



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

ADAPTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INCUBADORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

VANESSA VASCONCELOS SCACIOTTA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
vanscaciotta@hotmail.com

HEIDY RODRIGUEZ RAMOS
UNINOVE - Universidade Nove de Julho
heidyrr@uninove.br



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ADAPTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INCUBADORA DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar o modelo de planejamento estratégico de uma incubadora de negócios sociais e propor adaptações para aproximá-lo da realidade dessas iniciativas. A metodologia utilizada foi a de pesquisa-ação e os dados foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade com membros da Diretoria da incubadora, *brainstormings* e análise do modelo de planejamento estratégico atual, com posterior apresentação do novo modelo à diretoria da incubadora para validação. O resultado foi um modelo adaptado que propõe uma reflexão mais aprofundada sobre a necessidade de sensibilização dos envolvidos no planejamento estratégico, sobre elaborar uma missão que contemple os interesses dos *stakeholders*, sobre limites da organização, sobre a análise ambiental mais direcionada e sobre a elaboração de indicadores.

Palavras chave: planejamento estratégico, negócios sociais, organizações sem fins lucrativos, incubadoras.

ADAPTATION OF STRATEGIC PLANNING FOR A SOCIAL BUSINESS INCUBATOR

Abstract

The objective of this paper is to analyze the strategic planning model of a social business incubator and propose adjustments to bring it to reality of these initiatives. For this purpose, it was used the action research methodology and the data were collected through in-depth interviews with the members of the board from incubator, brainstorming and analysis of current strategic planning model, with subsequent presentation of the new model to the board to validate it. The result was an adapted model that proposes a deeper new thinking about the need for awareness of those involved in strategic planning, to prepare a mission that addresses the interests of stakeholders on boundaries, with an environmental analysis more focused on the core business and in the draft of indicators.

Keywords: strategic planning, social business, non-profit organizations, incubators.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

O cenário do mundo dos negócios mostra-se cada vez mais instável, obrigando que as organizações sejam responsivas e hábeis ao lidar com esse contexto. Para tanto, a introdução de um Planejamento Estratégico (PE) torna-se essencial e ultrapassa o conceito de que se aplica somente às organizações que buscam maximizar o lucro, se estendendo também aos negócios sociais.

O agravamento dos desequilíbrios sociais e ambientais favoreceu o surgimento de novos modelos organizacionais que tem como orientação a solução desses problemas. No Brasil, esses negócios são conhecidos como negócios sociais, negócios socioambientais ou negócios inclusivos, de acordo com o seu propósito ou forma de atuação. (Fischer, 2014).

Ao mesmo tempo em que os negócios sociais respondem aos tradicionais mecanismos do mercado capitalista, também podem possuir peculiaridades que os diferem das empresas tradicionais, como, por exemplo, a avaliação de seus resultados e a forma de distribuição do lucro (Fischer, 2014). Sendo assim, os modelos de PE adequados às empresas do mercado tradicional podem não contemplar alguns aspectos inerentes aos negócios sociais se considerados individualmente.

São poucos os trabalhos que o analisam o PE no contexto dos negócios sociais. Na revisão teórica, encontramos o trabalho de Bryson (1988) que adapta o PE para a realidade das organizações sem fins lucrativos. Os negócios sociais não objetivam exclusivamente a maximização de lucro e a realização da missão constitui-se também como um objetivo que deve ser mensurado, bem como o atingimento da expectativa inicial de todos os *stakeholders*. Essas características de certa forma também os aproximam das organizações sem fins lucrativos e, por isso, a escolha do modelo de Bryson (1988).

Este relato técnico avaliará o modelo de planejamento estratégico de uma incubadora de negócios sociais, a NESsT, que atua em mercados emergentes e ao redor do mundo desde 1997. O planejamento estratégico é uma etapa que é trabalhada junto aos gestores dos negócios, após sua inserção no portfólio. A NESsT, no Brasil, utiliza um modelo de PE adaptado da NESsT da Hungria. A Diretoria da incubadora apontou necessidades de melhorias no modelo de planejamento anual.

