerteza que organizam esses cenários. Um eixo é uma variável que pode ir para os dois lados, que não controlamos e cujo desfecho muda materialmente o nosso resultado. Justifique cada eixo com os cenários da base que ele explica.

Construa a matriz de quatro cenários cruzando os dois eixos. Para cada quadrante, apresente: nome curto, narrativa em até cinco linhas, dois indicadores observáveis de que estamos entrando nele, e o maior risco para o nosso modelo de negócio atual.

Indique em qual quadrante a base sugere que estamos hoje e qual evidência sustenta isso.

Para cada cenário, responda em uma frase: neste mundo, o que deixa de funcionar no nosso modelo de receita?

Regras: os cenários devem ser testes de resistência de capital, não exercícios de ficção. Todo quadrante precisa ser plausível a partir de evidência das fichas.

→ **Ficha 3.2 — Matriz de cenários e incertezas críticas.**

P7 — TESE DE CRIAÇÃO DE VALOR E POSICIONAMENTO

Fontes ativas: Fichas 1.1 e 3.2.

Cruzando a nossa intenção e fronteiras (Ficha 1.1) com os quatro cenários (Ficha 3.2):

Redija uma declaração de posicionamento de até cinco linhas para os próximos três anos, no formato: para qual cliente, resolvendo qual problema, com qual capacidade que os concorrentes não têm, capturando valor de qual forma.

Teste a declaração contra os quatro cenários. Em qual deles ela deixa de se sustentar e por quê?

Reescreva a declaração de modo que ela se sustente em pelo menos três dos quatro cenários, sem violar nenhuma fronteira de exclusão da Ficha 1.1. Se isso for impossível, diga qual fronteira precisaria ser revista e qual seria a consequência.

Liste as competências que precisamos proteger e as que precisamos construir, separadas, com o prazo de cada uma.

Regras: nenhuma proposta pode violar as restrições de capital declaradas. Não proponha entrada em mercado vedado pelas fronteiras.

→ **Ficha 4.1 — Tese de criação de valor.**

P8 — PILARES ESTRATÉGICOS

Fontes ativas: Fichas 1.1, 3.2 e 4.1.

A partir da tese (Ficha 4.1) e respeitando as restrições da Ficha 1.1, formule de três a quatro pilares estratégicos. Para cada pilar:

Título e tese de valor em duas linhas

Objetivo central do ciclo

O que não faremos dentro deste pilar

Duas métricas macro de sucesso, com unidade e linha de base quando disponível na Ficha 1.1

Em quais dos quatro cenários este pilar continua fazendo sentido

Encerre indicando qual pilar recebe a maior parte da atenção da liderança e qual é o custo dessa escolha, ou seja, o que ficará sem atenção suficiente.

Regras: no máximo quatro pilares. Se você precisar de cinco, funda dois.

→ **Ficha 4.2 — Pilares estratégicos.**

P9 — BANCO DE INICIATIVAS POR CENÁRIO

Fontes ativas: Fichas 1.1, 3.2 e 4.2.

Para cada pilar estratégico da Ficha 4.2, proponha de duas a três iniciativas concretas. Cada iniciativa precisa ter verbo, objeto e resultado esperado mensurável.

Teste cada iniciativa contra os quatro cenários da Ficha 3.2 e classifique: aposta sem arrependimento, quando compensa nos quatro; aposta sem arrependimento com ressalva, quando compensa em três, registrando o cenário em que ela falha e o sinal que suspenderia a iniciativa; aposta contingente, quando compensa em um ou dois; ou descartada, quando não compensa em nenhum. A quantidade de cenários favoráveis mede a robustez da iniciativa, não a probabilidade de sucesso.

Apresente o resultado em tabela: iniciativa, pilar, classificação, cenários em que compensa, resultado esperado.

Liste as iniciativas descartadas com o motivo, para que a mesma ideia não retorne na reunião seguinte.

Regras: nenhuma iniciativa pode violar as fronteiras de exclusão. Não proponha iniciativa cujo custo estimado exceda isoladamente o teto de Capex do ciclo.

→ **Ficha 5.1 — Banco de iniciativas.**

P10 — MODELAGEM DAS OPÇÕES REAIS

Fontes ativas: Fichas 5.1, 1.1, 2.3 e 3.1.

Para cada aposta contingente da Ficha 5.1, estruture uma opção real:

Qual é o investimento mínimo que mantém a oportunidade viva sem comprometer o capital total? Descreva o que esse valor compra concretamente: um piloto, uma reserva, uma certificação, uma equipe de duas pessoas.

Qual é o gatilho de exercício? Precisa ser um evento observável e datável: publicação de norma, resultado de leilão, indicador do painel quantitativo cruzando um valor, assinatura de contrato por um cliente. Use, quando possível, os gatilhos observáveis da Ficha 3.1.

Qual é o gatilho de abandono e qual é a perda máxima tolerada em reais?

Qual é o prazo de validade da opção, ou seja, a data a partir da qual manter a porta aberta deixa de compensar?

