

Adonai José Lacruz (Org.)
Denilton Macário de Paula
Everton Assis Cunha
Katarina Rosa Lemos

FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL



Ferramentas de Gestão para Negócios de Impacto Social

Adonai José Lacruz (Org.)
Denilton Macário de Paula
Everton Assis Cunha
Katarina Rosa Lemos

Ferramentas de Gestão para Negócios de Impacto Social



Edifes
PARCERIA

Vitória – ES, 2022



Editora do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Espírito Santo
R. Barão de Mauá, nº 30 – Jucutuquara
29040-689 – Vitória – ES
www.edifes.ifes.edu.br | editora@ifes.edu.br

Reitor: Jadir José Pela
Pró-Reitor de Administração e Orçamento: Lezi José Ferreira
Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional: Luciano de Oliveira Toledo
Pró-Reitora de Ensino: Adriana Pionttkovsky Barcellos
Pró-Reitor de Extensão: Lodovico Ortlieb Faria
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação: André Romero da Silva
Coordenador da Edifes: Adonai José Lacruz

Conselho Editorial

Aline Freitas da Silva de Carvalho * Aparecida de Fátima Madella de Oliveira * Eduardo Fausto Kuster Cid * Felipe Zamborlini Saiter * Filipe Ferreira Ghidetti. * Gabriel Domingos Carvalho * Jamille Locatelli * Marcio de Souza Bolzan * Mariella Berger Andrade * Ricardo Ramos Costa * Rosana Vilarim da Silva * Rossanna dos Santos Santana Rubim * Viviane Bessa Lopes Alvarenga.

Produção editorial

Revisão de texto: Amanda da Silva Santos e Thaís Rosário da Silveira
Projeto gráfico e diagramação: Edifes
Capa: Jean Henrique Cirilo do Nascimento

Este livro foi avaliado e recomendado para publicação por pareceristas *ad hoc*.

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca do Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Viana)

L149f Lacruz, Adonai José.
Ferramentas de gestão para negócios de impacto social / Adonai José
Lacruz... [et al.]. – Espírito Santo: Edifes Parceria, 2022.
89 f. : il. ; 21 cm

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-8263-528-5

1. Negócios de impacto social. 2. Ferramentas de gestão. 3. Administração
I. Paula, Denilton Macário de. II. Cunha, Everton Assis. III. Lemos, Katarina
Rosa. IV. Instituto Federal do Espírito Santo. V. Título.

CDD: 650.072

DOI: 10.36524/9788582635285

Esta obra está licenciada com uma Licença Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional.



“As grandes dores
são mudas”

Khalil Gibran

Sumário

Frontispício	i
Página de rosto	ii
Página de créditos	iii
Epígrafe	iv
Prefácio	07
<i>Richardson Moro Schmittel</i>	
Apresentação	09
<i>Adonai José Lacruz</i>	
1 Matriz de Declaração de Problema	11
<i>Everton Assis Cunha</i>	
2 Matriz de Autoavaliação de Negócios de Impacto Social	19
<i>Adonai José Lacruz</i>	
3 Funil de Ideias de Negócios de Impacto Social	25
<i>Katarina Rosa Lemos</i>	
4 Análise SWOT	30
<i>Denilton Macário de Paula</i>	

5 Cadeia de Valor de Negócios de Impacto Social	36
<i>Adonai José Lacruz</i>	
6 Mapa de Empatia para Negócios de Impacto Social	41
<i>Everton Assis Cunha</i>	
7 PITCH de Negócios de Impacto Social	46
<i>Katarina Rosa Lemos</i>	
8 5W2H	54
<i>Denilton Macário de Paula</i>	
9 Objectives and Key Results (OKR)	59
<i>Katarina Rosa Lemos</i>	
10 Mapa de Riscos Corporativos	65
<i>Adonai José Lacruz</i>	
11 Matriz de Planejamento dos Objetivos Estratégicos	73
<i>Everton Assis Cunha</i>	
12 Análise 6M	80
<i>Denilton Macário de Paula</i>	
Posfácio	86
<i>Adonai José Lacruz</i>	
Sobre os autores	87

Prefácio

Os negócios de impacto – organizações que geram resultados econômicos e sociais simultaneamente – promovem benefício social e ambiental de maneira sustentável. Benefícios esses que não poderiam ser atingidos pelas vias das organizações que atuam exclusivamente com finalidade lucrativa ou exclusivamente com finalidade social. Contudo, não é trivial para um empreendedor equilibrar a lógica social e a lógica do mercado sem desviar de suas finalidades ou sem colocar o futuro da sua organização em risco.

Os negócios de impacto propõem resolver graves problemas sociais como a fome, o desemprego, a falta de moradia, a poluição, a baixa qualidade da educação, o esgotamento de recursos naturais, entre outros. São iniciativas muito importantes que podem corrigir o rumo do modelo econômico predominante na nossa sociedade, tornando-a mais justa e igualitária, pois tais iniciativas promovem os benefícios sociais equilibrando os resultados econômicos. Deste modo, considero este livro um importante empreendimento capaz de fomentar a abertura de negócios de impacto, bem como auxiliar os empreendedores a sustentar esses negócios.

As ferramentas têm papel fundamental no desenvolvimento da humanidade. Seria muita pretensão minha datar quando o homem começou a utilizar ferramentas para o auxiliar em suas atividades cotidianas, contudo, fico a imaginar como seria pescar sem uma vara e anzol, cortar um alimento sem uma faca e arar a terra em que será plantado o nosso alimento sem um instrumento como a enxada. Pensando assim, as ferramentas são produtos humanos capazes de nos apoiar em nosso processo de desenvolvimento humano e da sociedade.

O livro Ferramentas de gestão para negócios de impacto social nos apresenta ferramentas capazes de nos ajudar nessa jornada, passando pelas etapas de iniciação, planejamento e monitoramento de negócios de impacto, tudo isso de

maneira didática e útil ao empreendedor de negócios de impacto. A presente obra nos apoia para o enfrentamento dos desafios relacionados à iniciação e sustentabilidade desses negócios, sendo um arcabouço de técnicas específicas para cada situação cotidiana que surgir durante a jornada empreendedora.

Do mesmo modo, ao administrar uma empresa hoje, o gestor precisa ter o mínimo de técnica para resolver problemas, avaliar um negócio, validar uma ideia, analisar riscos, controlar custos e receitas, gerenciar indicadores, entre outros. Assim, essa produção corrobora para o fortalecimento dos negócios de impacto, trazendo diversas ferramentas capazes de promover organizações que geram resultados econômicos e sociais simultaneamente.

Parabenizo o organizador e os autores que colaboraram com a obra. Que este livro sirva de exemplo para o fomento de novas iniciativas na área de negócios de impacto.

Boa leitura!

Richardson Moro Schmittel

Diretor Administrativo e Financeiro da FUCAPE Business School

Doutorando em Administração no PPGAdm/Ufes

Apresentação

Adonai José Lacruz

Ferramentas de Gestão para Negócios de Impacto Social é um livro e, como o nome sugere, um *toolbox* para negócios de impacto social.

As ferramentas deste livro foram delineadas no decorrer das mentorias realizadas junto a empreendedores atendidos pelo projeto “Mentoria para empreendedores de negócios de impacto social”, em 2021, realizado pelo Ifes campus avançado Viana, sob minha coordenação, com apoio da Agência de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e do Empreendedorismo (Aderes) e da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes).

Nas mentorias – e no livro – compreende-se negócios de impacto social como empreendimentos que combinam as lógicas institucionais de mercado (setor privado com fins lucrativos – segundo setor) e social (setor privado sem fins lucrativos – terceiro setor) endereçados a gerar impacto socioambiental e resultado financeiro sustentável.

Assim, foram organizadas 12 ferramentas, ora adaptando a modelagem das técnicas tradicionais do setor privado com fins lucrativos aos negócios de impacto social; ora criando ferramentas que se revelam com este livro ao público.

Por exemplo, o Mapa de Empatia para Negócios de Impacto (Capítulo 6) é uma adaptação do Mapa de Empatia convencional, popularizado no livro *Business Model Generation*, de Osterwalder e Pigneur. Já a Cadeia de Valor de Negócios de Impacto (Capítulo 5) é uma criação inspirada nos conceitos de cadeia de valor de Porter e de teoria da mudança.

Buscou-se conferir ao livro uma abordagem veementemente prática, orientada para facilitar o processo de iniciação (isto é, pré-planejamento), de planejamento e de monitoramento de negócios de impacto social – sem se descuidar dos aspectos técnico-científicos que envolvem cada ferramenta. Explica-se que a fase monitoramento foi tomada envolvendo, também, a etapa de controle – em analogia aos grupos de processos do gerenciamento de projetos. Nesse encadeamento, cada capítulo foi sinalizado com um selo, a fim de orientar ao leitor a fase a qual a ferramenta se alinha, como se mostra:



Algumas ferramentas permeiam mais de uma fase. Por exemplo, a ferramenta *Objectives and Key Results* (Capítulo 9), que se aplica às fases planejamento e monitoramento. Nesses casos as ferramentas ganharam dupla classificação.

Este livro soma esforços à Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto Social, elaborada por um grupo de trabalho do Governo Federal que objetiva melhorar o ambiente de desenvolvimento das soluções sociais e promover iniciativas de inclusão de negócio de impacto social na cadeia de valor das empresas.

Nesse cenário, de acordo com o mais recente levantamento realizado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE) e a *Association for Private Capital in Latin America* (LAVCA), *The impact investing landscape in Latin America: trends 2016 & 2017*, foram alocados em 2016-2017 US\$ 1,4 bilhão em 860 investimentos de impacto social na América Latina. Já o levantamento *Impact investing landscape in Brazil: trends 2016 & 2017*, também realizado pela ANDE e pela LAVCA, revelou que por meio de 69 operações foram realizados investimento de impacto social que totalizaram US\$ 131 milhões no Brasil.

Por fim, espera-se que este livro possa auxiliar empreendedores de negócios de impacto social no desenvolvimento das suas ações. Boa leitura!



- Capítulo 1 -

Matriz de Declaração de Problema

Everton Assis Cunha

O que é?

Trata-se da definição, delimitação e formalização daquilo que buscaremos solucionar a partir de uma oferta de valor para o usuário-alvo que pretendemos servir. Nesse sentido, ela deve ser feita sob a ótica do usuário, desconsiderando as necessidades e/ou preferências da empresa e de seus gestores, possibilitando uma visão holística do desafio a ser enfrentado.

Tal como na pesquisa de marketing, onde o problema constitui a primeira etapa do processo de investigação (MALHOTRA, 2006), somente depois de declararmos adequadamente o problema social que buscaremos resolver é que poderemos iniciar o desenvolvimento da solução ideal para o usuário. Nesse sentido, a descrição do problema é um requisito mínimo, ou seja, é o start do processo de criação de valor (LEWRICK; LINK; LIFER, 2019).

Para que serve?

A correta declaração do problema direciona os esforços de pesquisa e o desenvolvimento da solução ideal para o usuário, nos conduzindo na busca de caminhos viáveis para resolver um problema específico, quer seja ele simples (bem definido), confuso (mal definido) ou ultracomplexo, que demanda maior esclarecimento (LEWRICK; LINK; LIFER, 2019).

A matriz de declaração do problema é útil para as fases iniciais do *design thinking*: imersão e definição. A ferramenta auxilia no levantamento e na organização de dados e informações relevantes ao desafio de design e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de soluções inovadoras.

Como fazer?

Nesta ferramenta buscaremos declarar problemas bem definidos, que possuem soluções ideais alcançáveis por diferentes estratégias (ou caminhos) (LEWRICK; LINK; LIFER, 2019).

Esta ferramenta visual foi inspirada nas proposições de Lewrick, Link e Lifer (2019) e está organizada em forma de fluxograma, contendo 4 blocos ou fases, compostas por objetivos e questões específicas, cujas respostas (preenchimento) devem seguir uma sequência lógica da esquerda para a direita, sempre que o designer (empreendedor ou aquele que busca identificar um problema para solucioná-lo) não tiver o problema de design previamente definido.

Contudo, seu uso poderá subverter a lógica de funcionamento do fluxograma, em função dos níveis (quantitativo e qualitativo) de informações e conhecimento necessários à declaração do problema que o designer dispuser antes de iniciar o seu preenchimento.

É possível iniciar o uso desta ferramenta, portanto, respondendo as questões correspondentes de qualquer uma das suas 4 fases. Assim, o que determinará por onde o desenvolvedor deverá iniciar seu preenchimento será o nível de maturidade em que se encontra a sua declaração do problema, o que poderá ser verificado da seguinte forma:

A **primeira fase (1)** é dedicada à imersão preliminar (VIANNA *et al.*, 2012). Seu objetivo é definir o desafio de design com precisão, conduzindo o designer na sua aproximação com o problema, visando identificá-lo. Ela deverá ser executada à luz de uma pesquisa do tipo exploratória, ou seja, sempre que o designer dispuser de pouca ou nenhuma informação sobre o problema e considerar que

seu nível de incerteza e insegurança sobre ele estiverem altos (MALHOTRA, 2006; VIANNA *et al.*, 2012; WEBB, 2005).

Dada a característica exploratória dessa fase, seu objetivo precípua é levantar informações que permitam compreender a situação-problema enfrentada (MALHOTRA, 2006). Nessa etapa o designer deverá buscar se aproximar da questão central para descobrir ideias, percepções e entender o contexto estudado. Para tanto, será necessário adotar uma abordagem flexível e não-estruturada em sua investigação, considerando, quando muito, apenas as questões norteadoras relacionadas com o fenômeno investigado.

Um recurso útil para estruturar as observações feitas nessa fase é o método AEIOU (Quadro 1.1), proposto por Lewrick, Link e Lifer (2019), com base no qual o designer deverá levantar e registrar as informações relacionadas às cinco categorias que constituem esse método (Atividades, Entorno, Interação, Objetos e Usuário). Cada categoria é composta por questões que podem (e devem!) ser adaptadas à necessidade do estudo.

Quadro 1.1 - Método AEIOU

Atividade	<p>O que acontece?</p> <p>O que as pessoas estão fazendo?</p> <p>Qual é a tarefa delas?</p> <p>Quais atividades realizam?</p> <p>O que acontece antes e depois?</p>
Entorno	<p>Como é o entorno?</p> <p>Qual é a natureza e a função do espaço?</p>
Interação	<p>Como os sistemas interagem uns com os outros?</p> <p>Existem interfaces?</p> <p>Como os usuários interagem entre si?</p> <p>O que constitui a operação?</p>
Objetos	<p>Quais objetos e dispositivos são usados?</p> <p>Quem usa os objetos e em qual contexto?</p>
Usuário	<p>Quem são os usuários?</p> <p>Qual papel desempenham?</p> <p>Quem os influencia?</p>

Fonte: Lewrick, Link e Lifer (2019, p. 29).

A **segunda fase (2)**, intitulada observação, tem como finalidade promover uma imersão em profundidade (VIANNA *et al.*, 2012). Nela o designer deverá empatizar com o usuário que pretende servir, reunindo e compilando dados e informações sobre o mundo do usuário-alvo, objetivando compreender o indivíduo e como ele está inserido no contexto do problema. Seu preenchimento deverá ser realizado respondendo as questões dispostas na matriz de declaração do problema (Figura 2).

A **terceira fase (3)** é destinada à declaração do problema de design, onde o designer deverá descrever o problema identificado com base nos dados e nas informações levantadas e analisadas nas duas fases (1 e 2) anteriores.

Adverte-se que tal declaração também deve considerar a situação da empresa e a sua capacidade de executar as ações necessárias para desenvolver a solução adequada a ele, com vistas a garantir que a organização seja capaz de solucionar o problema identificado.