Diante desse contexto, a pergunta que este relato técnico pretende responder é **como o modelo de planejamento estratégico da NESsT pode ser adaptado considerando as peculiaridades dos negócios sociais?**

Dessa forma, e, uma vez que o PE constitui importante ferramenta para o direcionamento e definição de ações na busca da eficiência e sustentabilidade, o presente estudo tem por objetivo trabalhar analisar o modelo de planejamento estratégico da incubadora e propor adaptações para aproximá-lo da realidade dessas iniciativas. Espera-se, portanto, que este trabalho possa contribuir com a apresentação de um modelo adequado aos negócios sociais considerando suas peculiaridades e contribuindo para a longevidade dessas iniciativas e aumento de seu impacto social, ambiental ou de inclusão.

2 Referencial Teórico

2.1 Negócios Sociais

Os desequilíbrios sociais e ambientais decorrentes do modelo produtivo e econômico mundial são os grandes motivadores do empreendedorismo social, que se organiza por meio dos negócios sociais. Os negócios sociais são iniciativas orientadas à solução desses problemas sociais ou ambientais, tais como redução da pobreza, educação, saúde, preservação ambiental,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

inclusão social, diversidade de gênero, cultural, étnica ou religiosa, entre outros (Comini, Barki, & Aguiar, 2012). Essas iniciativas trazem propostas inovadoras para a solução desses problemas e, em alguns casos, rompem com os modelos organizacionais vigentes, seja na forma como fazem negócios, seja na forma como trabalham com o lucro ou nas formas de gestão, embora obedeçam a lógica de mercado (Fischer, 2014).

Dentre alguns modelos de negócios encontrados estão os negócios inclusivos, que se ocupam de inserir a população de baixa renda na cadeia de valor de bens e serviços, geralmente por meio de atividades de geração de renda e ocupação; existem também os negócios que se formalizam como empresas de mercado, porém focados em oferecer bens e serviços à parcela da população de baixa renda. Podem se formar por intermédio de cooperativas, associações e arranjos produtivos comunitários, nos quais verifica-se a gestão e decisão participativa; podem inovar na forma de distribuição dos lucros, pagando dividendos regulares ou reinvestindo o lucro na ampliação do negócio, aumentando seu poder de atuação e impacto social (Fischer, 2014). Dentro do que Fischer (2014) chama de ecossistema do empreendedorismo social, surgem também as incubadoras, que tem o papel de atuar como mentores no desenvolvimento organizacional e da gestão, tornando mais rápido o desenvolvimento desses negócios e elevando as taxas de sucesso dessas iniciativas.

Fischer (2014 p.127) aponta como principais desafios a esses negócios, “a dificuldade de conceituar e mensurar o impacto social, considerado o principal resultado que se espera desse tipo de empreendimento”. A autora afirma também que, além dos desafios já conhecidos pelo empresariado tradicional no que tange à burocracia e impostos, existem poucos investidores dispostos a compartilhar de um ideal de retorno que não seja o lucro. Porém, mesmo com esse cenário, os negócios sociais crescem em números no mundo todo, levantando a necessidade de repensar a atenção que lhes tem sido dada (Fischer, 2014).

2.2 Planejamento Estratégico

Por Planejamento Estratégico entende-se a técnica administrativa que orienta as decisões de uma organização e dá a sua direção. O PE analisa o ambiente, identifica os pontos fortes e pontos fracos, alinhando a organização à sua missão, desenvolvendo as oportunidades e minimizando os riscos (Fischman & Almeida, 2009). O PE possibilita à organização a administração estratégica, ou seja, o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos e metas, definir quais são suas prioridades e fatores críticos de sucesso, controlar suas atividades, uma certa previsibilidade em relação ao futuro, ser responsiva ao ambiente e melhores resultados (Bryson, 1988). Uma vez que a literatura específica sobre PE para negócios sociais é escassa e pelo fato desses negócios não objetivarem exclusivamente o lucro, sendo a missão e a expectativa inicial de seus *stakeholders* também objetivos importantes foi utilizado neste trabalho o modelo de Bryson (1998) para organizações sem fins lucrativos como base teórica para analisar o modelo atualmente vigente na empresa.