Monte a tabela comparativa: iniciativa, tipo, custo da opção, custo do exercício, gatilho de exercício, gatilho de abandono, perda máxima, prazo de validade.

Some os custos de opção com os desembolsos do primeiro ano das apostas sem arrependimento e compare o total com o teto de Capex e com o caixa disponível da Ficha 1.1. Separe o que é Capex do que depende de despesa operacional ou de capital de giro, que o teto de Capex não cobre. Se o total ultrapassar o teto ou o caixa, indique quais opções deveriam ser abandonadas primeiro e com qual critério.

Regras: use o custo real do dinheiro da Ficha 2.3 ao avaliar projetos de retorno longo. Não estruture opção sem gatilho observável.

→ **Ficha 5.2 — Matriz de opções reais.**

P11 — HORIZONTES DE ALOCAÇÃO

Fontes ativas: Fichas 5.1, 5.2 e 1.1.

Organize o portfólio em três horizontes:

Horizonte 1, primeiro ano: defesa do negócio atual, eficiência e apostas sem arrependimento

Horizonte 2, anos dois e três: novas frentes de receita e exercício de opções validadas

Horizonte 3, além de três anos: sementes de ruptura

Classifique cada iniciativa e indique o esforço relativo por horizonte, tendo como referência a distribuição de setenta, vinte e dez por cento. Se a sua distribuição for diferente, justifique.

Mapeie as dependências: quais iniciativas do primeiro horizonte precisam estar concluídas para que as do segundo sejam possíveis?

Identifique os conflitos de recurso: quais iniciativas disputam a mesma equipe, a mesma pessoa chave ou o mesmo caixa no mesmo trimestre? Use os gargalos declarados na Ficha 1.1.

Produza o sequenciamento trimestral do primeiro horizonte, com no máximo duas iniciativas iniciando por trimestre.

Regras: não aloque uma pessoa chave identificada como gargalo em duas iniciativas simultâneas.

→ **Ficha 5.3 — Roteiro de horizontes.**

P12 — PAINEL DE OKRS DO CICLO

Fontes ativas: Fichas 4.2, 5.3 e 1.1.

Defina de três a quatro objetivos para o primeiro horizonte, um por pilar, escritos em linguagem direta e sem jargão.

Para cada objetivo, formule de dois a três resultados-chave quantitativos, cada um com: indicador, linha de base atual, meta, prazo de apuração e responsável. Se a linha de base não constar nas fichas, escreva “linha de base a levantar” em vez de estimar.

Garanta que cada objetivo combine pelo menos um resultado financeiro e um resultado de tração operacional.

Verifique e declare: cada resultado-chave é um resultado ou é uma tarefa? Reescreva os que forem tarefa.

Aponte quais resultados-chave entram em conflito entre si, por exemplo margem e volume, e explicita qual prevalece.

→ **Ficha 6.1 — Painel de OKRs.**

P13 — RITUAIS E RESPONSABILIDADES

Fontes ativas: Fichas 6.1 e 1.1.

Desenhe três ritos de acompanhamento: um semanal e curto, de execução; um mensal, de revisão dos resultados-chave; e um trimestral, de revisão do plano com os sócios. Para cada rito: objetivo, participantes, duração, pauta fixa e o que sai dele.

Monte a matriz de responsabilidade para os objetivos do primeiro horizonte, indicando para cada iniciativa quem executa, quem aprova, quem é consultado e quem é informado.

Identifique as pessoas que aparecem como executoras em mais de duas iniciativas simultâneas e sinalize como risco de concentração.

Defina a regra de escalonamento: qual desvio em um resultado-chave obriga a levar o assunto para o rito seguinte antes da data prevista.

→ **Ficha 6.2 — Modelo de governança.**

P14 — PAINEL DE GATILHOS DE ALERTA PRECOCE

Fontes ativas: Fichas 2.3, 3.1, 3.2, 5.2 e 5.3.

Monte a tabela de monitoramento com no máximo oito linhas, extraídas de três origens: os indicadores quantitativos selecionados na Ficha 2.3, os gatilhos observáveis da Ficha 3.1 e os gatilhos de exercício e de abandono das opções reais da Ficha 5.2.

Para cada linha, defina: variável monitorada, onde ela é observada, frequência de leitura, faixa verde, faixa amarela, faixa vermelha e a ação executiva vinculada ao vermelho.

A ação vinculada ao vermelho precisa ser uma decisão concreta: exercer opção, abandonar opção, congelar investimento, renegociar contrato, convocar reunião extraordinária. Não use “monitorar de perto” como ação.

Indique qual dos quatro cenários da Ficha 3.2 cada linha ajuda a identificar.

Aponte quais gatilhos não podem ser observados com as fontes disponíveis e o que seria preciso para observá-los.

Regras: no máximo oito linhas. Toda faixa precisa de valor numérico ou de evento datável, nunca de adjetivo.

→ **Ficha 7.1 — Painel de gatilhos.**

P15 — REVISÃO MENSAL

Fontes ativas: todas as fichas, a base multissetorial do ciclo novo e os dados internos do mês que o painel acompanha, como carteira de contratos, caixa e prazos.