Para chegar à questão central e, conseqüentemente, à frase que representa o problema bem definido, o designer poderá lançar mão de dois caminhos: expansão ou restrição da estrutura criativa, caso esteja apenas de posse de uma definição preliminar do problema (LEWRICK; LINK; LIFER, 2019).

O primeiro caminho deverá ser utilizado sempre que o problema estiver mal definido ou demasiadamente restrito a ponto de não representar uma boa oportunidade de negócio. O segundo deverá ser trilhado quando o problema identificado for complexo, ou seja, inalcançável por aquela empresa, pessoa ou grupo, naquele momento e atual contexto, por meio de uma solução única e viável.

Para expandir a estrutura criativa o designer deverá repetir a pergunta “Por quê?” repetidas vezes até que se extrapole a sua zona de conforto e identifique um problema impactante, relevante de ser solucionado e que represente uma boa oportunidade para seu empreendimento.

Caso a definição preliminar represente um problema complexo o designer deverá lançar mão da pergunta “Como?” com vistas a reduzir as soluções alternativas, restringindo o foco de observação e delimitando adequadamente o problema a ser atacado. Recomenda-se que a pergunta “Como?” seja aplicada quantas vezes forem necessárias para que a questão central fique clara para todos os envolvidos no processo.

Complementarmente, a identificação de um problema de design também poderá ocorrer utilizando-se diferentes perspectivas sobre sua definição preliminar da qual o designer dispõe, tais como: E se...? Qual seria...? O que mudaria...? O que é possível...? Como seria...? etc. (LEWRICK; LINK; LIFER, 2019).

É possível, entretanto, que mesmo depois de usar as técnicas supracitadas, o designer não identifique um problema que justifique o esforço para solucioná-lo. Caso isso ocorra, recomenda-se reiniciar o fluxo e realizar a revisão do problema, conforme esquema apresentado na Figura 1.1.

Sugere-se que isso seja feito adicionando novas perspectivas na fase de imersão, revendo a definição preliminar do problema e empatizando novamente com o usuário-alvo, visando levantar dados e informações complementares.

Definido o problema, é hora de redigi-lo. A **quarta fase (4)** tem como finalidade auxiliar na redação do problema de design, visto ser fundamental garantir que ele não seja descrito de maneira estreita ou ampla demais (LEWRICK; LINK; LIFER, 2019).

A declaração do problema deverá ser redigida iniciando-se o texto com as palavras “Como podemos”, seguidas das informações que constituem a questão central identificada ao longo das etapas 1, 2 e 3 desta ferramenta.

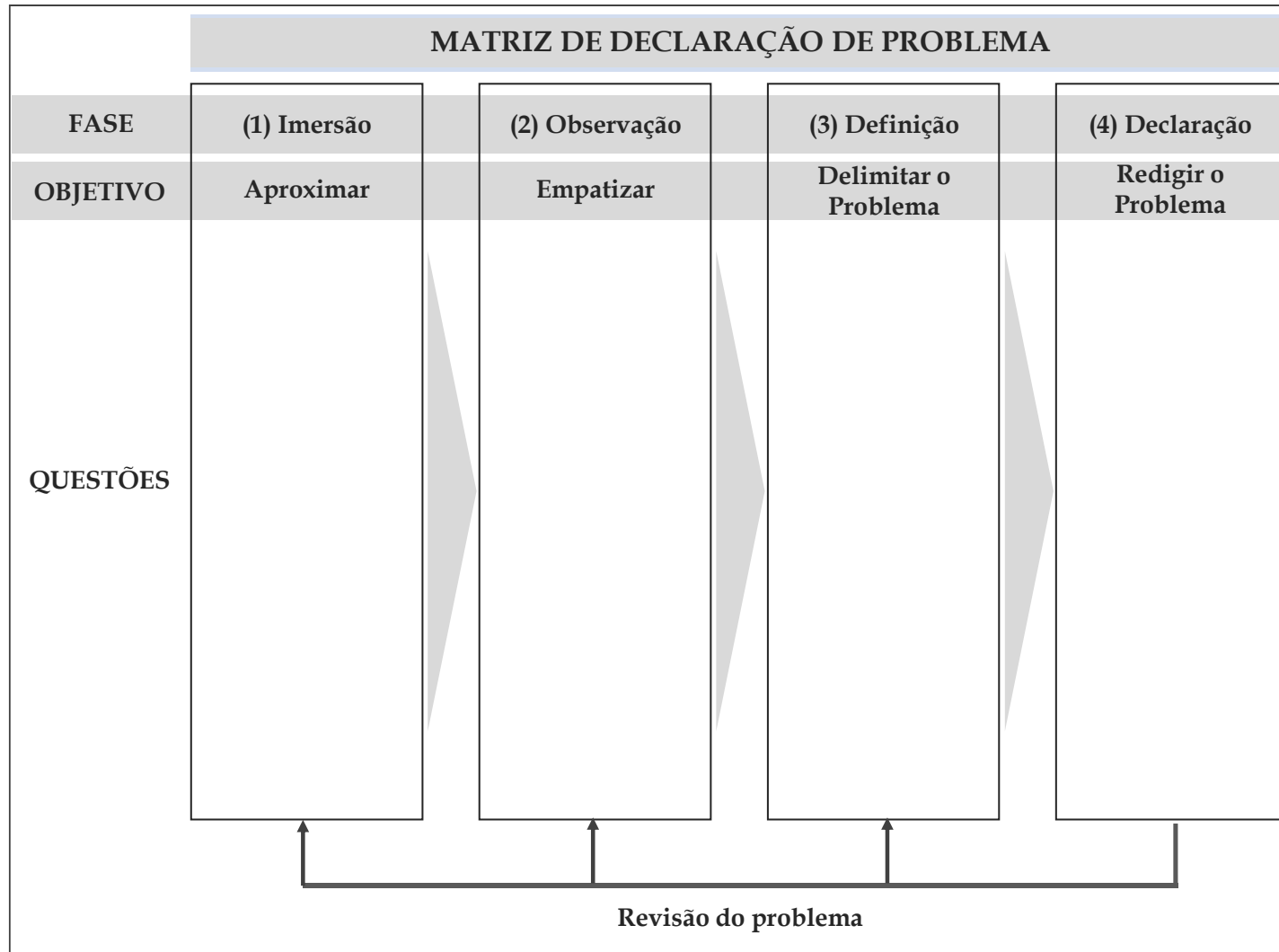
Usar as palavras “Como podemos” no início da declaração coloca o leitor na condição de fazer parte da solução do problema e desencadeia sessões de ideação. Ademais, redigindo dessa forma, direciona o cérebro dos envolvidos a focar na busca da solução e não a questionar se ela existe.

Por fim, recomenda-se que a declaração do problema não ultrapasse muito o total de 15 palavras, visando garantir objetividade e clareza ao texto.

Figura 1.1 – Matriz de Declaração de Problema

MATRIZ DE DECLARAÇÃO DE PROBLEMA				
FASE	(1) Imersão	(2) Observação	(3) Definição	(4) Declaração
OBJETIVO	Aproximar	Empatizar	Delimitar o Problema	Redigir o Problema
QUESTÕES	Método AEIOU: Atividade: Entorno: Interação: Objetos: Usuário:	Resposta: Quem é o usuário no contexto estudado? O que ele necessita? Por que ele necessita? Para que ele necessita? Quais são suas dores? Como ele precisa receber a solução?	Expandindo o quadro criativo: (Por quê?) Restringindo o quadro criativo: (Como?) Mudando a perspectiva: E se...? Qual seria...? O que mudaria...? O que é possível...? Como seria...?	Declare o problema iniciando sua frase com: Como Podemos...?

Fonte: Elaboração própria.

Hora de praticar

Referências

LEWRICK, M.; LINK, P.; LEIFER, L. **A jornada do design thinking: transformação digital prática de equipes, produtos, serviços, negócios e ecossistemas.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

VIANNA, M. *et al.* **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WEBB, J. Pesquisa de Marketing. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005. p. 122-138.

- Capítulo 2 -

Matriz de Autoavaliação de Negócios de Impacto Social

Adonai José Lacruz

O que é?

A matriz de autoavaliação de negócios de impacto social é uma ferramenta de autoanálise do conhecimento prévio sobre o negócio de impacto social que se pretende empreender.

Há diversas definições sobre negócios de impacto social na literatura acadêmica (e.g., BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020) e na comunidade da prática (e.g., PIPE SOCIAL, 2019). Para o desenvolvimento da ferramenta, consideram-se negócios de impacto social empreendimentos que combinam as lógicas institucionais de mercado (setor privado com fins lucrativos – segundo setor) e social (setor privado sem fins lucrativos – terceiro setor) com objetivo de contribuir para a resolução de problemas sociais – em sentido amplo. Ou seja, empreendimentos endereçados (*core business*) a gerar impacto socioambiental e resultado financeiro sustentável.

Para que serve?

A matriz de autoavaliação de negócios de impacto social serve como uma espécie de *gate* que o empreendedor social precisa atravessar (após o levantamento inicial de informações) antes de seguir com o esforço de planejar o negócio de impacto social.

Como fazer?

Para o desenvolvimento da ferramenta, o conceito de negócio de impacto proposto foi dividido em duas dimensões (social e econômica) que, por sua vez, foram depuradas em três questões-chave. Uma boa definição do problema que motiva o negócio de impacto social é essencial para aplicação dessa ferramenta. Sobre isso, confira o Capítulo 1 (Matriz de declaração de problema).

Dimensão social

- 1 Tenho clareza sobre qual é o problema a ser enfrentado?
- 2 Conheço soluções para reduzir ou eliminar o problema a ser combatido?
- 3 Sei como implementar tais soluções?

Dimensão econômica

- 1 Conheço mecanismos de monetização aplicáveis ao negócio de impacto social pretendido?
- 2 Sei como implementar esses mecanismos de monetização?
- 3 Esses mecanismos em conjunto permitem alcançar a sustentabilidade econômica do negócio?

Essas duas dimensões podem ser representadas num eixo cartesiano, no qual a abscissa é representada pela dimensão social; e a ordenada, pela econômica. Veja Figura 2.1.

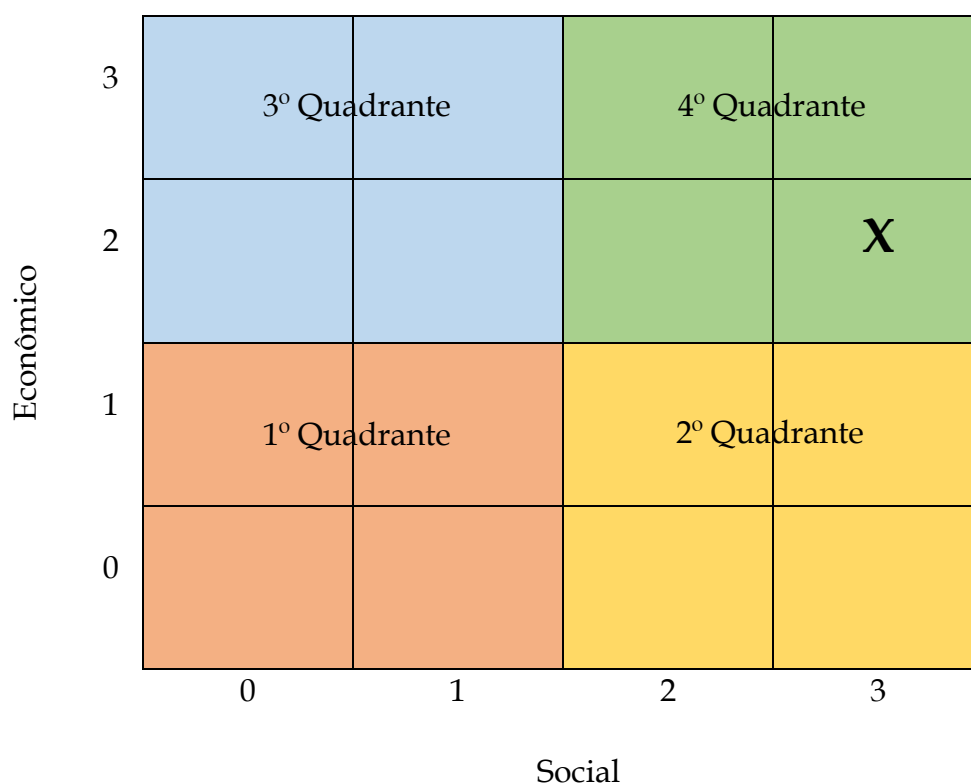
Para identificar o bloco correspondente às respostas dadas, considere, para cada eixo (isto é, dimensão):

- 0 - não haver resposta considerada suficientemente clara para as três questões da dimensão.
- 1 - haver resposta considerada suficientemente clara para a questão 1 mas não para as questões 2 e 3 da dimensão.
- 2 - haver resposta considerada suficientemente clara para as questões 1 e 2 mas não para a questão 3 da dimensão.

- 3 - haver resposta considerada suficientemente clara para as três questões da dimensão.

Em seguida, marca-se um X no bloco que corresponde às questões dos dois eixos (por exemplo, 3 x 2 na Figura 1), indicando o nível de maturidade da ideia de negócio social.

Figura 2.1 – Matriz de autoavaliação de negócios de impacto social



Fonte: Elaboração própria.

Esse esquema analítico (Figura 1) permite classificar o conhecimento sobre as dimensões e, a partir disso, orientar a busca por informações que permitam refinar as respostas às questões apresentadas.

O **1º quadrante** indica que o empreendedor não está pronto para iniciar o planejamento do negócio de impacto, carecendo empenhar mais esforço na compreensão do problema que pretende enfrentar e em como, ao fazer isso, pode tornar o negócio sustentável economicamente.

No **2º quadrante** o empreendedor conhece bem sobre o problema que visa enfrentar, mas o entendimento dos mecanismos que podem ser utilizados para tornar o negócio sustentável economicamente é frágil. Esse entendimento pode

amadurecer à medida que o planejamento se desenvolve. Não se descarta que o planejamento possa ser iniciado a partir deste ponto.

No **3º quadrante**, apesar de haver uma compreensão razoável sobre como monetizar o negócio, o entendimento da questão social à qual o negócio será endereçado é incipiente. Seria prematuro iniciar o planejamento neste momento, pois a razão de ser do negócio ainda não está bem entendida, correndo-se o risco de grande retrabalho no processo de planejamento.

Já no **4º quadrante** todas as pré-condições para se avançar para o planejamento estão satisfeitas. O dever de casa, de levantamento de informação, foi feito e é momento de refinar as ideias à medida que o planejamento avança.

Ao final, faz-se a declaração da ideia do negócio de impacto social, guiando-se pelas duas dimensões (social e econômica) da matriz, envolvendo os seguintes conteúdos mínimos:

- a. Descrição do problema que o negócio de impacto social visa dirimir.
- b. Como o negócio de impacto social proposto colaborará na solução do problema ao qual se orienta.
- c. Resultados esperados com a implantação do negócio de impacto social.
- d. Como o negócio de impacto social atingirá sua sustentabilidade econômica.

Retomando a analogia dessa ferramenta como um *gate*, a chave que o abre está, necessariamente, no esforço (por vezes solitário e enfadonho) de se municiar de informações para poder tomar as melhores decisões em ambientes de incerteza. Observa-se, por fim, que essa ferramenta pode servir como entrada ao desenvolver a cadeia de valor de negócios de impacto (confira Capítulo 5), a análise SWOT (confira Capítulo 4) e o Mapa de empatia de negócios de impacto (confira Capítulo 6); ao passo que recebe como entrada a Matriz de declaração do problema (confira Capítulo 1).

Hora de praticar

Autoavaliação de negócios de impacto social

Dimensão social

- 1 Tenho clareza sobre qual é o problema a ser enfrentado?
- 2 Conheço soluções para reduzir ou eliminar o problema a ser combatido?
- 3 Sei como implementar tais soluções?