2.2.1 Modelo de Bryson

A literatura específica sobre planejamento estratégico orientado às organizações sem fins-lucrativos é escassa. Uma vez que os negócios sociais se aproximam muito desse tipo de organização no que diz respeito ao propósito e como a NESsT possui em seu portfólio tanto negócios sociais quanto organizações sem fins lucrativos, o modelo de Bryson (1988) foi o escolhido para nortear este trabalho. O autor estabelece oito etapas para o seu modelo de planejamento.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Para Bryson (1988), qualquer planejamento deve ser iniciado esclarecendo aos tomadores de decisão o que é o PE eo esforço que será necessário para realizá-lo, obtendo o compromisso inicial de todos os envolvidos no processo. Nessa primeira etapa definem-se os envolvidos, o tempo e a periodicidade das atividades, bem como a disponibilidade dos recursos.

A segunda etapa é a identificação e esclarecimento dos mandatos. Nessa etapa, define-se o que a organização pode ou não fazer, tomando como medida balizadora as regulamentações, a legislação, estatutos e contratos, de maneira que fique evidente o que é permitido fazer e se a organização consegue fazê-lo, ou seja, delimitando seu campo de ação.

A terceira etapa é o desenvolvimento da missão e dos valores, que é a justificativa social para a existência da organização. A missão e os valores devem estar alinhados aos mandatos e antes de serem definidos é importante que a organização identifique quem são os seus *stakeholders* e quais são as suas expectativas, bem como quais são seus critérios para avaliar o resultado da organização de forma a contemplá-los na declaração da missão.

Explorar o ambiente externo com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças que ele oferece é a quarta etapa proposto por Bryson (1988). Deve-se avaliar as tendências, acontecimentos, sociais, políticos e econômicos juntamente com os mais diversos grupos de *stakeholders*, tais como clientes, concorrentes e colaboradores ou parceiros. Isso significa que a organização deve manter-se atualizada sobre o que acontece no mundo, avaliando os impactos que esses acontecimentos podem ter sobre sua missão e atividades.

A quinta etapa, que complementa a tradicional análise SWOT, é a análise do ambiente interno. Dentro do modelo de Bryson (1988), essa etapa visa identificar os recursos organizacionais (*inputs*) e a estratégia vigente (processos), bem como definir os indicadores de performance (*outputs*). Segundo o autor, as organizações visualizam os recursos disponíveis, mas não conseguem identificar a estratégia vigente e não tem conhecimento dos critérios de performance que os *stakeholders* julgam importantes. É importante ter conhecimento sobre o que tem sido feito e o que os *stakeholders* esperam receber como resultado.

A sexta etapa seria a elaboração de diretrizes para tratar questões estratégicas de forma rápida, diligente e efetiva. As questões estratégicas são aquelas que englobam conflitos que podem ser sobre os fins (o que), os meios (como), filosóficos (por que), local (onde), tempo (quando) e quem pode ser prejudicado de acordo com as diferentes soluções dadas à questão (Bryson, 1988).

Com base nas questões levantadas na sexta etapa, desenvolve-se a estratégia. Bryson (1988) define estratégia como "um padrão de objetivos, políticas, programas, ações, decisões e/ou alocação de recursos que definem o que uma organização é, o que faz e por que faz isso" (Bryson, 1988, p.77). O autor ressalta que a estratégia, além de ética e legal, deve ser viável, alinhada às expectativas dos *stakeholders* e congruente com a filosofia e valores da organização.

A última etapa proposta pelo autor é a concepção de uma visão de futuro da organização. É uma etapa facultativa, mas tem sido apontada como muito importante por psicólogos organizacionais e organizações que fazem a gestão de performance. Ele ainda reforça os benefícios da adoção do planejamento estratégico, tais como: o pensamento estratégico, uma certa visão do futuro que determina a direção a ser seguida, apoio à tomada de decisão, trabalho em equipe, resolução de problemas, tornar a organização responsiva às mudanças e aumento de performance (Bryson, 1988).