Atue como auditor do plano. Comparando o acervo de fichas com a base do ciclo corrente:

Algum fato novo, alerta de aceleração ou indicador quantitativo cruzou uma faixa amarela ou vermelha da Ficha 7.1? Liste apenas os que cruzaram, com o valor antigo, o valor novo e a data. Em seguida, liste as linhas do painel que não receberam dado novo no período e marque cada uma como "sem dado atualizado", nunca como estável.

Alguma norma que estava em tramitação entrou em vigor, foi arquivada ou mudou de texto de forma relevante para as nossas opções reais?

As premissas de custo de capital e de propagação das Fichas 2.3 e 3.1 continuam válidas? Aponte apenas o que mudou de patamar, não o que oscilou.

Concluindo, indique uma das três decisões: manter o curso; exercer ou abandonar uma opção específica, nomeando-a; ou convocar reunião extraordinária dos sócios, com o motivo.

Se nada material mudou, diga isso em uma frase e encerre.

Regras: destaque apenas mudanças materiais. Não produza relatório longo. A ausência de mudança é uma resposta legítima e desejável.

→ **Ficha 7.2 — Revisão mensal.**

Roteiro de facilitação: o ciclo comprimido em quatro horas

Nem toda liderança consegue dedicar cinco sessões ao planejamento. Este roteiro entrega um plano defensável em meio dia, com uma condição inegociável: **o dossiê interno precisa estar pronto e o ambiente montado antes de a sessão começar**. Sem isso, a sessão vira coleta de dados e não termina.

PAPÉIS NA SALA

Papel	Quem	O que faz
Facilitador	Consultor ou diretor de estratégia	Conduz o tempo, dispara os prompts, impede a discussão de escapar
Operador	Analista ou assistente	Opera o ambiente, salva as fichas, projeta a tela
Decisor	Sócio ou CEO	Bate o martelo quando há empate
Guardião dos números	Financeiro ou contador	Confere qualquer número citado contra a realidade
Participantes	3 a 6 pessoas	Discutem, não assistem

Acima de oito pessoas, a sessão não funciona.

AGENDA

Horário	Bloco	Saída
00:00–00:15	Abertura. Leitura em voz alta das fronteiras de exclusão da Ficha 1.1.	Alinhamento do que está fora
00:15–00:40	Movimento 2, primeira parte: P2	Ficha 2.1
00:40–01:05	Movimento 2, segunda parte: P3 e P4	Fichas 2.2 e 2.3
01:05–01:20	Intervalo	
01:20–01:50	Movimento 3, primeira parte: P5	Ficha 3.1
01:50–02:25	Movimento 3, segunda parte: P6. Debate dos eixos, que é o momento mais valioso do dia.	Ficha 3.2

Horário	Bloco	Saída
02:25– 02:50	Movimento 4: P7 e P8	Fichas 4.1 e 4.2
02:50– 03:00	Intervalo	
03:00– 03:35	Movimento 5: P9, P10 e P11	Fichas 5.1, 5.2 e 5.3
03:35– 03:50	Movimento 6: P12	Ficha 6.1
03:50– 04:00	Movimento 7: P14 e marcação da revisão mensal	Ficha 7.1

As Fichas 6.2 e o Bloco V ficam para a semana seguinte.

TRÊS REGRAS DE CONDUÇÃO

Primeira, nenhum prompt roda sem que o facilitador diga em voz alta quais fontes estão ligadas. Segunda, toda resposta é lida na tela por uma pessoa, em voz alta, e não por leitura silenciosa individual. Terceira, quando a discussão de um ponto passar de seis minutos, o facilitador registra como pendência e segue. A sessão termina no horário.

Notas de ambiente

Este apêndice tem prazo de validade. Ele descreve as ferramentas disponíveis em setembro de 2026. Nomes de menus, limites de arquivo e capacidades mudam com frequência, às vezes em semanas. Confira antes de usar. Se o que está aqui não corresponder ao que você vê na tela, o método não mudou. Mudou o nome do botão.

Por isso este apêndice **não cita nome nem versão de modelo de inteligência artificial**. Modelos são trocados a cada poucos meses, e um livro que os nomeasse nasceria velho. O que se descreve aqui são os ambientes de trabalho das quatro empresas que dominam o mercado, e o que eles fazem.

C.1 AS QUATRO FUNÇÕES E COMO PROCURÁ-LAS

Função do método	Como costuma se chamar	O que verificar antes de começar
Carregar fontes	Adicionar fonte, anexar, base de conhecimento, arquivos do projeto	Formatos aceitos e tamanho máximo por arquivo
Ligar e desligar fontes	Seleção de fontes, caixas de marcação, escopo da consulta	Se a seleção vale para a pergunta seguinte ou para a sessão inteira
Referência ao trecho de origem	Citação, referência, nota numerada, trecho destacado	Se a referência abre o parágrafo exato ou apenas nomeia o arquivo
Reaproveitar a saída	Salvar como nota, exportar, converter em fonte	Se a nota salva pode ser usada como fonte nas perguntas seguintes

C.2 COMO USAR EM CADA AMBIENTE

Os quatro grandes fornecedores de assistentes de conversa hoje são Anthropic, OpenAI, Google e xAI. Todos atendem ao método. Nenhum atende igual.