Dimensão econômica

- 1 Conheço mecanismos de monetização aplicáveis ao negócio de impacto social?
- 2 Sei como implementar esses mecanismos de monetização?
- 3 Esses mecanismos em conjunto permitem alcançar a sustentabilidade econômica do negócio?

Matriz de autoavaliação de negócios de impacto social

Econômico	3				
	2				
	1				
	0				
		0	1	2	3
		Social			

Declaração do Negócio de Impacto Social

[Descrição do problema que o negócio de impacto visa dirimir | Como o negócio proposto colaborará na solução do problema ao qual se orienta | Resultados esperados com a implantação do negócio de impacto social | Como o negócio de impacto social atingirá sua sustentabilidade econômica]

Referências

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de impacto: um conceito em construção. *Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, v. 9, n. 4, 477-504, 2020.

PIPE SOCIAL. 3º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental - 2021. Disponível em: <http://mapa2021.pipelabo.com>. Acesso em: 25 out. 2021.

Recomendação de leitura

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. *Estratégia nacional de investimentos e negócios de impacto - texto-base da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO)*. Disponível em: <https://www.gov.br/produktividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto/DocumentoBaseEnimpactoversorevisada17.06.2021.pdf>. Acesso em: 25 out. 2021.

- Capítulo 3 -

Funil de Ideias de Negócios de Impacto Social

Katarina Rosa Lemos

O que é?

Trata-se de uma ferramenta capaz de avaliar as ideias quanto à viabilidade, por meio de um processo de filtros, régua e estágios. Os estágios propostos permitem uma avaliação criteriosa e, à medida que são acatadas ou descartadas as proposições, revelam quais das inúmeras ideias apresentam maior viabilidade.

Para que serve?

A ferramenta Funil de Ideias de Negócios de Impacto Social seleciona as ideias de um empreendimento social de acordo com suas características internas (origem e habilidades do empreendedor(es) e sua rede de contatos) e externas (tendências de mercado e insatisfações sociais). Quando aplicada, é capaz de tornar conciso e focal o emaranhado de pequenas ideias a fim de alcançar a ideia final.

Como fazer?

A ferramenta deve ser utilizada com a finalidade de organizar em estágios os acatamentos e descartes das proposições para implementação de um negócio de impacto social, a fim de encontrar uma ideia final focal.

Inicia-se com a análise do ambiente externo (*Start*) em que são consideradas as características conjunturais de mercado. Deve-se especificar o problema social para o qual serão oferecidas soluções; listar no mercado a oferta similar (quem, como e onde); e classificar a dimensão do problema no que diz respeito à delimitação de um nicho. Nesta primeira seleção, as ideias são afinadas conforme a motivação no negócio de impacto social e a insatisfação (necessidade de inovação) identificada no mercado.

Em seguida, deve-se desenvolver uma análise interna (1º Estágio) do perfil empreendedor da organização social (seus organizadores/empreendedores). Essa é uma avaliação que deve considerar aquilo que expressa o desejo e a aptidão de seus executores. Algumas questões que norteiam tal análise são o objetivo do empreendimento, as origens dos envolvidos e sua rede de contatos (associações e instituições parceiras em potencial, por exemplo); com relação à aptidão dos envolvidos, devem ser elencadas as habilidades, conhecimentos, talentos pessoais, experiências profissionais e acadêmicas e competências técnicas. Assim, são afinadas as ideias por meio de acatamentos ou descartes de oportunidades de negócios sociais, com base na identificação de uma rede que aporte o que é ofertado, como é ofertado e por quem é ofertado.

O 2º Estágio norteia a análise, a interpretação da conjuntura mercadológica e o nicho social que será impactado. É preciso considerar as questões que podem impactar o desenvolvimento do negócio. Um cenário político desfavorável pode ser uma ameaça à execução da ideia, já que as questões sociais são diretamente afetadas por políticas públicas. Além disso, a análise do cenário econômico local é também essencial. O fomento às práticas empreendedoras e a disponibilidade de crédito são questões econômicas que podem impactar positivamente o negócio social.

Em seguida, o 3º estágio prevê o estudo de viabilidade financeira do negócio. É preciso considerar no preenchimento da ferramenta os aspectos financeiros que sinalizam a potencial viabilidade do negócio. Devem ser consideradas as projeções de fluxo de caixa, de nível de vendas de retorno financeiro (indicadores) e de capacidade escalar do negócio.

Consideradas as seleções resultantes do acatamento ou descarte de ideias, é formado o conjunto de alvos e execuções viáveis que otimiza a composição de uma ideia final (4ª estágio). Confira Figura 3.1:

Figura 3.1 – Funil de Ideias de Negócios de Impacto Social

FUNIS

Funil de Ideias de Negócios de Impacto Social

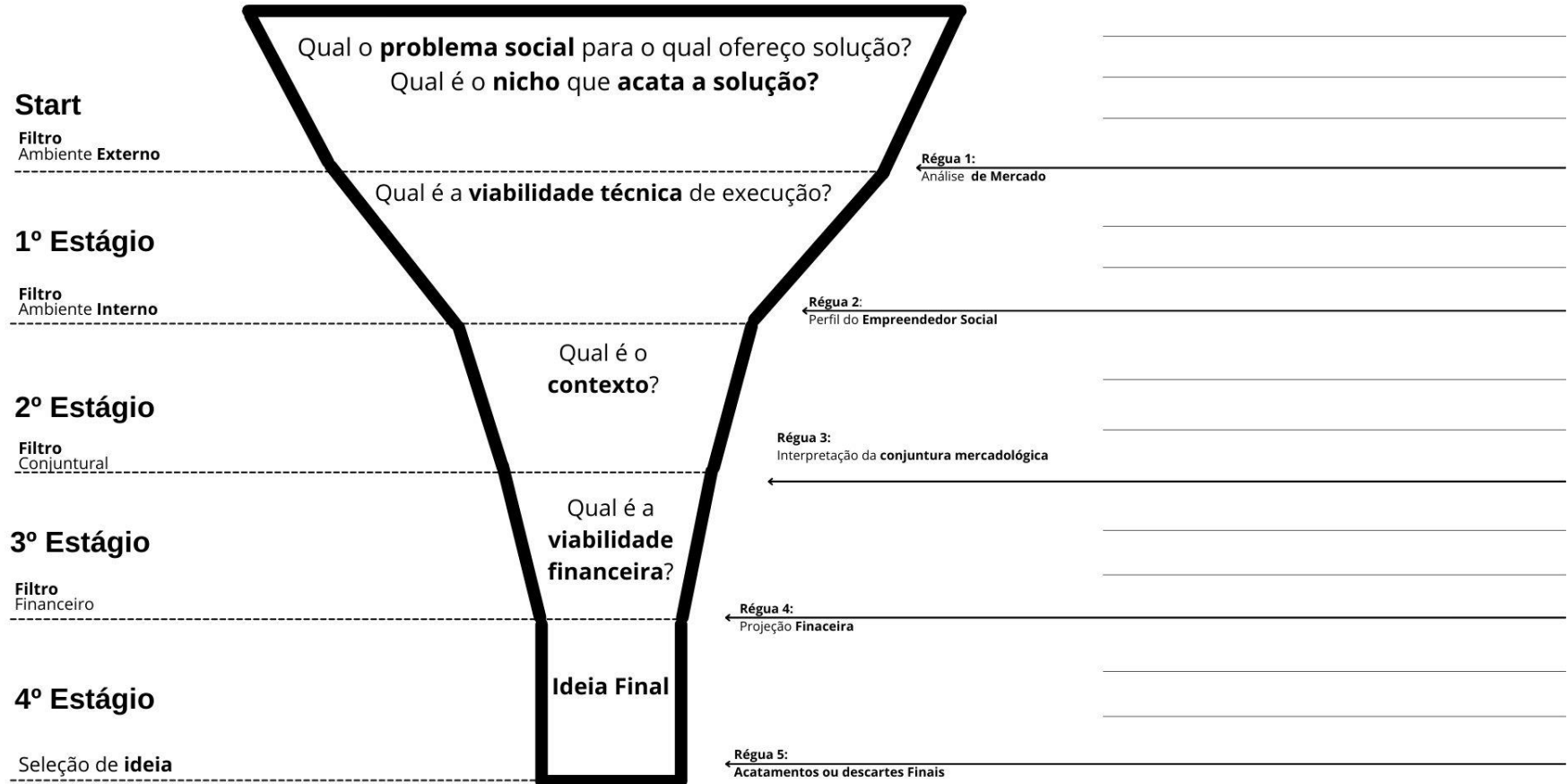


Fonte: Elaboração própria.

Hora de praticar

FUNIS

Funil de Ideias de Negócios de Impacto Social



Recomendações de leitura

COOPER, R. G. Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process - update, what's new, and NexGen systems. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 3, p. 213-232, 2008.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Optimizing the stage-gate process: what best practices companies do - II. **Research-Technology Management**, v. 45, n. 6, p. 43-49, 2002.

WHEELWRIGTH, S. C.; CLARK, K. B. Creating project plans to focus product development. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 2, p. 70-82, 1992.

- Capítulo 4 -

Análise SWOT

Denilton Macário de Paula

O que é?

Conhecer o negócio e o ambiente em que atuará é fundamental para obter sucesso, daí a análise SWOT (ou matriz FOFA), que auxilia gestores no processo de tomada de decisão, mais especificamente no diagnóstico sobre o ambiente interno e externo, permitindo que desenvolvam, testem e implementem estratégias de inteligência competitiva para que possam sobrepor os esforços concorrentes. Sendo assim, Niggli (2021) indica a análise SWOT com sendo uma ferramenta que soma esforços ao planejamento. A sigla SWOT significa: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Para que serve?

Qualquer que seja o projeto ou negócio, o gestor dependerá de informações para subsidiar suas decisões, e a análise SWOT promoverá uma compreensão mais profunda do cenário da empresa, permitindo que sejam identificados os fatores que interferem no desenvolvimento e no crescimento do negócio. Segundo a pesquisa Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2019, divulgada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2021, apenas 41,6% das empresas sobreviveram após cinco anos de atividades. Logo, percebe-se a necessidade em se ter uma visão holística sobre o negócio.

Como fazer?

Na análise SWOT de uma empresa ou negócio em geral, inicialmente faremos a divisão do estudo em duas partes (Figura 4.1):

- **Ambiente interno**, os pontos fortes e as fraquezas: Nesse ambiente, as vantagens correspondentes aos recursos e capacidades podem ser determinadas, e essas vantagens juntas tornam-se a vantagem competitiva da empresa sobre os concorrentes. Já as fraquezas são deficiências que uma empresa tem em comparação com seus concorrentes atuais ou potenciais.
- **Ambiente externo**, as ameaças e as oportunidades: A análise do ambiente externo costuma ser dividida em fatores macroambientais (questões políticas, demográficas, tecnológicas, econômicas, etc.) e microambientais (fornecedores, parceiros, consumidores, etc.), que devem ser monitorados continuamente antes e depois que a empresa formula estratégias.

Ao apresentar os pontos de cada quadrante, deve-se selecionar o que é mais relevante e priorizar aquilo que tem mais impacto para o negócio. Bouzid (2015) sugere que sejam identificados de 5 a 7 itens. E ter sempre em mente:

- **Forças** devem ser potencializadas.
- **Fraquezas** devem ser controladas ou corrigidas.
- **Oportunidades** devem ser aproveitadas.
- **Ameaças** devem ser minimizadas.

A análise SWOT geralmente é realizada pelos gestores envolvidos no projeto ou negócio, no entanto, não é de uso exclusivo deles. Por outro lado, quanto mais pessoas envolvidas no processo de construção, mais detalhada e completa será a matriz. Isso ocorre porque diferentes visões serão aplicadas ao ponto de análise.

Figura 4.1 – SWOT

		Fatores Positivos	Fatores Negativos	
Ambiente Interno	S trengths Forças	Representam tudo o que agrega valor e é controlado pela organização, ou seja, as qualidades positivas da empresa, tais como:	W eaknesses Fraquezas	Diferentemente das Forças, representam as fraquezas que é controlado pela organização, ou seja, os pontos negativos que atrapalham e não trazem vantagens competitivas para a empresa, como:
		Tecnologia superior, atendimento qualificado, localização privilegiada, alta capacidade de investimento, pesquisa e desenvolvimento trazendo inovações constantes, clima organizacional muito positivo, empresa que atrai talentos, marca forte e consolidada, entre outros.		Maquinário obsoleto, falta de treinamento, funcionários desmotivados, problemas com fluxo de caixa, pessoal desqualificado, identidade visual antiquada, comunicação e propaganda sem sintonia com o público, produtos e serviços sem diferenciais competitivos, posicionamento estratégico confuso, dificuldades de distribuição e muitos outros.
Ambiente Externo	O pportunities Oportunidades	Não estão sob controle da organização, porém devem ser conhecidos e acompanhados, as oportunidades quando surgem acabam por trazer benefícios para a organização, tais como:	T hreats Ameaças	Seguem também fora do controle da organização, porém são fatores que podem prejudicar a corporação de algum modo, portanto, a análise aqui é relacionada com desvantagens competitivas, como:
		Alta do dólar (para uma empresa exportadora), construção de um aeroporto nas proximidades, diminuição do imposto sobre algumas de suas matérias-primas, saída de um concorrente multinacional do mercado, verão com clima quente (para uma rede de hotéis na praia, por exemplo).		Aumento do preço da energia, um novo concorrente, estradas que deslocam sua produção em péssimo estado, barreiras à exportação impostas por um país estrangeiro, seca, inflação e outros.

Fonte: Elaboração própria.

Após preencher todos os elementos da SWOT (Figura 4.1), deve-se inicialmente avaliar se, diante dos fatores negativos, o projeto ou negócio é viável ou não. Realizar a análise cruzada é essencial, pois ela permitirá determinar estratégias importantes para ações futuras.

- **Oportunidades x Forças** – Oportunidades existentes no ambiente externo que não estão sendo aproveitadas. Forças que contribuem para o acesso das oportunidades.
- **Oportunidades x Fraquezas** – Fraquezas que precisam ser superadas para aproveitar as oportunidades.
- **Ameaças x Forças** – Ameaças para as quais não existe nenhuma força equivalente. Forças que evitam a concretização de ameaças.
- **Ameaças x Fraquezas** – Fraquezas que podem facilitar a concretização de ameaças.

De posse de todas essas informações, busca-se desenvolver uma estratégia vencedora minimizando ou superando os pontos fracos e respondendo às ameaças tanto quanto possível. Aproveitando as vantagens para minimizar o impacto das ameaças detectadas. Desenvolvendo estratégias para minimizar o impacto negativo das fraquezas enquanto se aproveitam as oportunidades emergentes. Aproveitando ao máximo as vantagens e as oportunidades descobertas.

Por fim, ressalta-se que a análise SWOT auxilia as ferramentas Mapa de Risco Corporativo (confira Capítulo 10) e Matriz de Planejamento dos Objetivos Estratégicos (veja Capítulo 11).

Hora de praticar

		Fatores Positivos		Fatores Negativos		
Ambiente Interno	S trengths Forças	1-		W eaknesses Fraquezas	1-	
		2-			2-	
		3-			3-	
		4-			4-	
		5-			5-	
Ambiente Externo	O pportunities Oportunidades	1-		T hreats Ameaças	1-	
		2-			2-	
		3-			3-	
		4-			4-	
		5-			5-	

Referências

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo - 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

BOUZID, A. **Applying business analysis tools to assess a small business: using the 7-S framework, the SWOT and the Balanced Scorecard Tools**. [s.l.]: [s.n.], 2015.