Porém, mesmo com os benefícios demonstrados, nota-se ainda certa resistência na utilização do PE por parte dessas organizações e ocorre principalmente porque o PE consiste em um processo metodológico de intervenção que auxilia o processo decisório, oferecendo apenas uma visão de futuro e não garantias de concretização (Oliveira *et al.*, 2005). Muitas vezes, o empreendedor social ou o gestor acumulam funções que ultrapassam as fronteiras da gestão estratégica e exigem sua atuação no nível operacional e de execução. Uma outra



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

resistência que pode surgir é que, pelo fato do PE exigir disciplina em seu acompanhamento, ele pode ser confundido com mais um processo burocrático inerente à gestão e deixar de ser revisado (Oliveira *et al.*, 2005). A falta de entendimento sobre o PE, a falta de profissionais qualificados envolvidos no processo, a visão dominante de curto prazo, a dificuldade em gerir mudanças e a falta de visão sistêmica por parte do empreendedor podem constituir fortes desafios à sensibilização e implementação do planejamento estratégico nesses negócios (Fischman & Almeida, 2009). Além disso, um desafio inerente ao planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos é a definição de indicadores. Nem todo resultado pode ser convertido em métricas quantitativas para esses empreendimentos. O planejamento estratégico tem papel importante também na construção desses indicadores de performance, já que o lucro não é exclusivamente o resultado buscado por este tipo de negócio e nem o mais esperado pelos *stakeholders*.

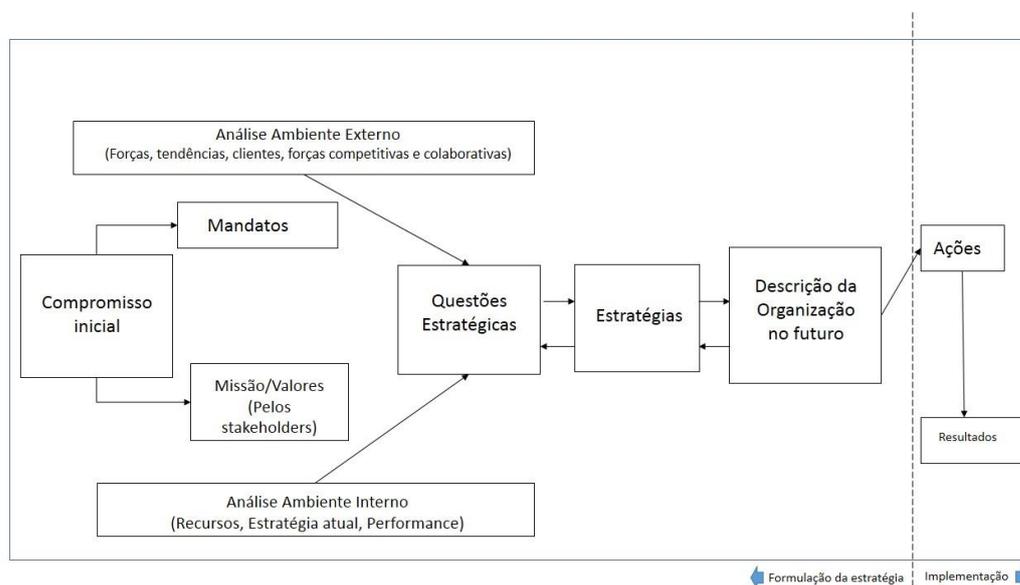


Figura 1. Modelo de Planejamento Estratégico para organizações sem fins lucrativos
Fonte: Bryson (1988)

3 Metodologia

Para a parte textual do relato técnico foi utilizado o protocolo proposto por Biancolino *et al.* (2012). Como estratégia de pesquisa, este relato utilizou a pesquisa-ação. A pesquisa-ação constitui uma estratégia pertinente quando fenômenos complexos são observados, sendo a gestão e estratégias de organizações exemplos de tais fenômenos (Martins & Theóphilo, 2009). A pesquisa-ação é recomendada também em situações insatisfatórias incomuns ou não-cotidianas como forma de diagnosticar problemas e prescrever soluções (Martins & Theóphilo, 2009). As características inerentes à pesquisa-ação confirmam ser esta a metodologia mais adequada ao cenário apresentado. De acordo com Martins & Theóphilo (2009) são elas:

1. Interação entre pesquisador e pessoas na organização.
2. Da interação, definem-se os problemas a serem pesquisados e solucionados por meio de ações concretas.
3. O objeto de estudo faz parte de um contexto social.
4. A pesquisa não se limita apenas a uma ação para resolver um problema ou a uma consultoria e pretende também gerar contribuir para o meio científico.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

5. Trata de mudanças, sendo recomendada para o processo de identificação, planejamento e implementação de mudanças, principalmente no que tange aos aspectos sociais e possíveis impactos.
6. Considera diversos tipos de coleta de dados, sejam qualitativos ou quantitativos.
7. Não se adequa ao crivo da análise positivista de qualidade. Exige critérios específicos de qualidade.

Para responder à pergunta proposta por este relato técnico, inicialmente procedeu-se a revisão da bibliografia sobre planejamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos. Foi feita também a revisão da bibliografia sobre negócios sociais com o objetivo de contextualizá-los e identificar possíveis peculiaridades não-contempladas no modelo de planejamento estratégico utilizado como referencial teórico.

As informações levantadas nas entrevistas e a análise documental foram confrontadas com a literatura, de forma a identificar as possíveis lacunas ou pontos passíveis de melhoria e adaptação no modelo existente.

As etapas seguidas pelas pesquisadoras na organização estudada, foram:

1. **Abordagem inicial:** nessa etapa estabeleceu-se um contato inicial com os gestores da NESsT no Brasil com o intuito de conhecer a organização de forma mais aprofundada, suas atividades, seu propósito, sua forma de seleção dos negócios que serão incubados, suas parcerias, as pessoas que estariam envolvidas no estudo e apresentação do escopo do estudo;
2. **Apresentação e entendimento do modelo de PE atual:** o modelo de PE atual da NESsT foi apresentado pela Diretoria da operação no Brasil, que também apontou pontos passíveis de melhoria, uma vez que esse modelo foi adaptado da NESsT da Hungria. Nessa fase foi conduzida entrevista em profundidade para identificar o estágio atual de implementação do PE, o nível de conhecimento sobre o assunto dos empreendedores das empresas incubadas e os indicadores que a NESsT avalia, bem como sua periodicidade. Foram discutidos possíveis incrementos ao modelo de PE existente e os possíveis ganhos na adoção do modelo proposto por Bryson (1988).
3. **Adaptação do modelo de PE:** o modelo de PE atual foi comparado ao modelo proposto por Bryson (1988) e adaptado, originando um novo modelo para ser implementado no portfólio incubado.
4. **Apresentação do novo modelo à equipe da NESsT:** para identificar possíveis ajustes e validar o modelo de PE adaptado. Foi feito com a Diretoria da NESsT no Brasil.
5. **Acompanhamento da implementação:** a implementação terá início em setembro de 2014 e o novo modelo será apresentado aos empreendedores ou gestores e o processo será conduzido por meio de reuniões e treinamentos. O acompanhamento e os resultados dessa implementação poderão ser descritos em um trabalho futuro.

4 Resultados obtidos e Análise

4.1 Sobre a NESsT

A NESsT é uma incubadora de negócios sociais que atua em mercados emergentes ao redor do mundo desde 1997. A empresa desenvolve e apoia seu portfólio de negócios sociais nos aspectos de suporte e capacitação, investimento e capital social. Empreendimentos sociais em estágio inicial, organizações sem fins lucrativos que passam a gerar receita e empresas que



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

oferecem oportunidades de emprego e renda ou ofertam inovação tecnológica para grupos de baixa renda são os perfis classificáveis para compor o portfólio e se beneficiar de um processo de incubação que pode ser de longo prazo. Os negócios incubados são aperfeiçoados de forma a desenvolverem sua sustentabilidade financeira e maximizarem seu protagonismo social, resolvendo problemas críticos das comunidades ou regiões onde estão inseridos. O aperfeiçoamento acontece por meio de processos de desenvolvimento de competências empreendedoras, treinamento e acompanhamento de habilidades de gestão, aporte financeiro e acesso a uma ampla rede de profissionais e corporações que os suportarão como consultorias. No Brasil, a NESsT está presente desde 2007 e possui atualmente em seu portfólio nove negócios sociais. (NEST, 2014).