ANTHROPIC

O espaço de trabalho chama-se **projeto**. Dentro dele você guarda arquivos, escreve instruções que valem para toda conversa daquele projeto e mantém o histórico separado de outros trabalhos.

Como montar o ciclo: crie um projeto por ciclo de planejamento. Carregue o dossiê interno e, depois, o dossiê do Radar na versão enxuta e o briefing de câmbio. Escreva nas instruções do projeto as regras que valem sempre, como responder apenas a partir dos arquivos carregados e informar quando a informação não existir.

Ponto forte: os arquivos ficam disponíveis em todas as conversas do projeto, sem recarregar, e o volume suportado é generoso.

Limitação para o método: não há uma chave por arquivo para ligar e desligar fontes durante a conversa. O isolamento do Movimento 1, em que só o dossiê interno pode estar ativo, se resolve criando **um projeto separado** para esse movimento, com um único arquivo dentro. Depois disso, um segundo projeto com tudo.

OPENAI

O espaço de trabalho também se chama **projeto**, e a lógica é semelhante: arquivos, instruções próprias e conversas agrupadas.

Como montar o ciclo: mesma receita. Um projeto para o Movimento 1, com o dossiê interno sozinho. Outro projeto para os demais movimentos.

Ponto forte: instruções por projeto convivem com instruções gerais da conta, o que permite fixar preferências de formato uma vez só.

Limitações para o método: há teto de arquivos por projeto conforme o plano contratado, o que exige disciplina para não acumular ciclos antigos no mesmo espaço. E a memória pessoal entre conversas pode trazer informação de fora do projeto, o que é exatamente o que o método não quer. Se o ambiente permitir, desligue a memória durante o ciclo.

GOOGLE

Aqui existem duas ferramentas distintas e a escolha importa mais do que nas outras.

A primeira é o assistente de conversa, com espaços personalizados em que você anexa arquivos de referência. Ele é **híbrido**: usa os seus arquivos, mas completa lacunas com o conhecimento geral dele. Serve para redigir e explorar.

A segunda é o caderno de pesquisa ancorado em fontes. Ele só responde a partir do que foi carregado, marca cada afirmação com a referência ao trecho de origem e permite ligar e desligar cada fonte individualmente. É o ambiente que atende às quatro funções sem nenhuma compensação, e é o mais próximo do que o método pede.

Como montar o ciclo: use o caderno ancorado. Um caderno por ciclo, com as fontes carregadas e desmarcadas conforme o movimento. Use o assistente híbrido apenas para redigir o resumo executivo, se quiser, e nunca para produzir análise sobre a base.

Limitação: o caderno ancorado é deliberadamente conservador. Quando a informação não está nas fontes, ele diz que não está, em vez de raciocinar. Para o Movimento 4, que exige síntese e proposta, isso pode parecer limitação. Não é. É o comportamento correto.

XAI

O assistente aceita upload de arquivos, oferece conexões com serviços externos de e-mail, arquivos e calendário, e tem **espaço de trabalho persistente**, com arquivos que ficam no espaço, instruções fixas próprias daquele espaço e histórico separado por tema. Há também coleções de documentos para busca.

Como montar o ciclo: crie um espaço de trabalho por ciclo e escreva ali as instruções que valiam sempre. Para o Movimento 1, use um espaço dedicado ou uma conversa isolada, com apenas o dossiê interno carregado.

Ponto forte: acesso a informação pública recente, incluindo redes sociais, sem sair do ambiente. É o mais confortável dos quatro para conferir um fato do ciclo contra a fonte original, que é exatamente o que o método pede duas vezes por ciclo.

Limitação para o método: a referência ao trecho de origem dentro de um arquivo carregado é menos explícita que nos outros três. Para citação de página pública ele vai bem; para apontar o parágrafo exato de uma ficha, é o mais frágil. Compense exigindo no prompt a transcrição da frase de origem antes de cada conclusão. O controle fonte a fonte também não existe: o desligamento seletivo se resolve por espaço de trabalho separado.

C.3 COMPARAÇÃO RESUMIDA(SETEMBRO/2026)

	Anthropic	OpenAI	Google, caderno ancorado	xAI
Espaço persistente com arquivos	Sim	Sim	Sim	Sim
Instruções fixas do espaço	Sim	Sim	Parcial	Sim
Ligar e desligar fonte a fonte	Não	Não	Sim	Não
Referência ao trecho dentro do arquivo	Parcial	Parcial	Sim	Fraca
Referência a fonte pública recente	Boa	Boa	Boa	Melhor dos quatro
Isolamento do Movimento 1	Projeto separado	Projeto separado	Desmarcar fontes	Espaço separado

A leitura da tabela em uma frase: para apontar o parágrafo exato de um documento carregado, o caderno ancorado do Google é o mais preciso e o ambiente da xAI é o mais frágil. Para conferir um fato contra a fonte pública original, a ordem se inverte.