NIGGLI, D. **Análise SWOT: teoria e exemplos práticos de como fazer! Aprenda a fazer sua matriz SWOT**. [s.l.]: [s.n.], 2021.

Recomendação de leitura

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Rio de Janeiro: Simplíssimo, 2021.

- Capítulo 5 -

Cadeia de Valor de Negócios de Impacto Social

Adonai José Lacruz

O que é?

A Cadeia de Valor de Negócios de Impacto Social, inspirada nos conceitos de cadeia de valor (PORTER, 1985) e de teoria da mudança (WEISS, 1995), é uma representação da função que a organização exerce no seu contexto institucional que conduz à descrição de como e por que se espera determinada mudança social em um contexto particular.

Para que serve?

A Cadeia de Valor de Negócios de Impacto Social permite, por meio de uma ilustração, (1) a visualização do valor ou benefício que a organização agrega e dos produtos e processos que promove; (2) o mapeamento (isto é, a explicação) do que se espera que ocorra na trajetória da organização social (ou seja, das suas atividades); e (3) como essas atividades conduzirão ao alcance dos objetivos desejados (dito de outro modo, das transformações sociais pretendidas).

Como fazer?

A Cadeia de Valor de Negócios de Impacto Social é desenvolvida pela identificação da sequência lógica de infraestrutura (*inputs*), macroprocessos, produtos (*outputs*) e impactos (*outcomes*), envolvendo os principais interessados

e/ou implicados, assim como sinalizando os vínculos dessas etapas com indicadores de desempenho institucional de eficiência, eficácia e efetividade.

Essa cadeia lógica deve apontar o percurso da mudança, sustentado pelas premissas (isto é, suposições) quanto ao processo de mudança que se espera seja desencadeado pelas atividades da organização.

Na Figura 5.1 mostra-se a representação diagramática da Cadeia de Valor de Negócios de Impacto Social típica.

De trás para frente, a partir da identificação dos impactos pretendidos (*outcomes*), é possível definir os produtos (*outputs*) que devem ser “entregues” pela organização social a alguém (seus beneficiários) e, conseqüentemente, delinear os macroprocessos organizacionais necessários para gerá-los, bem como a infraestrutura (*inputs*) que suportam tais processos.

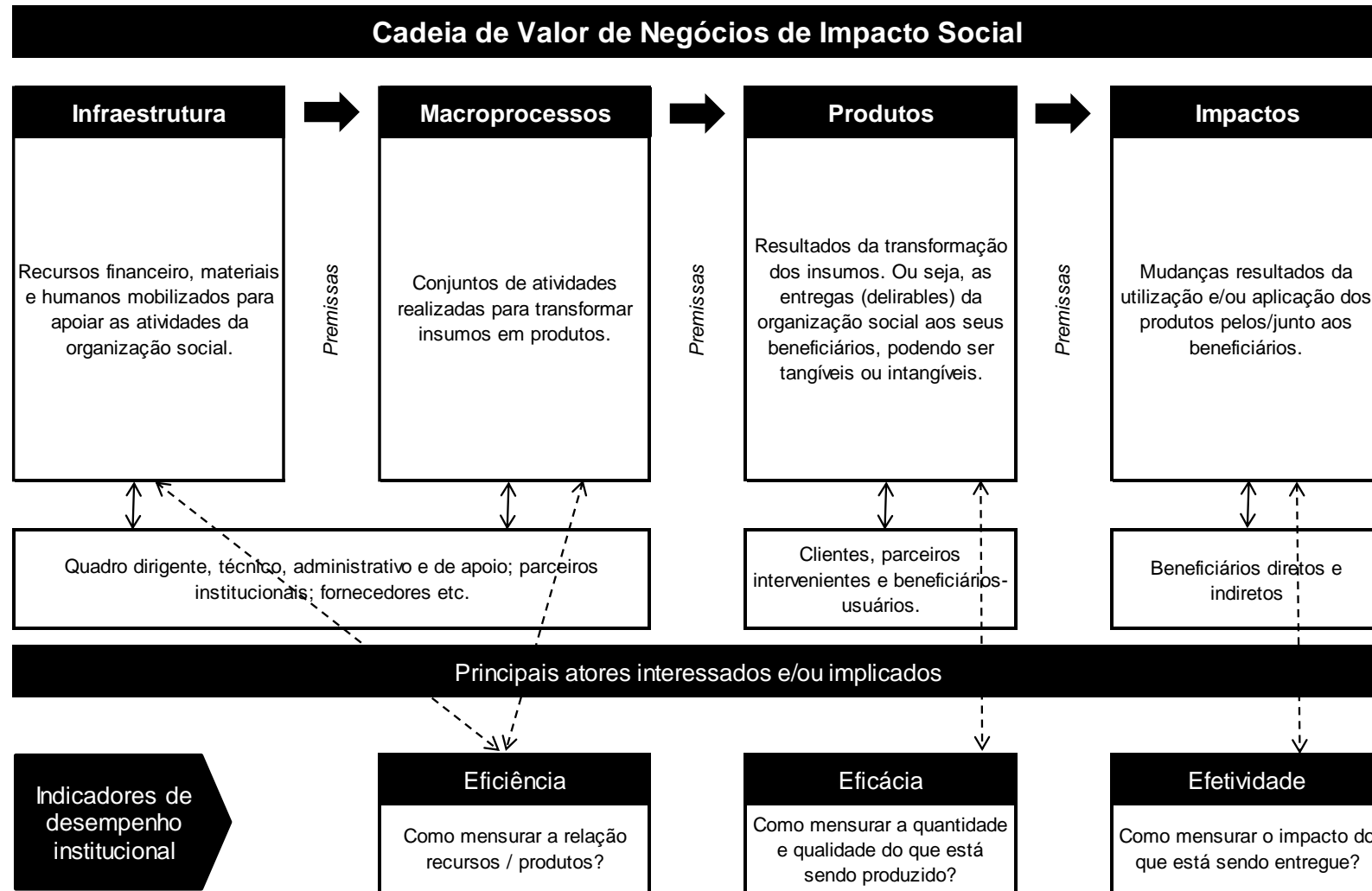
Em seguida, é feita a vinculação de indicadores e desempenho institucional de eficiência (isto é, da execução da melhor forma permitida pelos recursos disponíveis), de eficácia (ou seja, do cumprimento do objetivo determinado) e de efetividade (isto é, do atendimento dos propósitos da organização). Para o delineamento desses indicadores, sugere-se o uso da ferramenta OKR (*Objectives and Key Results*) – confira Capítulo 9.

Adiante, são declaradas as premissas da cadeia de resultados. Dito de outro modo, são anunciadas as suposições que sustentam a sequência lógica estabelecida na cadeia de valor, acerca dos impactos da organização. Esse processo, de autoquestionamento sobre as suposições que “garantem” o processo de mudança esperado é muito valioso para os empreendedores.

As premissas, no geral, envolvem questões relacionadas aos fatores contextuais que podem apoiar ou dificultar o progresso em direção à mudança esperada. Assim, referem-se às condições necessárias para que a cadeia causal estabelecida seja válida.

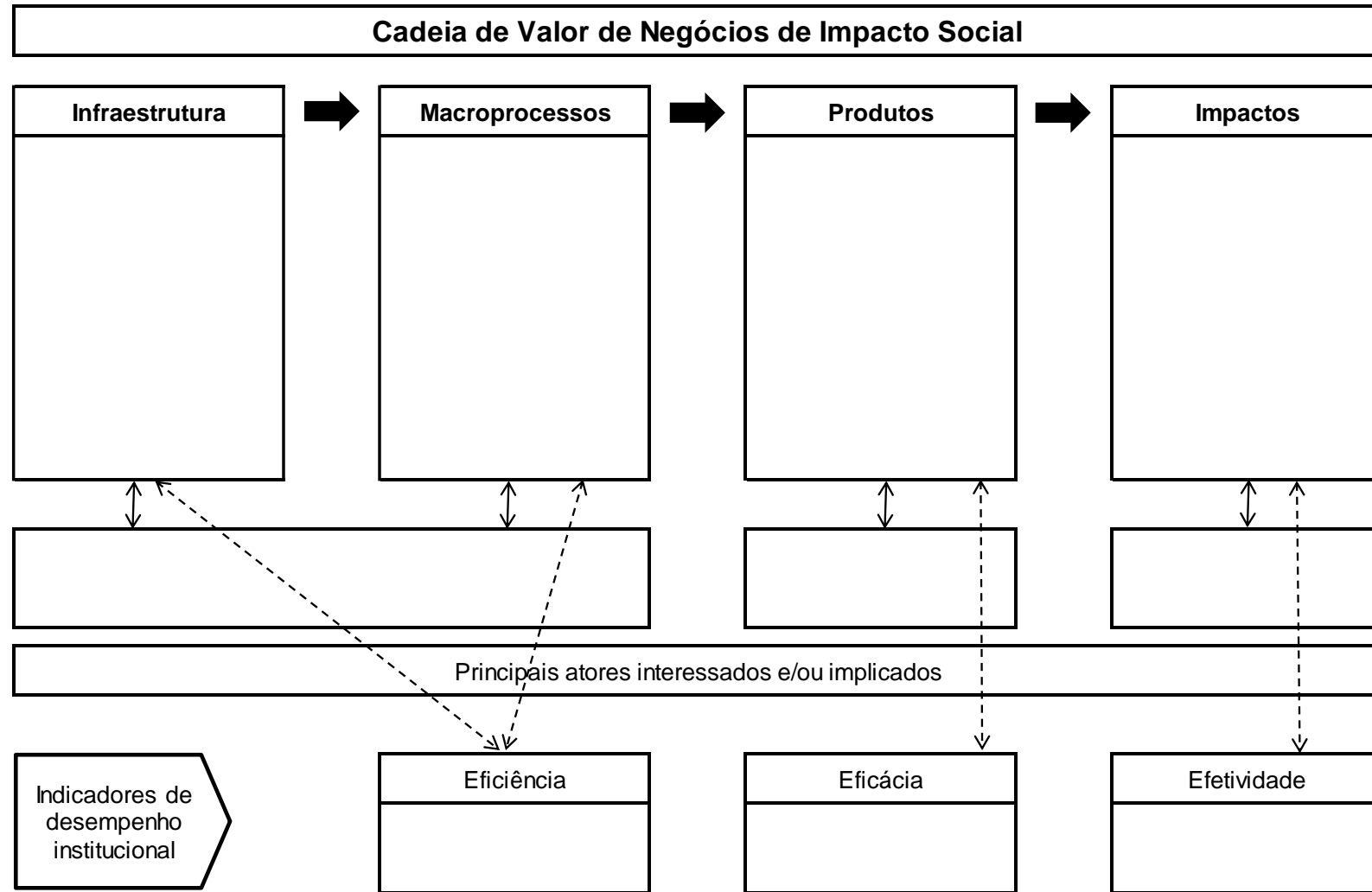
Por fim, é declarada a hipótese de causalidade, envolvendo todos os elementos da cadeia de valor. Genericamente, pode ser expressa da seguinte forma: “se [*premissas*] forem satisfeitas, a [*infraestrutura*] gera [*produtos*] que conduzirão ao [*impacto*]”.

Figura 5.1 – Cadeia de Valor de Negócios de Impacto Social



Fonte: Elaboração própria.

Hora de praticar



Referências

PORTER, M. E. **The competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York, NY: Free Press, 1985.

WEISS, C. H. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In: CONNELL, J. P.; KUBISCH, A. C.; SCHORRM L. B.; WEISS, C. H. (org.). **New approaches to evaluating community initiatives**. Aspen Institute, Washington, DC., 1995. p 65-92.

Recomendações de leitura

WEISS, C. H. Theory-based evaluation: past, present, and future. **New directions for evaluation**, v. 76, n. 114, p. 41-55, 1997.

WHITE, H.; RAITZER, D. A. Using theories of change to identify impact evaluation questions. In: _____. **Impact evaluation of development interventions**: a practical guide. Mandaluyong: Asian Development Bank, 2017. p. 20-30. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.22617/TCS179188-2>. Acesso em: 29 out. 2021.

- Capítulo 6 -

Mapa de Empatia para Negócios de Impacto Social

Everton Assis Cunha

O que é?

O Mapa de Empatia para Negócios de Impacto Social (MENIS) é uma ferramenta visual e colaborativa que nos possibilita sintetizarmos as informações coletadas acerca do usuário que pretendemos servir.

Tal como o Mapa de Empatia convencional, criado por Scott Matthews, da consultoria de design XPLANE, e posteriormente popularizado no livro Business Model Generation (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), o MENIS é uma ferramenta na qual a perspectiva do cliente é registrada de maneira organizada e ilustrativa, visando-se articular o que se sabe sobre o usuário-alvo com a criação e a entrega de relevantes e novas soluções e experiências de consumo.

Para que serve?

O MENIS é fundamental na fase de imersão, momento em que devemos buscar a compreensão do contexto e do mundo objetivo e subjetivo de um tipo específico de usuário, visando entender os estímulos de consumo e as questões sociais e psicológicas que envolvem seu processo decisório (SOLOMON, 2016).

Útil para organizar de maneira ilustrativa os dados e informações sobre o usuário com quem estamos empatizando, essa ferramenta nos permite, ainda,

identificar e/ou entender situações de contexto, opiniões, condutas, objeções, necessidades, desejos e problemas íntimos dos atores estudados (usuário-alvo).

Como fazer?

A construção do MENIS deve ser realizada da esquerda para a direita, respondendo-se os cinco blocos que integram a **(1) Perspectiva do Usuário**, cuja finalidade é nos conduzir na compreensão do usuário-alvo e na identificação e no entendimento de potenciais problemas a serem resolvidos.

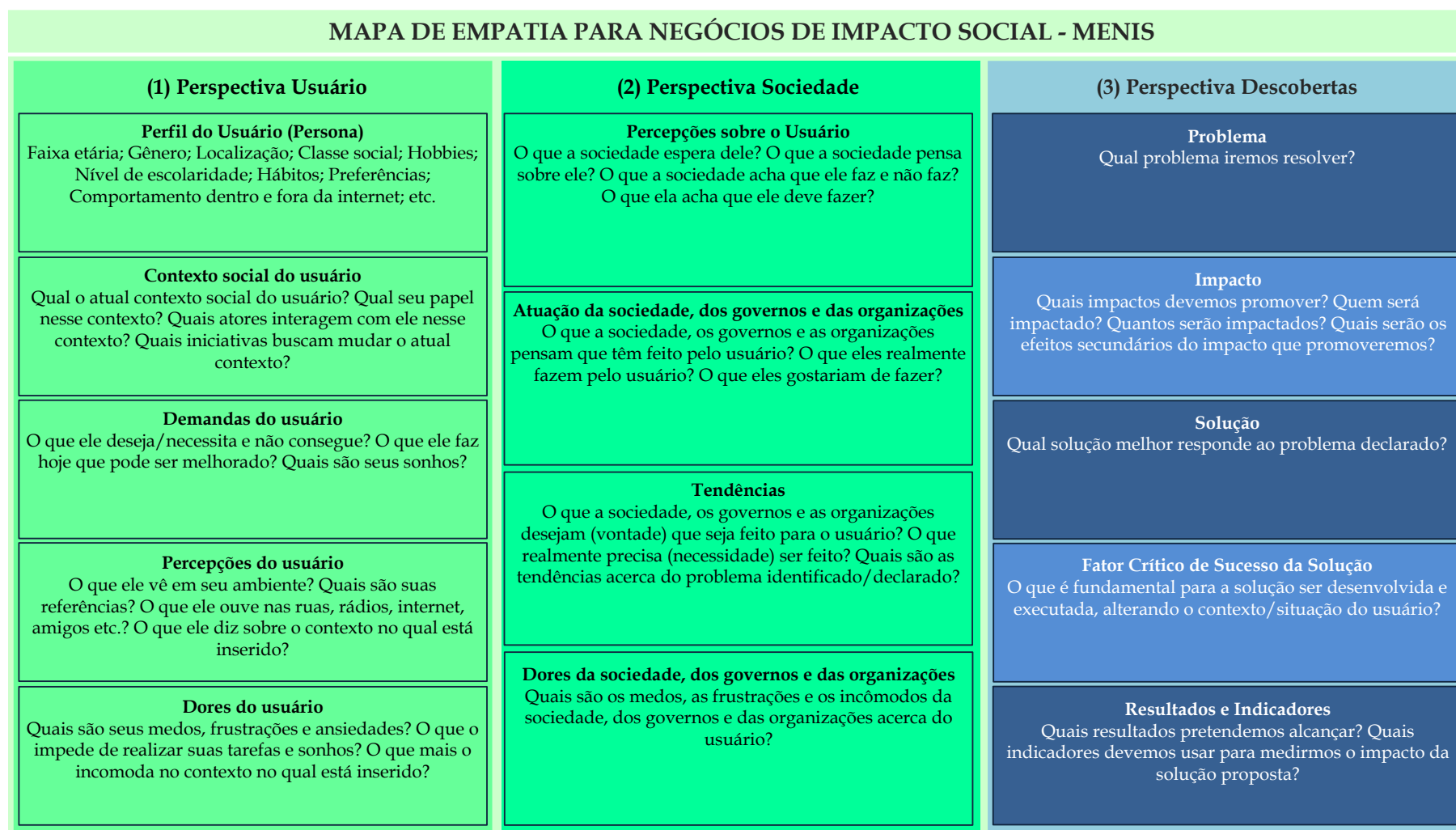
Em seguida devemos buscar repostas para as quatro questões que abrangem a **(2) Perspectiva Sociedade**. Ao final dessa etapa devemos ter condições de entender o contexto e as questões intimamente ligadas aos problemas mapeados na etapa anterior.