4.2 O modelo atual de planejamento estratégico da NESsT

A incubadora define estratégia como a “coordenação dos objetivos e dos recursos disponíveis tendo em conta as opções ambientais, ou o modo escolhido de realização da missão entre condições internas e externas” e define o planejamento estratégico como a redação da estratégia (NESsT, 2014).

A organização entende que o PE deve ser simples e objetivo, conter a visão de futuro e ter metas mensuráveis. O modelo proposto pela NESsT é também composto de oito etapas a saber:

1. A identificação dos valores, que são as crenças ou princípios que norteiam as decisões e condutas. Na Figura 2 é vista como a etapa 0.
2. A análise dos ambientes internos e externos ou a análise SWOT, quando se avaliam as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo e as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno. Na Figura 2 é vista como a etapa 1.
3. A formulação da missão que consiste em responder à pergunta: “Qual é a razão da existência da organização e por que a sua existência é importante para as partes interessadas e membros da comunidade em que ela está?” (NESsT, 2014, p. 24) Nessa etapa, define-se a visão de futuro da organização e os critérios para medir a progressão. Na Figura 2 é vista como a etapa 2.
4. A especificação de objetivos de acordo com o grupo alvo, que são todos aqueles que são impactados com as atividades das empresas e também os *stakeholders*. Na Figura 2 é vista como a etapa 3.
5. Listar todas as estratégias possíveis de acordo com a análise SWOT, buscando as possíveis linhas de ação de forma que as forças aumentem as oportunidades e/ou reduzam as ameaças e de forma a evitar que as fraquezas possam reduzir as oportunidades e aumentar as ameaças. Na Figura 2 é visto como a etapa 4.
6. A sexta etapa é a avaliação das estratégias listadas anteriormente, seguida da escolha da mais viável. Na Figura 2 é visto como a etapa 5.
7. Elaboração de um plano de ação, detalhando quais são as ações, quem serão os responsáveis, como as ações devem ser executadas, os prazos e os recursos necessários. Na Figura 2 é vista como a etapa 6.
8. Implementação e *feedback* – Execução do plano de ação e análise de possíveis melhorias no planejamento estratégico. Na Figura 2 é vista como a etapa 7.

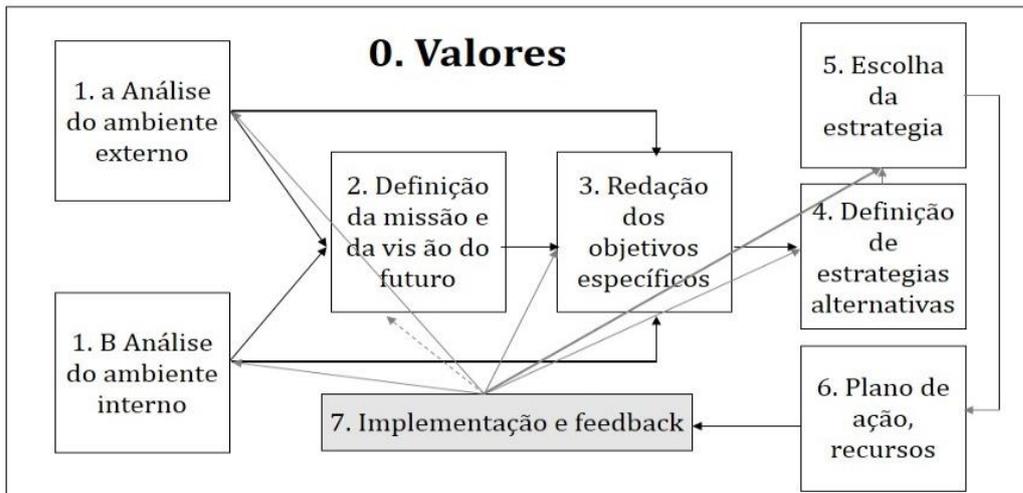


Figura 2. Modelo Atual de Planejamento Estratégico da NESST
Fonte: Adaptado de NESST (2014)

4.3 O modelo de planejamento estratégico proposto

À luz do referencial teórico, um ponto passível de melhoria é a inclusão de uma etapa de sensibilização inicial do empreendedor social ou dos envolvidos no processo do planejamento estratégico. Esta etapa é de suma importância para promover o entendimento, alinhar os esforços e obter um comprometimento inicial do plano.