C.4 A INFLUÊNCIA DO MODELO NO RESULTADO

Esta seção é a mais importante do apêndice, e a que menos gente considera.

O método define o que perguntar e a partir de quais fontes. Ele não define o que o modelo faz com isso. Dois modelos diferentes, lendo os mesmos arquivos e recebendo o mesmo prompt, devolvem respostas diferentes. A diferença aparece em cinco lugares.

O que ele faz quando falta informação. Alguns modelos declaram a ausência. Outros completam a lacuna com plausibilidade, produzindo um número que parece certo e não tem origem. Essa é a diferença que mais afeta o Movimento 2. Teste antes: pergunte algo que você sabe que não está nos arquivos e veja se ele inventa.

Quanto texto ele consegue considerar de uma vez. Toda ferramenta tem um limite de quanto consegue ler por vez. Quando o material ultrapassa esse limite, o sistema passa a buscar trechos em vez de ler tudo, e informação relevante pode ficar de fora sem aviso. É por isso que o dossiê tem uma versão enxuta, e por isso que uma sessão muito longa piora as respostas.

Como ele obedece a restrição. Prompts do método contêm proibições: não estimar, não usar conhecimento externo, no máximo três itens. Modelos variam muito na obediência a isso. Se a resposta trouxer dez forças urgentes quando o prompt pediu três, o problema é de obediência, não de análise.

Como ele lida com número. Modelos erram contas. Todo cálculo que entrar no seu plano precisa ser conferido em uma planilha. O papel do modelo é achar e organizar a evidência, não fechar a conta.

O tom da resposta. Alguns são mais afirmativos, outros mais cautelosos. Afirmação não é evidência. Uma resposta segura sobre um fato inexistente continua sendo um fato inexistente.

Três consequências práticas.

Primeira: **rode o mesmo prompt duas vezes.** Se as duas respostas divergirem em algo material, você encontrou um ponto que precisa ser investigado. A causa pode estar na evidência, na redação do prompt ou no próprio modelo.

Segunda: **em decisão de capital, rode em dois ambientes diferentes.** Divergência entre fornecedores é um sinal barato de que a conclusão não está bem sustentada.

Terceira: **registre na ficha qual ambiente gerou a resposta.** Quando você revisar o plano seis meses depois, vai querer saber se a diferença veio do mundo ou da ferramenta.

C.5 QUAL ARQUIVO CARREGAR, POR MOVIMENTO

Movimento	O que carregar	Observação
1. Alinhamento	Apenas o dossiê interno da empresa	Nada mais ligado
2. Diagnóstico	Dossiê do ciclo na versão enxuta, briefing de câmbio e Ficha 1.1	A versão enxuta basta
3. Propagação e cenários	Dossiê do ciclo, catálogo de normas e as fichas do Movimento 2	A versão enxuta basta
4, 5 e 6	Apenas fichas já produzidas	Base desligada
7. Navegação	Dossiê e briefing do ciclo novo, mais a Ficha 7.1	Mantenha o ciclo anterior para comparar

C.6 MODOS DE FALHA NO CARREGAMENTO

Sintoma	Causa provável	O que fazer
O ambiente recusa o arquivo	Acima do limite de tamanho	Use a versão enxuta do dossiê
A resposta ignora seções que existem	O arquivo foi truncado na leitura	Faça a conferência de integridade do Capítulo 4 ; se persistir, divida o dossiê por horizonte
O ambiente aceita o arquivo, mas responde pouco	Você carregou a página navegável em vez do texto estruturado	Recarregue a versão em texto
As respostas pioram conforme a sessão avança	O limite de leitura encheu com o histórico da conversa	Comece uma sessão nova e recarregue apenas as fichas
O ambiente não devolve referência ao trecho	Recurso ausente	Exija no prompt a transcrição da frase de origem antes de cada conclusão
O ambiente não deixa desligar fontes	Recurso ausente	Crie um espaço de trabalho separado por movimento

Uma verificação que economiza tempo: depois de carregar, pergunte quantas seções numeradas o documento tem e peça a lista. Se faltar seção, o arquivo não entrou inteiro, e qualquer análise feita dali em diante estará incompleta sem avisar.

C.7 CONFIDENCIALIDADE

Antes de carregar o dossiê interno, verifique três coisas na política do fornecedor: se os documentos carregados são usados para treinar modelos, se ficam restritos à conta autenticada e por quanto tempo permanecem armazenados. Essa política muda, e muda conforme o plano contratado. A resposta que vale é a do seu contrato, não a de um artigo.

Se houver restrição rígida, use nomes em código para clientes e fornecedores, do tipo Cliente Alfa. **Mantenha todos os números intactos.** Mascara valores destrói a capacidade analítica e torna o método inútil.

Glossário

Aposta sem arrependimento. Iniciativa que compensa em todos os cenários construídos. Não precisa de gatilho, precisa de prazo.

Base canônica de inteligência. Acervo estruturado em que cada afirmação tem valor literal, data, origem identificada e nota de credibilidade, organizado por frentes e comparável entre ciclos. Difere de clipping e de newsletter porque separa fato de hipótese e permite auditoria.