A última fase de construção do MENIS envolve cinco blocos ligados à **(3) Perspectiva Descobertas**. O primeiro passo no delineamento dessa perspectiva é definir o problema social a ser solucionado, redigindo a Declaração do Problema (LEWRICK; LINK; LEIFER, 2019).

Declarado corretamente o problema social que pretendemos resolver, podemos avançar no preenchimento dos demais blocos dessa coluna, apresentando o impacto que pode ser gerado ao resolvermos o problema identificado, as possíveis soluções para ele, os fatores críticos de sucesso para cada solução apontada, os resultados que desejamos e os indicadores que empregaremos no gerenciamento da solução.

Veja Figura 6.1:

Figura 6.1 – Mapa de Empatia para Negócios de Impacto Social



Fonte: Elaboração própria.

Hora de praticar

MAPA DE EMPATIA PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - MENIS

(1) Perspectiva Usuário	(2) Perspectiva Sociedade	(3) Perspectiva Descobertas
Perfil do Usuário (Persona)	Percepções sobre o Usuário	Problema
Contexto social do usuário	Atuação da sociedade, dos governos e das organizações	Impacto
Demandas do usuário	Tendências	Solução
Percepções do usuário	Dores da sociedade, dos governos e das organizações	Fator Crítico de Sucesso da Solução
Dores do usuário		Resultados e Indicadores

Referências

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

LEWRICK, M.; LINK, P.; LEIFER, L. **A jornada do design thinking**: transformação digital prática de equipes, produtos, serviços, negócios e ecossistemas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

- Capítulo 7 -

PITCH de Negócios de Impacto Social

Katarina Rosa Lemos

O que é?

É uma ferramenta que consolida a ideia e objetivo do Negócio de Impacto Social (NIS) em uma apresentação breve e concisa para um investidor em potencial (sócio, parceiro, funcionário, *sponsor* etc.). É ideal que o tempo da apresentação seja relativo à disponibilidade do ouvinte. Algumas técnicas para construção de roteiro serão abordadas no capítulo.

Para que serve?

Atrair, de maneira inicial, a atenção do investidor em potencial e conduzir suas perspectivas de modo persuasivo a ponto de conquistar maior tempo futuro para discussão do possível investimento. A ferramenta deve ser utilizada como uma apresentação de uma oportunidade de investimento para quem é investidor. Por isso, estudar o alvo é indispensável.

Como fazer?

A construção do PITCH deve ser precedida de pesquisas relacionadas ao investidor-alvo. As intenções ou predisposições dos investidores tendem para segmentos específicos, por isso sua linha de investimento deve ser conhecida

para que a apresentação seja destinada especificamente à conquista do seu aporte.

Os PITCH devem ser construídos de modo singular. Então, para cada investidor alvo, um PITCH com as particularidades necessárias deve ser desenvolvido. Entender o perfil do investidor pode criar oportunidades, inclusive que agucem a empatia, o que é essencial para a realização de um NIS.

A ferramenta se divide nos campos “Propósitos” (que descrevem a intenção do empreendedor social) e “O que esperar do investidor” (que descrevem as reações esperadas do investidor quando são apresentadas as oportunidades que o negócio oferece).

O preenchimento adequado dos campos fornecerá suporte para a produção de um discurso que poderá compor uma apresentação verbal direta para o investidor de curta duração (e.g. *Elevator pitch*) ou mesmo uma apresentação mais elaborada com maior duração (desde que sua duração máxima seja de 15 minutos).

Em “**Propósito 1**”, devem ser descritas as habilidades e competências específicas da equipe (do próprio empreendedor, ou de ambos). Nesse sentido, compõem a caixa “Propósito 1” a apresentação pessoal do empreendedor; a descrição da *timeline* acadêmica e profissional (do empreendedor e/ou da equipe), ou seja, aquilo que descreve as *skills* do time; os resultados de gestão estratégica, financeira e de pessoas já alcançados em experiências anteriores; e o histórico de suas experiências com Negócios de Impacto Social.

Com base nisso, evidenciar as vantagens competitivas oferecidas conforme as lacunas existentes no contexto social que é foco do negócio. O primeiro propósito tem como “**Reações Esperadas**” do investidor uma inclinação inicial ao Negócio Social pautada na segurança que a capacidade técnica de execução pode oferecer ao desempenho do negócio.

O “**Propósito 2**” deve contextualizar o problema social para o qual é ofertada a solução, explorar e discorrer brevemente sobre a necessidade de inovação (veja Capítulo 2 “Funil de Ideias de Negócios de Impacto Social”) na oferta de solução, além de expor as expectativas de persistência ou duração do problema (dor).

Aqui, as “**Reações Esperadas**” estão relacionadas com a persuasão do investidor no sentido de identificar a existência do problema, sua gravidade e perpetuação (veja Capítulo 10 “Mapa de Risco Corporativo”).

Conquistar sua adesão à solução ofertada como produto, com base nos propósitos anteriores, convencendo-o da viabilidade contextual do NIS (Negócio de Impacto Social).

O “**Propósito 3**” deve descrever o funcionamento do NIS dentro do contexto (*link* com o “**Propósito 2**”), e convencer que a solução ofertada é a ideal vista sua capacidade de execução tangível.

O “**Propósito 4**” deve deixar claras para o investidor as estratégias de crescimento do negócio, as técnicas a serem (que são) utilizadas para implementação do NIS, e a sua capacidade de se tornar escalável. Aqui o objetivo é demonstrar a capacidade de progresso e despertar no investidor a visualização de rentabilidade que possa existir.

Em “**Propósito 5**”, dados sobre o modelo de negócio, sua forma de monetização, as projeções de venda, de fluxo de caixa, e da capacidade de reação aos possíveis cenários econômicos (otimistas ou pessimistas) devem ser apresentados, com a finalidade de atrair a atenção do investidor para a coesão do levantamento de dados e pesquisa de mercado, convencendo-o da boa oportunidade de investimento.

Em “**Propósito 6**”, a abordagem deve deixar claro para o investidor qual é a necessidade de aporte financeiro estimada para o NIS, qual será o destino específico do aporte financeiro (aquisições, pessoal, manutenção, etc.) e, de modo complementar, demonstrar o desejo ou necessidade do emprego das habilidades e competências técnicas do investidor no empreendimento. Há situações em que o emprego de aporte intelectual, de experiências e de *network* faz mais sentido para um negócio que o aporte financeiro propriamente dito. O “**Propósito 7**” deve iniciar a conclusão da apresentação, retomando as vantagens competitivas do produto (solução), mostrando qual o diferencial e inovação ofertados, o que a composição da equipe e sua capacidade técnica podem ofertar de melhor daquilo que já aparece (se aparece) no mercado.

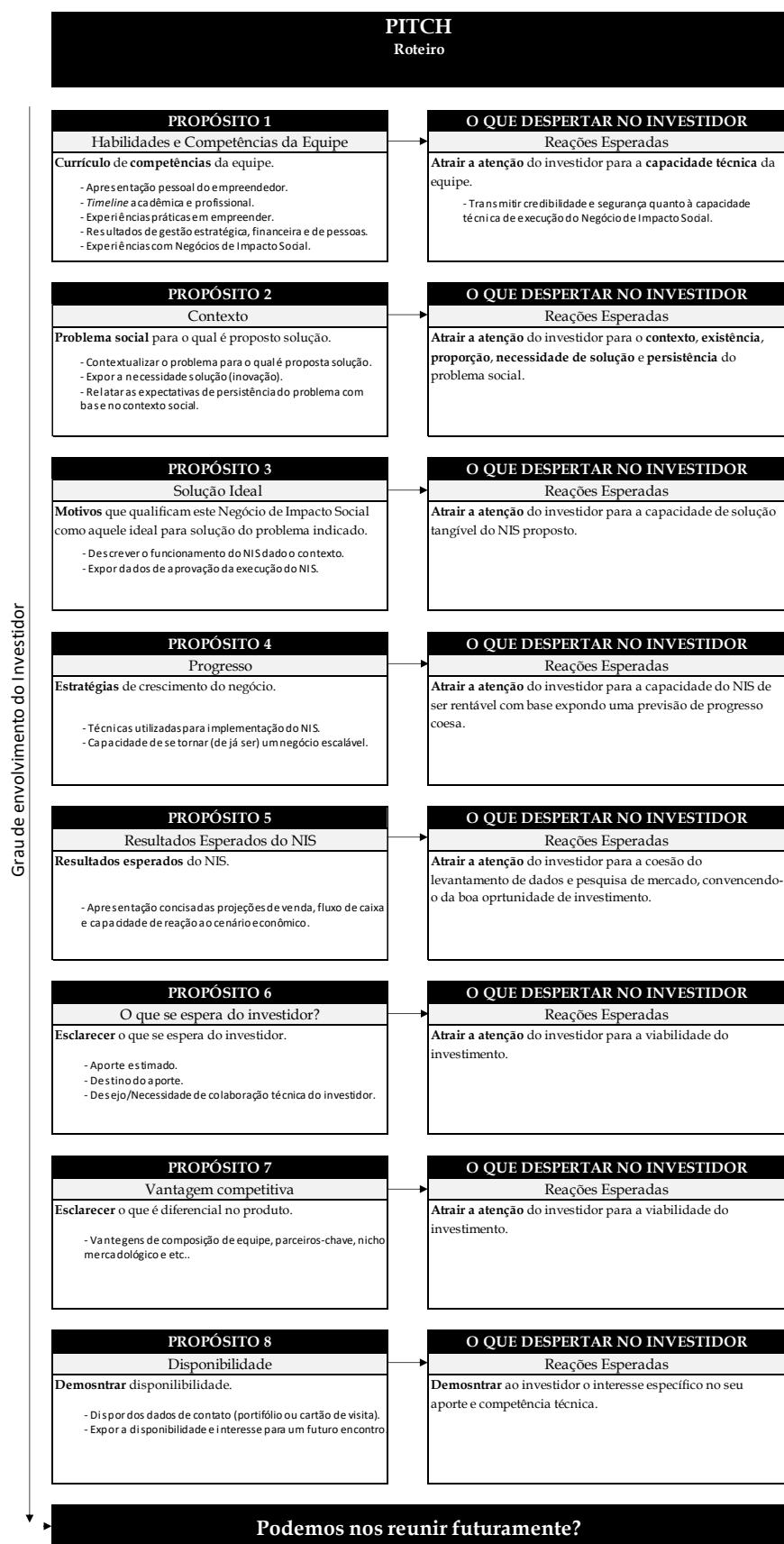
Destacar os parceiros-chave e o nicho mercadológico que é alvo deste negócio são aspectos fundamentais para a persuasão da opinião do investidor do NIS já que podem convencê-lo da potencial viabilidade do negócio.

O “**Propósito 8**” deve encerrar a apresentação com a demonstração do interesse no aporte (financeiro, intelectual, de experiências ou de *network*) daquele investidor a quem o negócio é apresentado, em específico. A disponibilidade para contato futuro e os dados para que isso aconteça devem ser expostos também neste momento e, assim, finaliza-se a apresentação com uma proposta para uma reunião mais apurada e menos breve.

Na Figura 7.1 esquematiza-se o roteiro para composição do PITCH com os questionamentos e aspectos a serem considerados em forma de orientação ao preenchimento. O resultado dessa composição deve embasar a construção de um discurso a ser usado em apresentações, de modo a atender os diferentes tempos de duração dos diferentes tipos de apresentação.

Por fim, destaca-se que a declaração do PITCH pode ser entendida como uma síntese do planejamento do negócio de impacto.

Figura 7.1 – Pitch de Negócios de Impacto Social



Fonte: Elaboração própria.

Hora de praticar

PITCH Roteiro							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Habilidades e Competências da Equipe</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 1	Habilidades e Competências da Equipe		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 1							
Habilidades e Competências da Equipe							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Contexto</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 2	Contexto		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 2							
Contexto							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Solução Ideal</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 3	Solução Ideal		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 3							
Solução Ideal							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Progresso</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 4	Progresso		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 4							
Progresso							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Resultados Esperados do NIS</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 5	Resultados Esperados do NIS		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 5							
Resultados Esperados do NIS							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">O que se espera do investidor?</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 6	O que se espera do investidor?		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 6							
O que se espera do investidor?							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Vantagem competitiva</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 7	Vantagem competitiva		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 7							
Vantagem competitiva							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">PROPÓSITO 8</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Disponibilidade</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROPÓSITO 8	Disponibilidade		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reações Esperadas</td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>	O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR	Reações Esperadas	
PROPÓSITO 8							
Disponibilidade							
O QUE DESPERTAR NO INVESTIDOR							
Reações Esperadas							
<p>Podemos nos reunir futuramente?</p>							

Grau de envolvimento do Investidor

PITCH

Apresentação

Recomendações de leitura

DENNING, P.; DEW, N. The myth of the elevator pitch. **Communications of the ACM**, v. 55, n. 6, p. 38-40, 2012.

ENDEAVOR, 2021. **Como elaborar um pitch (quase) perfeito**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/como-elaborar-um-pitch-quase-perfeito/>. Acesso em: 06 nov. 2021.

SEBRAE, 2021. **Passo a passo para criar uma apresentação de alto impacto**. Disponível em: <https://sebraers.com.br/start-up/pitch-o-passo-a-passo-para-criar-uma-apresentacao-de-alto-impacto/>. Acesso em: 06 nov. 2021

- Capítulo 8 -

5W2H

Denilton Macário de Paula

O que é?

5W2H (também conhecida como *Seven Key Questions*) é uma ferramenta de planejamento que consiste em sete questões que buscam orientar os profissionais a fazerem o planejamento, identificarem quais objetivos devem ser alcançados e por fim desenvolverem o plano de ação, embora também sirva para definir um processo ou projeto e para elaborar o planejamento estratégico.

Para que serve?

Procura facilitar a compreensão de uma demanda e a importância de propor soluções, definindo assim as principais tarefas a serem executadas e o seu pleno acompanhamento de forma visual, ágil e simplificada. Segundo Berssaneti e Bouer (2013), na prática, tudo ficará mais claro, e melhorará o planejamento, pois os envolvidos saberão exatamente a sua função nessas atividades, bem como auxiliará os gestores em melhores decisões.

Como fazer?

São sete perguntas que Daychouw (2007) indica que devem ser utilizadas para compreender da forma mais clara e objetiva possível a questão em si. Inicialmente devemos compreender o que são essas letras e por conseguinte as perguntas que derivam delas:

- **WHAT:** o que será feito? – Objetivo, metas.
- **WHY:** por que será feito? – Motivo, benefícios.
- **WHERE:** onde será feito? – Local, departamento.
- **WHEN:** quando será feito? – Data, cronograma.
- **WHO:** por quem será feito? – Responsável, equipe.
- **HOW:** como será feito? – Atividade, processo.
- **HOW MUCH:** quanto custará? – Custo, quantidade.

Utilizar a ferramenta 5W2H nada mais é do que desenvolver um plano de ação em que cada atividade a ser planejada deverá ter as respostas das setes questões apresentadas, auxiliando muito no controle das tarefas a serem executadas e reduzindo desperdícios de tempo e recursos, gerando assim maior e melhor produtividade.

Para começar, devemos criar um quadro contendo as sete perguntas que deverão ser respondidas de maneira concisa, objetiva e detalhada, de forma que as respostas fiquem o mais claro e compreensível (Quadro 8.1).

Nota-se que podem ocorrer quantas ações forem necessárias até que tudo fique muito claro para todos. Em seguida é importante, após a apresentação das respostas, que esse quadro fique visível para todos, permitindo que gestores e equipes evitem mal-entendidos e desperdicem esforços.

Como acontece com qualquer plano, Berssaneti (2013) sugere que deve ser constantemente revisado e atualizado conforme a necessidade, pois por melhor que seja o plano, sempre haverá contratempos e imprevistos. O mais importante é manter os objetivos principais e fazer o possível para que o plano de ação tenha uma conclusão bem-sucedida.

Acrescenta-se, por fim, que esta ferramenta auxilia a elaboração da Matriz de Planejamento dos Objetivos Estratégicos (confira Capítulo 11).

Quadro 8.1 –5W2H

Título:		Objetivo:
Data da Elaboração:		Responsável:
Ação: 001 -		
5W	WHAT: o que será feito? – Objetivo, metas	Definir em que consiste o objetivo é o primeiro passo para traçar as ações necessárias e chegar lá. Por isso, preste atenção na hora de escolher um propósito, pois ele será o ponto central para responder todas as demais perguntas. Procure especificar ao máximo esse objetivo, pois, dessa forma, seu cérebro será capaz de visualizá-lo como algo possível de ser atingido.
	WHY: por que será feito? – Motivo, benefícios	É nesta etapa que muitos objetivos são descartados ou postergados, pois não têm base em argumentos sólidos. Ao responder o porquê de um projeto, você e sua equipe precisam de justificativas, de motivos para levar essa ideia à frente.
	WHERE: onde será feito? – Local, departamento	Em que local (físico ou não) esse projeto será desenvolvido?
	WHEN: quando será feito? – Data, cronograma	Essa pergunta diz respeito aos prazos, ao cronograma para a entrega das tarefas e conclusão do projeto. Talvez seja o trecho mais difícil de responder, em especial no início de um projeto, quando há diversos fatores incertos. Entretanto, nunca deixe de citar datas, ainda que sejam proposições.
	WHO: por quem será feito? – Responsável, equipe	Tão relevante quanto estabelecer um prazo é determinar o responsável (ou responsáveis) pelo projeto. Nesse espaço, cite quem estará à frente, coordenando as tarefas e, se possível, quem vai executar cada atividade. Assim, fica simples solicitar informações para acompanhamento das demandas, controlar prazos e recursos.
2H	HOW: como será feito? – Atividade, processo	O primeiro H se refere aos procedimentos e etapas para a conclusão do projeto. Ou seja, aqui, as metas (passos) devem ser descritas de forma resumida. O ideal é que todos os envolvidos no projeto auxiliem na resposta às questões do 5W2H, especialmente ao How (como).
	HOW MUCH: quanto custará? – Custo, quantidade	Por último, mas não menos importante, descreva uma estimativa quanto aos custos dispensados ao projeto.

Fonte: Elaboração própria.

Hora de praticar

Título:
Data da Elaboração:

Objetivo:
Responsável:

Ação:		
5W	WHAT: o que será feito? – Objetivo, metas	
	WHY: por que será feito? – Motivo, benefícios	
	WHERE: onde será feito? – Local, departamento	
	WHEN: quando será feito? – Data, cronograma	
	WHO: por quem será feito? – Responsável, equipe	
2H	HOW: como será feito? – Atividade, processo	
	HOW MUCH: quanto custará? – Custo, quantidade	

Referências

BERSSANETI, F. T.; BOUER, G. **Qualidade**: conceitos e aplicações em produtos, projetos e processos. São Paulo: Blucher, 2013.

DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Recomendação de leitura

SILVA, A. O. da *et al.* Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. *In*: SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR, 3., 2013, Horizontina. **Anais eletrônicos [...]**. Horizontina: [s.n.], 2013, Disponível em: https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf. Acesso em: 18 out. 2021.



- Capítulo 9 -

Objectives and Key Results (OKR)

Katarina Rosa Lemos

O que é?

OKR ou *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-chave) é uma ferramenta que busca elencar objetivos e controlar seus resultados-chave, por meio de um *framework* que define metas mensuráveis alinhadas à construção dos objetivos. Criada em 1970 por Andy Groove, então presidente da *Intel Corporation*, passou por processos de desenvolvimento e adaptação enquanto utilizada em outras grandes empresas, a exemplo da Goggle, Twitter, Dropbox, Conta Azul, GoPro.

Para que serve?

A OKR estipula os objetivos de um negócio de impacto social e, com base neles, define resultados-chave (metas operacionais) para a equipe e todos os membros de uma empresa. A aplicação da ferramenta permite avaliar, controlar e gerir a equipe de modo geral, mobilizando-a em atenção ao cumprimento das metas.

Como fazer?

Os objetivos principais do negócio de impacto social devem ser definidos e alinhados ao nível hierárquico que desenvolverá atividades no sentido de alcançá-los. A motivação de um objetivo deve ser inspiradora e abrangente. É relevante envolver a equipe na construção para fins de maior comprometimento

e alinhar os objetivos e resultados-chave aos times estabelecendo, pontualmente, o responsável pelo *follow-up*.

Sua implementação deve incluir um tempo estimado de execução possível e curto. A ferramenta pode ser implementada em diversos estágios de desenvolvimento do negócio e, por isso, a limitação de tempo de execução deve estar alinhada ao empreendimento.

Os resultados-chave devem ser definidos de modo a se entender que, quando atingidos, progressivamente, o alcance do objetivo torna-se mais próximo. Em auxílio, pergunta-se: “Como posso medir o progresso em relação ao alcance do objetivo?” (veja Quadro 9.1).

É importante que essas metas sejam definidas em associação aos conceitos trazidos pela ferramenta *SMART* (DORAN, 1981). Devem descrever de forma específica o resultado desejado (*S - Specific*); ser mensuráveis e quantificáveis (*M - Measurable*); apontar o(s) responsável(is) pelo *follow-up* (*A - Assignable*); definidas de modo real, possível e executável (*R - Realistic*); e estabelecer com clareza a *deadline* de execução dos *backlogs* (lista de tarefas necessárias para gerar determinada entrega) para atingimento do objetivo (*T - Time-related*).

A quantidade de objetivos e resultados-chave estabelecidos no OKR deve respeitar os limites de execução observados tanto pela capacidade de gestão da ferramenta, quanto pelos possíveis custos de transação gerados por sua administração.

O Quadro 9.1 elenca os processos de construção do OKR envolvendo a equipe de modo hierárquico.

Quadro 9.1 – Objectives and Key-Results

INÍCIO: DD/MM/AA		OKR DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL							
TÉRMINO: DD/MM/AA									
	OBJETIVO	KR1 [SMART]	MÉTRICA	ESTADO INICIAL	ESTADO ALVO [META]	ESTADO ATUAL	TEMPO	PROGRESSO	FOLLOWUP
Nível Estratégico	Descrição do objetivo [1]	KR1[A] - Descrição	Definição da métrica - KR1[A]	X[A]	M[A]	Y[A]	T[A]	$\frac{Y[A]/M[A]}{T[A]}$	RESPONSÁVEL
		KR1[B] - Descrição	Definição da métrica - KR1[B]	X[B]	M[B]	Y[B]	T[B]	$\frac{Y[B]/M[B]}{T[B]}$	RESPONSÁVEL
		KR1[C] - Descrição	Definição da métrica - KR1[C]	X[C]	M[C]	Y[C]	T[C]	$\frac{Y[C]/M[C]}{T[C]}$	RESPONSÁVEL
		KR1[D] - Descrição	Definição da métrica - KR1[D]	X[D]	M[D]	Y[D]	T[D]	$\frac{Y[D]/M[D]}{T[D]}$	RESPONSÁVEL
		KR1[E] - Descrição	Definição da métrica - KR1[E]	X[E]	M[E]	Y[E]	T[E]	$\frac{Y[E]/M[E]}{T[E]}$	RESPONSÁVEL
Nível Tático	Descrição do objetivo [2]	KR2[A] - Descrição	Definição da métrica - KR2[A]	X[A]	M[A]	Y[A]	T[A]	$\frac{Y[A]/M[A]}{T[A]}$	RESPONSÁVEL
		KR2[B] - Descrição	Definição da métrica - KR2[B]	X[B]	M[B]	Y[B]	T[B]	$\frac{Y[B]/M[B]}{T[B]}$	RESPONSÁVEL
		KR2[C] - Descrição	Definição da métrica - KR2[C]	X[C]	M[C]	Y[C]	T[C]	$\frac{Y[C]/M[C]}{T[C]}$	RESPONSÁVEL
		KR2[D] - Descrição	Definição da métrica - KR2[D]	X[D]	M[D]	Y[D]	T[D]	$\frac{Y[D]/M[D]}{T[D]}$	RESPONSÁVEL
		KR2[E] - Descrição	Definição da métrica - KR2[E]	X[E]	M[E]	Y[E]	T[E]	$\frac{Y[E]/M[E]}{T[E]}$	RESPONSÁVEL
Nível Operacional	Descrição do objetivo [3]	KR3[A] - Descrição	Definição da métrica - KR3[A]	X[A]	M[A]	Y[A]	T[A]	$\frac{Y[A]/M[A]}{T[A]}$	RESPONSÁVEL
		KR3[B] - Descrição	Definição da métrica - KR3[B]	X[B]	M[B]	Y[B]	T[B]	$\frac{Y[B]/M[B]}{T[B]}$	RESPONSÁVEL
		KR3[C] - Descrição	Definição da métrica - KR3[C]	X[C]	M[C]	Y[C]	T[C]	$\frac{Y[C]/M[C]}{T[C]}$	RESPONSÁVEL
		KR3[D] - Descrição	Definição da métrica - KR3[D]	X[D]	M[D]	Y[D]	T[D]	$\frac{Y[D]/M[D]}{T[D]}$	RESPONSÁVEL
		KR3[E] - Descrição	Definição da métrica - KR3[E]	X[E]	M[E]	Y[E]	T[E]	$\frac{Y[E]/M[E]}{T[E]}$	RESPONSÁVEL

Fonte: Elaboração própria.

O nível estratégico define e descreve o(s) objetivo(s) a ser(em) alcançado(s) e os resultados-chave (KR) que servirão de medida para entender o cumprimento do objetivo. Esses resultados-chave são avaliados pela métrica definida nos campos “Estado Inicial”, “Estado Alvo” e “Estado Atual”. Assim é possível acompanhar a aplicação da ferramenta sabendo em qual patamar métrico a iniciativa estava no momento inicial de implementação, qual deve alcançar para cumprir o objetivo e qual é o já alcançado no momento de observação.

O campo “Progresso” permite acompanhar em tempo real o percentual de atingimento das metas, relacionando o patamar métrico atingido com aquele que é meta e o tempo de execução já decorrido. Cada resultado-chave desenvolvido avalia o grau de progresso das atividades que sanam os *backlogs*, e é capaz de demonstrar o quão mais perto ou longe do objetivo a organização se encontra.

Referência

DORAN, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

Recomendação de leitura

DOERR, J. *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2018.



- Capítulo 10 - Mapa de Riscos Corporativos

Adonai José Lacruz

O que é?

Considerando que risco corporativo é uma condição incerta (originada de fontes internas ou externas à organização) que, ocorrendo, pode impactar na realização dos objetivos da organização (definidos, por exemplo, usando a ferramenta OKR – confira Capítulo 9); o mapa de riscos corporativos é o conjunto de eventos identificáveis que podem afetar uma organização, cada um com sua probabilidade de ocorrência, nível de impacto e tendência.

Para que serve?

O mapa de riscos corporativos é útil para definir as atividades de gestão de riscos da organização, objetivando sustentar a priorização dos riscos identificados, bem como apoiar as ações coordenadas para tratar adequadamente esses riscos.

Como fazer?

Inspirando-se na NBR ISO 31000 “Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes” (ABNT, 2018) e na NBR IEC 31010 “Técnicas para o processo de avaliação de riscos” (ABNT, 2021), propõe-se o seguinte roteiro para elaboração do mapa de riscos corporativos: (1) identificar e analisar os riscos; (2) avaliar os riscos; (3) calcular o índice de risco; (4) selecionar os riscos; (5) definir estratégias de tratamento; (6) elaborar a matriz de risco; e, afinal, (7) desenhar o mapa de risco.

1 - Identificar e analisar os riscos: os riscos podem ser identificados de diversas formas. Por exemplo, a) por meio de eventos de discussões estruturadas, nas quais um facilitador medeia um debate sobre situações que possam afetar a realização dos objetivos da organização – a experiência e o conhecimento acumulado da equipe da organização são fundamentais; b) pela análise de fluxo de processos, avaliando os fatores internos e externos que podem afetar as entradas, as tarefas e/ou as saídas que se combinam para formar um processo (a análise SWOT pode ser útil nesse processo – confira Capítulo 4).

Após identificados os riscos, eles são analisados a fim de apurar suas causas, dito de outra forma, os fatores que influenciam sua ocorrência, por exemplo, usando o diagrama de Ishikawa (confira Capítulo 12) – nessa técnica, as causas são avaliadas por meio de *brainstorming*, guiando-se por 6 tipos (Método, Máquina, Medida, Meio ambiente, Material e Mão de obra) – por isso é também conhecido por diagrama 6M.

Para saber mais sobre técnicas de identificação e análise de riscos, confira os anexos A e B da NBR IEC 31010 (ABNT, 2021).

2 - Avaliar os riscos: a avaliação é feita atribuindo-se níveis de impacto, de probabilidade de ocorrência e de tendência de ocorrência aos riscos, numa escala ordinal. A probabilidade de ocorrência refere-se à percepção que se tem quanto à chance que o risco tem de ocorrer. O nível de impacto relaciona-se aos efeitos do risco produzidos na organização. Por sua vez, a tendência diz respeito à percepção acerca da evolução da probabilidade de ocorrência do risco. Sugere-se as seguintes escalas (Quadro 10.1):

Quadro 10.1 – Escalas: Probabilidade, impacto e tendência

Probabilidade	Impacto	Tendência
1 Raro	1 Negligenciável	-1 Decrescente
2 Não impossível	2 Menor	
3 Possível	3 Moderado	0 Estável
4 Provável	4 Maior	1 Crescente
5 Potencial	5 Crítico	

Fonte: Elaboração própria.