Capex. Investimento em bens que duram mais de um ano. Sai do caixa hoje e devolve resultado ao longo de vários exercícios.

Churn. Porcentagem de clientes ou de receita recorrente perdida num período.

Curtailement. Corte determinado pelo operador do sistema elétrico na geração de uma usina, geralmente por falta de capacidade de escoamento na rede. Quem gera perde receita por energia que poderia ter produzido.

Defasagem, ou lead-lag. Intervalo de tempo entre um fenômeno ocorrer em um mercado de referência e chegar ao mercado local.

Dívida líquida sobre EBITDA. Dívida total menos caixa, dividida pelo EBITDA anual. Indica quantos anos de geração de caixa seriam necessários para quitar a dívida.

EBITDA. Resultado da operação antes de juros, impostos sobre o lucro, depreciação e amortização.

Ficha. Resposta validada pelo usuário e salva como arquivo digital de uma página, que retorna ao ambiente como nova fonte do movimento seguinte. Não é formulário em papel.

Fronteira de exclusão. Declaração formal do que a empresa não fará no ciclo, mesmo que a oportunidade pareça boa.

Gatilho observável. Evento concreto e datável que indica que um cenário começou a se materializar. Precisa ser verificável por alguém de fora.

Margem de contribuição. Receita da linha menos os custos que só existem por causa dela, dividido pela receita da linha.

Mercado cativo e mercado livre. No cativo, o consumidor compra energia da distribuidora local pela tarifa regulada. No livre, negocia preço e prazo com um fornecedor.

OKR. Objetivo qualitativo acompanhado de dois a três resultados-chave numéricos que indicam se ele foi alcançado.

Opção real. Investimento pequeno feito agora que compra o direito, e não a obrigação, de investir mais depois. Definida por custo da opção, gatilho de exercício e perda máxima tolerada.

Prazo médio de recebimento. Número médio de dias entre emitir a nota e receber o dinheiro.

Prompt. Instrução escrita e estruturada enviada ao ambiente de trabalho, com quatro partes: fontes ligadas, papel a assumir, itens a entregar e regras a respeitar.

Saliência. Medida do quanto um tema saltou de patamar num período, por volume e por criticidade, em relação ao seu próprio histórico. Não é o mesmo que importância.

Sinal fraco. Tema com pouco volume de evidência e alta relevância potencial. É o oposto do tema com muito volume e baixa relevância, que é ruído.

Vigência. Situação jurídica de uma norma. Em vigor gera obrigação. Em tramitação gera cenário, nunca obrigação.

WACC. Custo médio ponderado do capital que a empresa usa, somando o custo da dívida e o retorno esperado pelos sócios. Projeto que rende menos que o WACC destrói valor.

Formulário do dossiê interno

Copie esta estrutura para um arquivo de texto e preencha. Onde não souber, escreva “a levantar” com a data em que será levantado. Não deixe campo em branco e não preencha com adjetivo.

SEÇÃO 1 — IDENTIDADE E LINHAS DE RECEITA

Razão social, ano de fundação, cidade, número de pessoas, o que a empresa faz em uma frase sem adjetivos.

Linha de negócio % da receita Margem de contribuição Recorrente ou transaccional Tendência em 12 meses

SEÇÃO 2 — REALIDADE FINANCEIRA E LIMITES DE RISCO

Item	Valor	Período
Receita líquida		
Receita líquida do exercício anterior		
EBITDA e margem		
Dívida líquida e múltiplo sobre EBITDA		
Custo médio da dívida		
Caixa disponível		
Prazo médio de recebimento		
Custo anual de antecipação de recebíveis		
WACC estimado		
Teto de Capex autorizado para o ciclo		
Limite máximo de alavancagem aceito pelos sócios		

SEÇÃO 3 — ASSIMETRIAS COMPETITIVAS

Liste de duas a quatro. Para cada uma: o que é, qual evidência a sustenta, em quanto tempo um concorrente copiaria.

SEÇÃO 4 — EXPOSIÇÃO ÀS CINCO FRENTES

Frente	Pergunta a responder	Sua resposta em números
Energia	Quanto consumimos, a que custo, em qual ambiente de contratação, e quanto a energia pesa no custo dos nossos clientes?	
Tecnologia e dados	Qual a nossa arquitetura, quanto gastamos, de quem dependemos, o que automatizamos?	
Finanças	Qual o ciclo de caixa, quanto dependemos de antecipação, qual a concentração de clientes?	
Clima e conformidade	Quais exigências ambientais, de carbono ou de rastreabilidade recaem sobre nós ou sobre nossos clientes?	
Agro e insumos físicos	De quais insumos físicos, biológicos ou climáticos a nossa cadeia depende, e qual a indexação de preço deles?	

SEÇÃO 5 — INTENÇÃO DECLARADA E METAS VIGENTES

Liste tudo que já foi prometido a sócios, banco, conselho ou equipe para este ciclo, com número e prazo, mesmo o que você considera inatingível.