Há diversas técnicas apropriadas para esse tipo de avaliação, tanto qualitativas, como análise de causa raiz; quanto quantitativas, como árvore de decisão. Sobre isso recomenda-se fortemente conhecer os anexos A e B da NBR IEC 31010 (ABNT, 2021).

3 - Calcular o índice de risco: propõem-se, de forma original, que o índice de risco, como medida semiquantitativa, seja determinado pelo produto da Probabilidade pelo Impacto somado à Tendência. Ou seja, pela seguinte equação

$$IR_i = P_i \times I_i + T_i$$

sujeita a

$$\forall P_i: \exists T_i$$

$$\forall P_i = 1: T_i \geq 0$$

$$\forall P_i = 5: T_i < 1$$

Em que:

IR_i : Índice de Risco do risco i

P_i : Probabilidade de ocorrência do risco i

I_i : Impacto do risco i

T_i : Tendência do risco i

Dessa forma, o índice de risco é determinado pelo produto da Probabilidade pelo Impacto, acrescido/descontado pela Tendência, variando entre 1 e 25, em decorrência das restrições de não haver tendência Decrescente (-1) se a probabilidade for classificada no nível Raro (1) ou tendência Crescente (1) se a probabilidade for classificada no nível Potencial (5).

4 - Selecionar os riscos: determinado o índice de risco, faz-se a seleção dos riscos que seguirão para a etapa de tratamento. Isso é importante porque há custos associados ao monitoramento dos riscos e, portanto, há riscos cujo custo de monitoramento pode não compensar seus benefícios.

Nesse encadeamento deve ser estabelecido um ponto de corte (*cut-off*) para o índice de risco (IR). Por exemplo, para um *cut-off* = 4, apenas os riscos com $IR > 4$ seguirão para a próxima etapa, sob o entendimento que os demais riscos têm uma

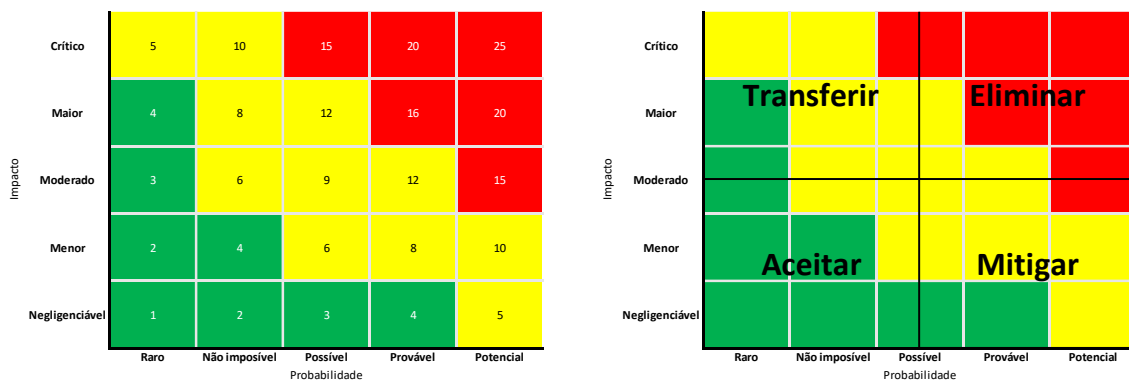
relação Probabilidade-Impacto-Tendência inferior ao patamar estabelecido para compor o mapa de riscos.

5 - Definir estratégias de tratamento: as estratégias de tratamento referem-se às respostas aos riscos, ou seja, as ações que serão tomadas diante do risco identificado. Normalmente são estratégias de resposta que visam eliminar, transferir, mitigar ou aceitar o risco.

- *Eliminação:* eliminar a causa do risco, descontinuando (ou não iniciando) o processo que dá origem ao risco.
- *Transferência:* passar a responsabilidade e impactos do risco para um terceiro, geralmente na forma de subcontratação ou de seguros.
- *Mitigação:* promover ações antecipadas para a redução da probabilidade de ocorrência e/ou impacto do risco para uma tolerância aceitável. Evidente que o custo das ações de mitigação do risco deve ser inferior ao impacto dele para a organização.
- *Aceitação:* não realizar nenhuma ação em resposta ao risco, ou seja, ações que visem alterar o nível de impacto e de probabilidade de ocorrência.

Essas respostas podem ser associadas ao índice de risco e ao *cut-off* por meio de uma matriz de classificação (Figura 10.1).

Figura 10.1 – Matriz de classificação de riscos



Fonte: Elaboração própria.

No lado esquerdo da Figura 10.1 mostram-se os possíveis índices de risco (variando de 1 a 25); e no lado direito, as respostas associadas a esses índices. Os números indicados na matriz do lado esquerdo representam o produto dos valores associados à escala de Probabilidade e Impacto (cf. Quadro 10.1). Por essa

razão há valores repetidos (por exemplo, 4 aparece em três células porque é o produto da relação 4x1, 2x2 e 1x4 no eixo cartesiano Impacto x Probabilidade).

Ressalva-se, em complemento, que se trata de uma primeira classificação que, portanto, deve ser refinada pela equipe que está desenvolvendo o mapa de risco.

6 – Elaborar a matriz de risco: a matriz de risco é desenvolvida registrando-se os resultados das etapas anteriores num mesmo esquema analítico (Quadro 10.2).

Quadro 10.2 – Matriz de riscos

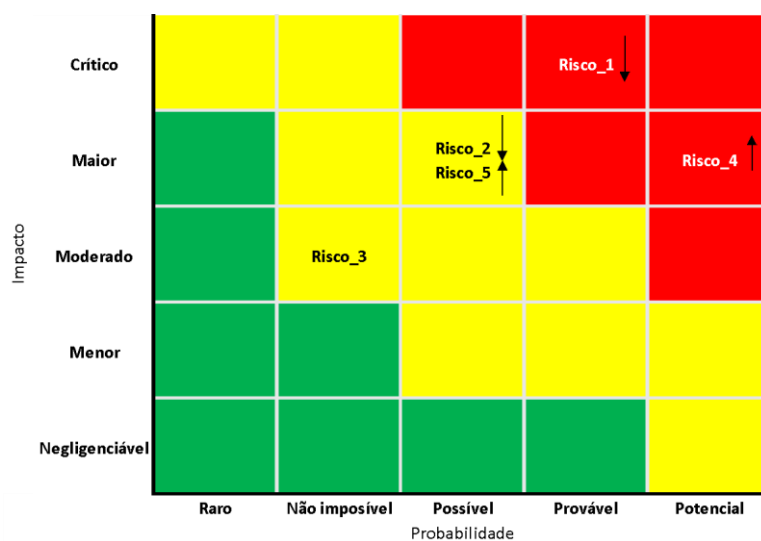
Matriz de Riscos							
ID	Descrição do risco	Causas	Avaliação			Índice de risco	Resposta ao risco
			Probabilidade	Impacto	Tendência		
1							
2							
...							
n							

Fonte: Elaboração própria.

Esclarece-se, correndo o risco do excesso, que na coluna “resposta ao risco” deve-se descrever a ação que será tomada, não se limitando a indicar apenas sua classificação (isto é, aceitar, mitigar, transferir ou eliminar).

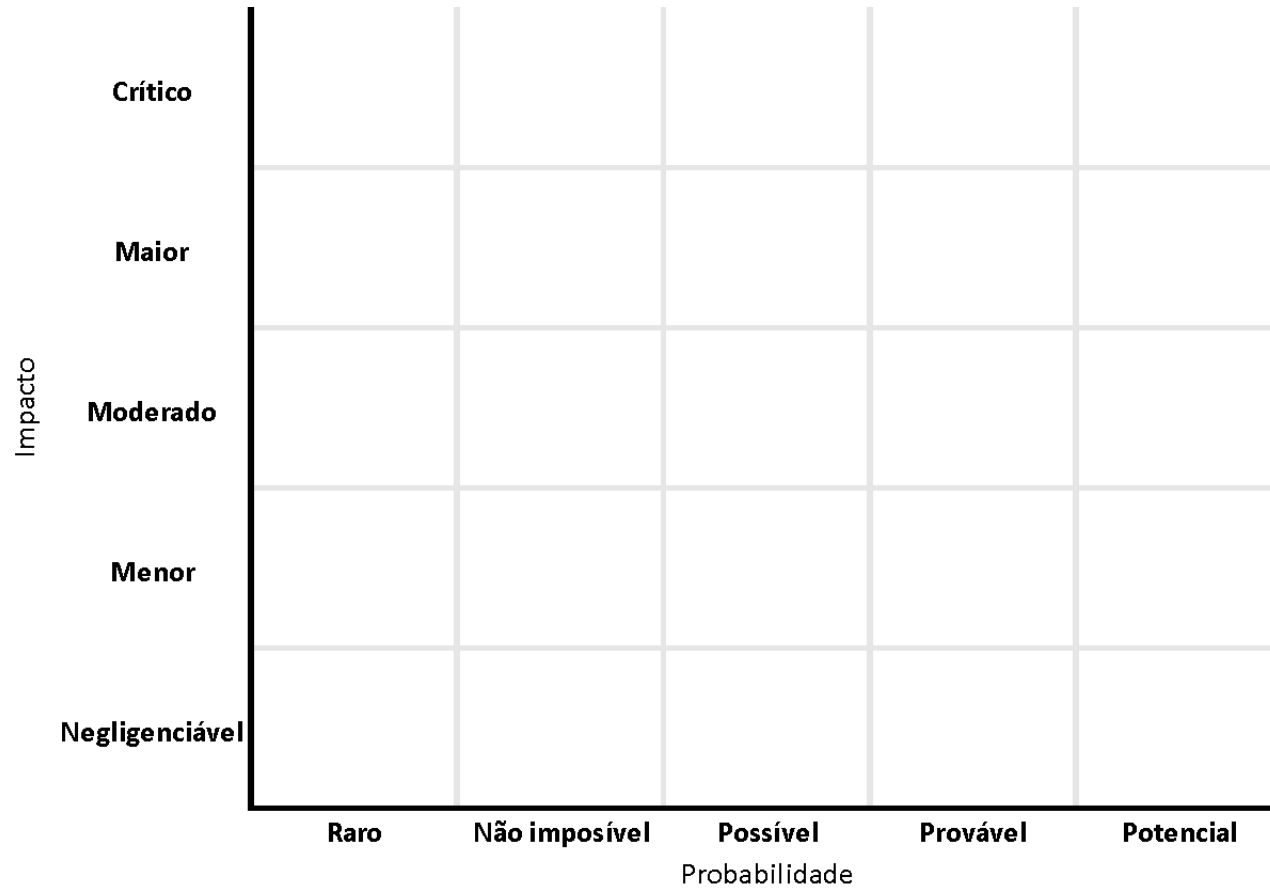
7 – Desenhar mapa de risco: finalmente, com base na matriz de risco, é feito o mapa de risco, alocando os riscos conforme sua classificação Probabilidade x Impacto e indicando, por meio de setas, as tendências classificadas como Crescente e Decrescente (Figura 10.2).

Figura 10.2 – Ilustração de mapa de riscos corporativos



Fonte: Elaboração própria.

Mapa de Riscos Corporativos



Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR IEC 31010:2021 - Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

Recomendação de leitura

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.



- Capítulo 11 - Matriz de Planejamento dos Objetivos Estratégicos

Everton Assis Cunha

O que é?

É uma ferramenta visual focada no planejamento de objetivos estratégicos, à luz da proposição da administração por objetivos (DRUCKER, 1954). Esta matriz é composta por 12 aspectos que contemplam os pontos essenciais das seguintes ferramentas: *Balanced Scorecard* (BSC), *Objectives and Key Results* (OKR), Plano de Ação (5W2H) e Matriz SWOT.

Visando delinear um plano detalhado para cada objetivo estratégico, esta ferramenta baseia-se em um canvas intitulado estratégico, criado no início do ano de 2019, com a finalidade de desenvolver planos estratégicos detalhados, a partir de uma abordagem lúdica, intuitiva e participativa, nas consultorias executadas pelas empresas parceiras EC Desenvolvimento Organizacional e Ícone Consultoria Empresarial, pertencentes aos respectivos proprietários: Everton Assis Cunha e Welton do Nascimento.

Para que serve?

Deve ser usada no planejamento de cada objetivo estratégico definido previamente para o negócio. Trata-se de um *framework* que estrutura o

delineamento de um plano individual para um determinado objetivo organizacional.

Organizada em quatro eixos: identidade; deliberação; síntese da análise ambiental; e planejamento; esta matriz possibilita planejar considerando os fatores ambientais (internos e externos) relacionados ao objetivo, as decisões essenciais ao seu alcance e as métricas para seu monitoramento e controle. Adverte-se que o uso desta matriz está condicionado à definição prévia: da missão e da visão do negócio; e dos objetivos estratégicos a serem planejados individualmente nela.

Como fazer?

O preenchimento desta matriz deve seguir o formato de leitura ocidental, ou seja, da esquerda para a direita, e de cima para baixo, observando-se o caminho crítico do delineamento da estratégia (LACRUZ, 2021).

Nesse sentido, reforça-se que o preenchimento desta matriz só deverá ser iniciado após o empreendedor ter definido o plano ontológico do negócio e os objetivos estratégicos que pretende planejar pormenorizadamente.

O eixo I desta ferramenta aborda o plano ontológico (Identidade) da organização (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Nele o empreendedor deverá apresentar a visão e a missão definidas para o negócio. Importa ressaltar que a visão deverá contemplar uma data limite para seu alcance, posto ser esse um objetivo global mutável ao longo do tempo, no qual os objetivos estratégicos deverão se basear visando contribuir para seu alcance.

Em seguida, um objetivo estratégico deve ser apresentado no eixo II (Deliberação), seguido da identificação do seu tutor, que poderá ser uma pessoa, uma equipe ou um setor/departamento que ficará responsável por gerenciar as ações de execução, monitoramento/controle e análise dos resultados relacionados ao objetivo tutelado.

Recomenda-se que reuniões periódicas sejam realizadas para apreciação e discussão do desempenho, oportunizando mudança e/ou ajuste na condução de cada objetivo analisado.

A definição dos objetivos poderá ser realizada diretamente nesta matriz, na ferramenta OKR (Capítulo 9), ou por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* (NORTON; KAPLAN, 1997). Adverte-se que a entrega relacionada com esse eixo (II) se limita à transcrição do objetivo estratégico para esta ferramenta.

O eixo III desta matriz tem como finalidade promover uma síntese da análise do ambiente de negócios, estreitando o foco analítico do elaborador para os fatores ambientais internos e externos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) que mais impactam o objetivo estratégico apresentado na etapa anterior.

Para tanto, o empreendedor deverá apontar nesta matriz até 3 fatores que mais ajudam (oportunidades e forças) e mais atrapalham (ameaças e fraquezas) o alcance do objetivo que está sendo planejado.

Caso tenha elaborado previamente uma matriz SWOT, conforme Capítulo 4 desta obra, o empreendedor poderá recorrer a ela para preencher esses aspectos desta ferramenta. Adverte-se que no preenchimento do aspecto 5 deve-se considerar as três forças mais relevantes para o aproveitamento das três oportunidades listadas e para minimizar ou eliminar as ameaças apresentadas.

Tendo como base a análise SWOT sintetizada nos aspectos 4, 5, 6 e 7, os fatores críticos de sucesso (aspecto 8), ou seja, aquilo que será fundamental para o alcance do objetivo em foco, deverão ser listados.

Em seguida, faz-se necessário apresentar os principais riscos (aspecto 9) associados ao objetivo, concluindo assim o eixo III (Síntese da análise ambiental). Sobre riscos e a ferramenta mapa de risco consulte o Capítulo 10.