SEÇÃO 6 — FRONTEIRAS INEGOCIÁVEIS DE EXCLUSÃO

Lista numerada. Mínimo de quatro itens. Cada um precisa ser verificável: um terceiro deve conseguir dizer se a fronteira foi respeitada ou violada.

SEÇÃO 7 — CAPACIDADE DE ENTREGA E GARGALOS

Tamanho de cada equipe, fila de entrega em meses, pessoas chave sem substituto, rotatividade dos últimos doze meses, o que quebraria primeiro se a demanda dobrasse no próximo trimestre.

Sobre o autor

Eduardo Mayer Fagundes é engenheiro eletricitista, com mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Passou a maior parte da carreira no ponto em que tecnologia e energia se encontram. Na Ford América do Sul, foi gerente de sistemas e infraestrutura de tecnologia da informação e representou a operação brasileira no fórum de tecnologia da montadora, em Dearborn, nos Estados Unidos. Na AES, foi CIO do grupo no Brasil, respondendo pela tecnologia da AES Eletropaulo e das demais empresas do grupo. Nos dois períodos participou de projetos na Argentina, nos Estados Unidos, na Inglaterra, na Alemanha, na Itália e na Índia.

Fundou o efagundes.com em 1996, hoje um think tank de tecnologia e energia, e é CEO da nMentors Engenharia, consultoria que atua em energia, automação, inteligência artificial aplicada e infraestrutura crítica.

Lecionou em cursos de pós-graduação e MBA no Mackenzie, na FIAP e na HSM, e atuou em pesquisa aplicada, com projetos financiados pela FAPESP e pelo programa de pesquisa e desenvolvimento da ANEEL.

É autor de livros e de publicações técnicas sobre tecnologia, energia e transformação digital. O sistema Radar xTech, que produz a base de inteligência usada neste guia, é desenvolvido e mantido por ele.

Este livro trata de temas com implicações jurídicas e regulatórias. O autor não é advogado. O que está aqui é análise técnica destinada a orientar discussão, e não parecer jurídico.

Referências

BAGHAI, Mehrdad; COLEY, Stephen; WHITE, David. **The alchemy of growth**: practical insights for building the enduring enterprise. New York: Perseus Books, 1999.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

FAGUNDES, Eduardo Mayer. **A Era da Atenção Estratégica**: o novo recurso escasso das decisões corporativas — e o método do Radar Temático para governá-lo. 1. ed. [S. l.]: Edição do autor, 2026a. E-book. Disponível em: <https://efagundes.com>.

FAGUNDES, Eduardo Mayer. **Radar Temático para Associações de Classe**: playbook executivo. [S. l.]: nMentors Engenharia, 2026b. E-book.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The execution premium**: linking strategy to operations for competitive advantage. Boston: Harvard Business Press, 2008.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 83, n. 7/8, p. 64-72, jul./ago. 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Step up**: redefining the path to project success with M.O.R.E. Newtown Square: PMI, 2025.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão a longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

SULL, Donald; HOMKES, Rebecca; SULL, Charles. Why strategy execution unravels — and what to do about it. **Harvard Business Review**, Boston, v. 93, n. 3, p. 57-66, mar. 2015.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Cenários**: a arte da conversação estratégica. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Aviso legal e condições de uso

H.1 DIREITOS AUTORAIS

© Eduardo Mayer Fagundes. Todos os direitos reservados.

Esta edição digital é gratuita e pode ser distribuída livremente, desde que o arquivo circule completo, sem alterações e sem finalidade comercial. Fora dessa condição, é vedada a reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer meio, sem autorização prévia e por escrito do autor, ressalvadas as citações breves com indicação da fonte, nos termos da legislação brasileira de direitos autorais.

Radar xTech e **efagundes.com** são sinais distintivos de titularidade do autor. Demais marcas, nomes de empresas e nomes de produtos citados pertencem aos respectivos titulares e são mencionados apenas para identificação, sem qualquer vínculo, patrocínio ou endosso.

H.2 USO DO MÉTODO E DOS PROMPTS

O método descrito nesta obra é de uso livre. Você pode aplicá-lo na sua empresa, adaptá-lo à sua realidade e usá-lo em trabalho remunerado para clientes, sem pedir autorização.

Os quinze prompts do Apêndice A podem ser copiados, modificados e utilizados livremente, inclusive em atividade profissional.

A liberdade de uso não se estende ao texto da obra, às figuras nem à base de inteligência, que seguem protegidos.

H.3 LIMITAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Esta obra tem finalidade educacional. Ela não constitui consultoria financeira, jurídica, contábil, tributária, de investimento ou de engenharia, e não substitui a contratação de profissional habilitado para cada uma dessas áreas.

As decisões tomadas a partir deste método são de responsabilidade exclusiva de quem as toma. O autor não responde por perdas, danos, lucros cessantes ou prejuízos de qualquer natureza decorrentes do uso desta obra, do método, dos prompts ou dos materiais referenciados.

Sobre a base de inteligência. A base multissetorial citada nesta obra é produzida por processos automatizados de coleta, classificação e auditoria. Apesar dos controles descritos no Capítulo 1, ela pode conter erros de classificação, de proveniência, de transcrição de valores

ou de interpretação. Fatos podem estar incompletos, desatualizados ou associados a fonte incorreta. O autor não garante exatidão, completude nem adequação a qualquer finalidade específica. É por isso que o método exige, em mais de um ponto, que o leitor confira a evidência na origem antes de comprometer capital. Essa conferência é obrigação do leitor, não do autor.

Sobre os sistemas de inteligência artificial. Os resultados produzidos por qualquer sistema de inteligência artificial dependem do modelo utilizado, da versão vigente, da forma como o prompt foi escrito e do estado dos arquivos carregados. Esses sistemas podem gerar informação incorreta com aparência de correção, inclusive números, datas e citações. O autor não tem controle sobre esses sistemas, não responde por suas saídas e não garante que os prompts produzam qualquer resultado específico.

Sobre exemplos e dados. A empresa Hidropomar é fictícia, assim como todos os seus números internos. Qualquer semelhança com empresa real é coincidência. Os dados de mercado usados nos exemplos referem-se a um ciclo específico e datado, e servem apenas para demonstrar o método. Não são recomendação de investimento nem indicação de desempenho futuro.

Sobre links e ferramentas. Endereços eletrônicos e descrições de ferramentas foram verificados na data de fechamento desta edição e podem ter mudado. O autor não responde pelo conteúdo, pela disponibilidade nem pelas políticas de privacidade de sites e serviços de terceiros.

H.4 TRATAMENTO DE DADOS

Ao carregar documentos internos em qualquer serviço de inteligência artificial, você transfere dados a um terceiro. A responsabilidade por essa transferência, pela base legal aplicável e pelo cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados é de quem carrega. O Apêndice C traz orientações práticas, que não substituem a análise do seu contrato com o fornecedor nem a avaliação do seu encarregado de dados.

H.5 COMO CITAR ESTA OBRA ABNT (NBR 6023)

FAGUNDES, Eduardo Mayer. **Antes do Sinal Vermelho: sete movimentos para antecipar as mudanças que afetam sua empresa e decidir com inteligência artificial**. São Paulo: efagundes.com, 2026.

APA (7ª edição)

Fagundes, E. (2026). *Antes do Sinal Vermelho: sete movimentos para antecipar as mudanças que afetam sua empresa e decidir com inteligência artificial*. efagundes.com.

Citação de capítulo específico

FAGUNDES, Eduardo Mayer. Movimento 5: opções reais e portfólio de iniciativas. In: FAGUNDES, Eduardo Mayer. **Antes do Sinal Vermelho**. São Paulo: efagundes.com, 2026. cap. 14.

Citação da base de inteligência

RADAR xTECH. **Base multissetorial de inteligência estratégica**: ciclo de agosto de 2026. São Paulo: efagundes.com, 2026. Disponível em: <https://efagundes.com>. Acesso em: [data].

H.6 DADOS DA EDIÇÃO

Item	Conteúdo
Título	Antes do Sinal Vermelho
Subtítulo	Sete movimentos para antecipar as mudanças que afetam sua empresa e decidir com inteligência artificial
Autor	Eduardo Mayer Fagundes
Edição	1ª edição
Ano	2026
Local	São Paulo, Brasil
Editor	efagundes.com
Idioma	Português do Brasil
Ciclo de referência dos exemplos	Agosto de 2026
Contato	efagundes.com

Planejamento estratégico deixou de ser privilégio de empresa grande.

Este guia entrega o procedimento completo: sete movimentos, quinze prompts prontos para copiar, quinze fichas de trabalho e uma empresa-exemplo que atravessa todas as páginas. Cinco sessões de trabalho, de três a seis pessoas na sala, um plano de quinze páginas ao final e menos de duas horas por mês para mantê-lo vivo.

A matéria-prima vem da Base Multissetorial de Inteligência Estratégica, um acervo em observação contínua sobre energia, tecnologia, finanças, clima e agronegócio, construído para mostrar como um desses campos mexe nos outros quatro, e em quanto tempo isso chega ao seu negócio.

Porque a pressão que mais ameaça a sua empresa raramente nasce no seu setor.

EFAGUNDES.COM · TECH & ENERGY THINK TANK

Think tank de tecnologia e energia em atividade desde 1996, dedicado à inteligência estratégica aplicada à decisão empresarial.

É liderado por Eduardo Mayer Fagundes, engenheiro eletricista com mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Foi gerente de sistemas e infraestrutura da Ford South America e CIO da AES Eletropaulo, com atuação em projetos na Argentina, nos Estados Unidos, na Inglaterra, na Alemanha, na Itália e na Índia. É fundador e CEO da nMentors Engenharia, consultoria que atua em energia, automação, inteligência artificial aplicada e infraestrutura crítica.

O think tank publica o Radar xTech, briefing estratégico sobre as cinco frentes, com cenários, gatilhos de monitoramento e track record aberto. O ciclo usado nos exemplos deste guia e os ciclos seguintes estão publicados lá.

<https://efagundes.com/radar-xtech/>
eduardo.mayer@efagundes.com

Guia gratuito. Circule o arquivo completo à vontade.