O eixo IV (Planejamento) deverá ser preenchido iniciando-se pelos indicadores-chave de desempenho (aspecto 10). Nele o empreendedor deverá apresentar os indicadores que utilizará para monitorar o alcance do objetivo definido (NORTON; KAPLAN, 1997).

Na sequência, os resultados-chave trimestrais (aspecto 11) relacionados ao objetivo listado deverão ser estipulados para o horizonte temporal de, no mínimo, um ano de planejamento.

Para cada trimestre pelo menos uma meta deverá ser definida por objetivo. Caso o empreendedor tenha utilizado a ferramenta OKR (Capítulo 9), ele poderá utilizar nesta matriz as deliberações presentes no nível estratégico daquela ferramenta.

Nos aspectos relacionados ao plano de ação (aspecto 12) é importante determinar as macroações relevantes ao alcance do objetivo definido, ignorando microações, que poderão constar no Plano de Ação que constitui o Capítulo 8 desta obra. Complementarmente, porém em colunas distintas, o empreendedor deverá listar as macroações voltadas a minimizar e/ou eliminar tanto os riscos associados ao objetivo que está sendo planejado quanto as ameaças e fraquezas presentes na análise SWOT desta matriz. Confira Figura 11.1:

Figura 11.1 – Matriz de Planejamento dos Objetivos Estratégicos

Matriz de Planejamento dos Objetivos Estratégicos				
Identidade	(1) Visão/ Ano: (2) Missão:			
Deliberação	(3) OBJETIVO ESTRATÉGICO: (Que objetivo deve ser alcançado?)		(3.1) Responsável: (Quem será o tutor do objetivo?)	
Síntese da Análise Ambiental	(4) Oportunidades Apresente as 3 principais oportunidades para o alcance do objetivo acima.	(5) Forças Apresente as 3 principais forças para: alcançar o objetivo; aproveitar as oportunidades; e eliminar/minimizar as ameaças.	(6) Ameaças Apresente as 3 principais ameaças que podem atrapalhar o alcance do objetivo acima.	(7) Fraquezas Apresente as 3 principais fraquezas que podem atrapalhar o alcance do objetivo acima.
	(8) Fatores Críticos de Sucesso: O que não poderá faltar para que o objetivo seja alcançado?		(9) Riscos Principais: O que coloca em risco o alcance do objetivo?	
Planejamento	(10) Indicadores-chave Como o desempenho será medido?	(11) Resultados-chave Quais resultados trimestrais devem ser alcançados?	(12) Macroações Que ações devem ser tomadas para que o objetivo seja alcançado? Que ações devem ser tomadas para que as fraquezas e ameaças sejam minimizadas e/ou eliminadas?	

Fonte: Elaboração própria.

Hora de Praticar

Matriz de Planejamento dos Objetivos Estratégicos				
Identidade	(1) Visão/ Ano: (2) Missão:			
Deliberação	(3) OBJETIVO ESTRATÉGICO: (Que objetivo deve ser alcançado?)		(3.1) Responsável: (Quem será o tutor do objetivo?)	
Síntese da Análise Ambiental	(4) Oportunidades Apresente as 3 principais oportunidades para o alcance do objetivo acima.	5) Forças Apresente as 3 principais forças para: alcançar o objetivo; aproveitar as oportunidades; e eliminar/minimizar as ameaças.	(6) Ameaças Apresente as 3 principais ameaças que podem atrapalhar o alcance do objetivo acima.	(7) Fraquezas Apresente as 3 principais fraquezas que podem atrapalhar o alcance do objetivo acima.
	(8) Fatores Críticos de Sucesso: O que não poderá faltar para que o Objetivo seja alcançado?		(9) Riscos Principais: O que coloca em risco o alcance do Objetivo?	
Planejamento	(10) Indicadores-chave Como o desempenho será medido?	(11) Resultados-chave Quais resultados trimestrais devem ser alcançados?	(12) Macroações Que ações devem ser tomadas para que o objetivo seja alcançado?	Que ações devem ser tomadas para que as fraquezas e ameaças sejam minimizadas e/ou eliminadas?

Referências

DRUCKER, P. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACRUZ, A. J. **Plano de negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

- Capítulo 12 -

Análise 6M

Denilton Macário de Paula

O que é?

De acordo com Miguel (2006), Diagrama de Ishikawa (homenagem a seu criador Kaoru Ishikawa, em 1943), Diagrama Espinha de Peixe (por sua aparência), Análise 6M (pelas iniciais das seis categorias de causas - Método, Matéria Prima, Mão de obra, Máquinas, Medição e Meio Ambiente) ou simplesmente Diagrama Causa e Efeito (por retratar as causas que originam o efeito problema), são os diversos nomes pelos quais é conhecida a técnica que busca identificar as causas (em especial a causa raiz), e não necessariamente os sintomas (efeitos), dos problemas que surgem em nosso negócio.

Conhecendo melhor os **6M**, segundo o próprio Ishikawa (1993), podem-se identificar nas “espinhas de peixe” as categorias nas quais se enquadram as possíveis causas do problema:

- **Método:** uma sequência padronizada de ações usadas para executar o processo.
- **Máquina ou equipamento:** alguns problemas decorrem de erros ou avarias da máquina. Nessa categoria, os motivos podem variar desde a falta de manutenção ao uso inadequado.
- **Mão de obra ou pessoal:** a falta de qualificação, falta de motivação e imprudência de funcionários ou fornecedores podem ser a causa de muitos problemas. Por exemplo, o impacto também pode vir da família.

- **Material:** pode ser a matéria-prima utilizada no processo ou quaisquer outros materiais básicos.
- **Medidas:** são as categorias de decisões e ações tomadas anteriormente. Elas podem ter alterado o processo e causado problemas.
- **Meio Ambiente:** é um ambiente propício ao surgimento de problemas. Poluição, calor e falta de espaço são alguns exemplos.

Para que serve?

A análise 6M deve ser utilizada com a finalidade de sanar causas de problemas antes que seus efeitos impactem o negócio. Portanto, pode-se pensar na análise de causa raiz como um processo ou método (estruturado) usado para alcançar os verdadeiros (ou múltiplos) geradores do problema.

Como fazer?

A Análise 6M utiliza uma representação gráfica simples de ser construída e de fácil entendimento, que pode ser desenvolvida unicamente pelo gestor do projeto ou preferencialmente por toda a sua equipe, pois promove o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos na identificação da causa raiz e na melhoria dos processos. Conseqüentemente, traz como benefícios – não apenas para a organização, mas principalmente para a equipe que a utiliza – uma melhor visibilidade dos problemas a serem eliminados e uma melhor compreensão, hierarquização e priorização de suas causas. A seguir estão alguns componentes do diagrama da Análise 6M:

- Cabeçalho – título, data, autor ou equipe de trabalho.
- Efeito - aquilo que é produzido por uma causa, resultado, consequência.
- Problema - dificuldade na obtenção de um determinado objetivo ou resultado esperado, situação difícil que pede uma solução; no Diagrama de Ishikawa é comum que o problema apareça como uma pergunta.
- Causa - origem, motivo, razão de algo.
- Causa primária ou principal - causas mais notáveis, causas de primeiro nível que agruparão subcausas.

- Causa secundária - subcausas das causas principais, ramificação das causas principais.

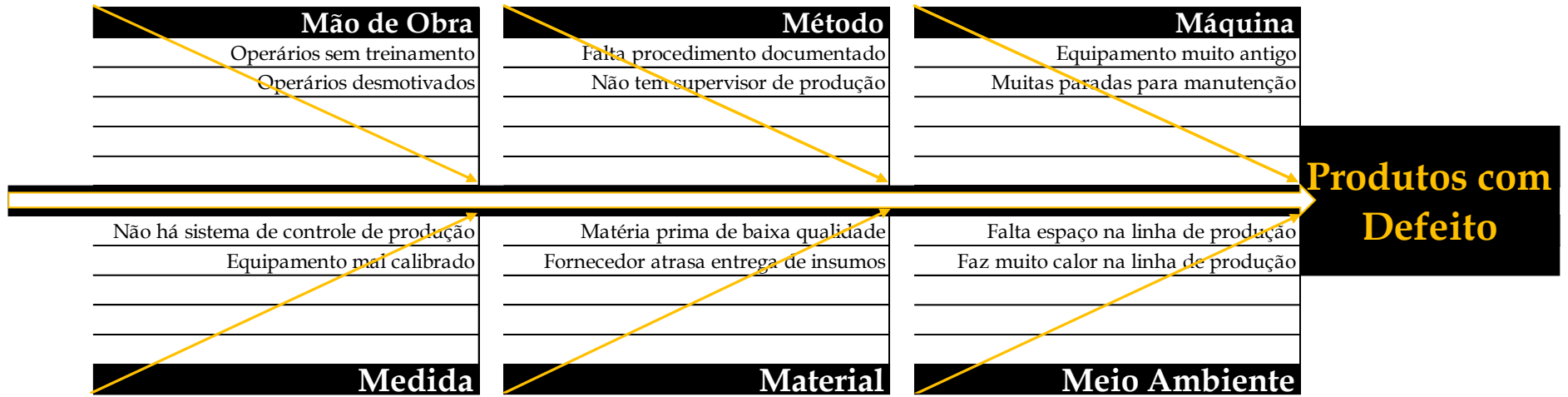
Como demonstrado, a ferramenta 6M é simples e intuitiva, deve ser utilizada sempre que houver a necessidade de conhecer as causas raiz dos problemas que seu projeto ou negócio esteja enfrentando, desde os mais simples aos mais complexos. Veja Figura 12.1.

Agora que já conhecemos do que se trata essa ferramenta, então vamos aprender a construir com o nosso passo a passo (cf. seção Hora de praticar):

- Defina claramente o problema ou efeito a ser analisado por sua equipe.
- Desenhe uma seta horizontal que aponte para a direita e faça um quadrado na extremidade dessa seta.
- Escreva seu problema central dentro desse quadrado.
- Reúna todas as informações possíveis sobre o referido problema ou efeito.
- Faça traços diagonais (as chamadas espinhas do peixe) no corpo da seta, que serão as categorias das suas causas encontradas.
- Realize um *brainstorming* com sua equipe para definir as possíveis causas. Essa é a parte mais demorada e trabalhosa do método, portanto, é importante focar em seus detalhes para que ela seja bem realizada.
- Dentro das categorias definidas pela equipe, insira as causas encontradas. Marshall Jr. (2011) orienta que se deve enumerar as causas de acordo com sua gravidade ou importância.
- Crie ações para eliminar a ocorrência ou mitigar os efeitos das causas mais importantes.

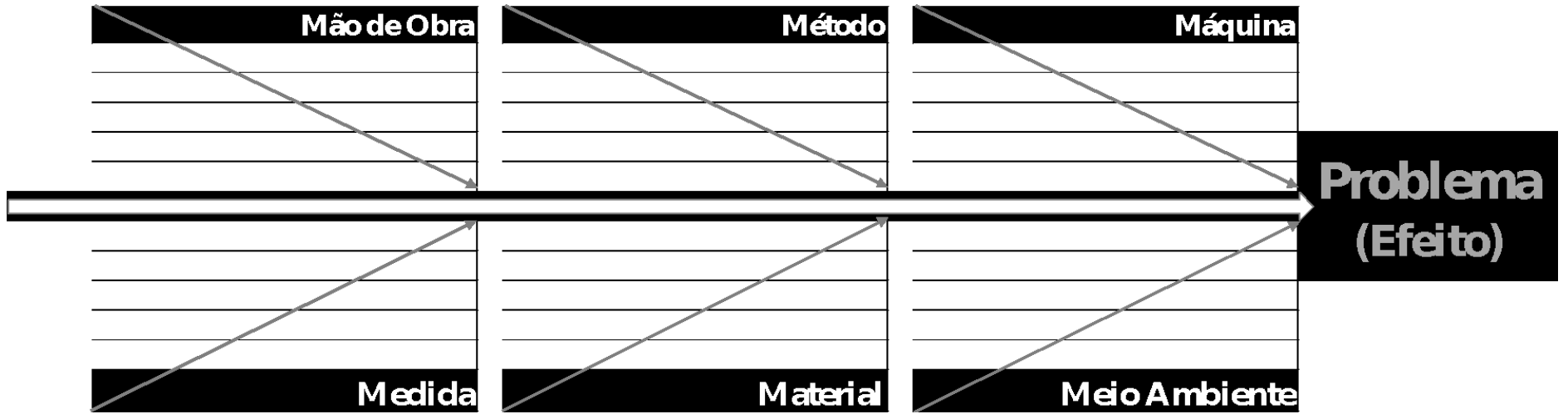
Figura 12.1 – Exemplo de diagrama de análise 6M

6M - Equipe Master (Produtos com defeito) 15/11/2021



Fonte: Elaboração própria.

Hora de praticar



Referências

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARSHALL JR. I. *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2006.

Recomendação de leitura

SILVA, D. R. L; FIGUEIREDO G. L. A. S. **A importância do conhecimento de ferramentas de gestão para o sucesso do empreendedorismo em épocas de crise**. 2020. Disponível em:

<http://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/750/544>.

Acesso em: 15 nov. 2021.

Posfácio

Adonai José Lacruz

Chegamos ao final do itinerário deste livro na esperança de termos contribuído para que empreendedores de negócios de impacto social tenham encontrado aqui ferramentas uteis para a iniciação, o planejamento e o monitoramento dos seus empreendimentos.

A epígrafe deste livro – “As grandes dores são mudas” (Khalil Gibran) – pode remeter ao silêncio de grupos oprimidos ou, em outra perspectiva, ao fato que para as grandes dores não cabem palavras de lamento; mas, precisamente, a ação silenciosa que a urgência da dor impõe.

Não é incomum que ideias de negócios de impacto tenham raízes nas dores sociais e na empatia. Grandes dores exigem menos queixume e mais ação. Assim se movem os empreendedores.

Em linhas breves e gerais – estas são as linhas – renovamos a esperança de que este livro auxilie empreendedores de negócios de impacto social no desenvolvimento das suas ações.

Mãos à obra!

Sobre os Autores

Adonai José Lacruz (Organizador) é administrador, mestre em economia e doutor em administração. Fez estágio de pós-doutorado em administração e contabilidade. É professor no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) e no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm/Ufes). É pesquisador do Laboratório de Pesquisa e Extensão do Terceiro Setor da Universidade de Brasília (LPETS/UnB).



<http://lattes.cnpq.br/8723073260341855>



adonai.lacruz@ifes.edu.br

Denilton Macário de Paula é administrador e engenheiro de produção, especialista em logística e engenharia de suprimentos, mestre em pesquisa operacional e inteligência computacional. É professor no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). Atua como mentor em programas de autossuficiência e empregabilidade da Associação Deseret.



<http://lattes.cnpq.br/4917856610347900>



denilton.macario@ifes.edu.br

Everton Assis Cunha é administrador, mestre em administração e especialista em gestão de novos negócios. É coordenador do MBA em Gestão Empresarial e do MBA em Gestão Financeira e Controladoria da Faculdade Estácio de Vitória e Vila Velha; membro da diretoria do Instituto de Envolvimento Socioambiental (IESAMB); professor em cursos de graduação e pós-graduação. Atua como consultor e instrutor em marketing, planos de negócios, planejamento estratégico, e inovação.



<http://lattes.cnpq.br/8120749932730256>



evertonassis@gmail.com

Katarina Rosa Lemos é graduada em Tecnologia Logística pelo Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes). Foi pesquisadora de iniciação científica no Ifes (2018 - 2020). Atualmente é professora de Ensino Técnico na rede Estadual de Ensino do Espírito Santo.



<http://lattes.cnpq.br/9639442596088762>



katarinarosalemos@gmail.com



Este livro foi composto com as famílias tipográficas
Book Antiqua, Bookman Old Style e Signika.