Um outro ponto passível de melhoria é a identificação dos mandatos. Uma vez que estes negócios têm impacto social ou ambiental, é importante entender além da legislação pertinente à constituição de empresas ou regulamentações das organizações sem fins lucrativos, quais outras legislações ou regulamentações podem afetar diretamente a organização ou com quais legislações ou regulamentações estes negócios podem contribuir, identificando seus limites de atuação.

O planejamento da NESST inicia-se com a definição dos valores da organização seguida da análise dos ambientes internos e externos. Nota-se no modelo da NESST que, diferentemente do modelo proposto no referencial teórico, a missão somente é constituída após a análise do ambiente, o que seria a terceira etapa. Por missão entende-se o propósito maior da organização, sugerindo-se que a análise SWOT seja feita somente após a missão ter sido descrita. Na reunião de levantamento de dados com a Diretoria da NESST, foi sugerido que a identidade organizacional seja definida antes da análise dos ambientes internos e externos, uma vez que, conhecendo o propósito e os valores que norteiam a ação da organização, é possível conduzir uma análise mais direcionada, reduzindo os esforços necessários se comparada à uma análise feita dentro de um contexto pouco delimitado.

Sugeriu-se também à Diretoria que sejam feitas consultas aos *stakeholders* sobre suas expectativas antes da declaração da missão ser redigida. Embora a formulação da missão considere a importância da organização para os mesmos, não há menção sobre a consulta direta. Na reunião com a Diretoria da NESST, surgiu também a ideia de envolver o portfólio na elaboração da identidade organizacional, já que o trabalho em rede é muito valorizado pela incubadora.

Uma vez definido o propósito maior da organização, sugere-se a tradicional análise SWOT como forma de entender as oportunidades existentes e como as forças da organização podem alavancá-las, bem como as ameaças que o ambiente oferece e que podem ser aumentadas por possíveis fraquezas. O intuito é que a organização faça uso consciente de suas forças e



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

elabore estratégias para minimizar suas fraquezas. Ressalta-se aqui a necessidade de identificar a estratégia vigente e os indicadores já utilizados para medir a performance dos negócios em incubação, para posterior comparação quando do estabelecimento das novas metas, objetivos e estratégias.

Os indicadores variam de organização para organização de acordo com o propósito e estruturação do negócio. Nem todo o negócio considera o lucro como uma medida quantitativa de performance, podendo ser substituído, por exemplo, por indicadores que demonstrem o impacto do negócio na sociedade, tais como engajamento dos voluntários, melhoria no relacionamento com doadores ou parceiros, entre outros. No entanto, recomenda-se sempre que possível a utilização de indicadores numéricos, pois permitem melhor análise de quanto o resultado esperado foi obtido. No modelo atual de PE menciona-se a elaboração de medidas de progressão na etapa 3 da Figura 2, em conjunto com a criação da identidade organizacional, já que a análise dos ambientes interno e externo constituíam a etapa anterior. Não havia a reflexão sobre a estratégia vigente. No novo modelo, estes indicadores serão estabelecidos na próxima etapa de forma a gerar um comparativo entre uma situação anterior e uma situação desejada, levando os empreendedores à reflexão sobre suas métricas e se são adequadas aos objetivos propostos.

Concluído o diagnóstico estratégico, faz-se necessária a definição de metas, objetivos e da estratégia a ser adotada, reflexão sobre as possíveis barreiras ou desafios, seguida da definição ou revisão dos indicadores. Por fim, sugere-se a elaboração do plano de ação, controle e a reavaliação do planejamento em ciclos anuais. De forma simples e com o intuito de facilitar a implementação, propõe-se com este trabalho um modelo composto de cinco, conforme foi apresentado na figura 3.

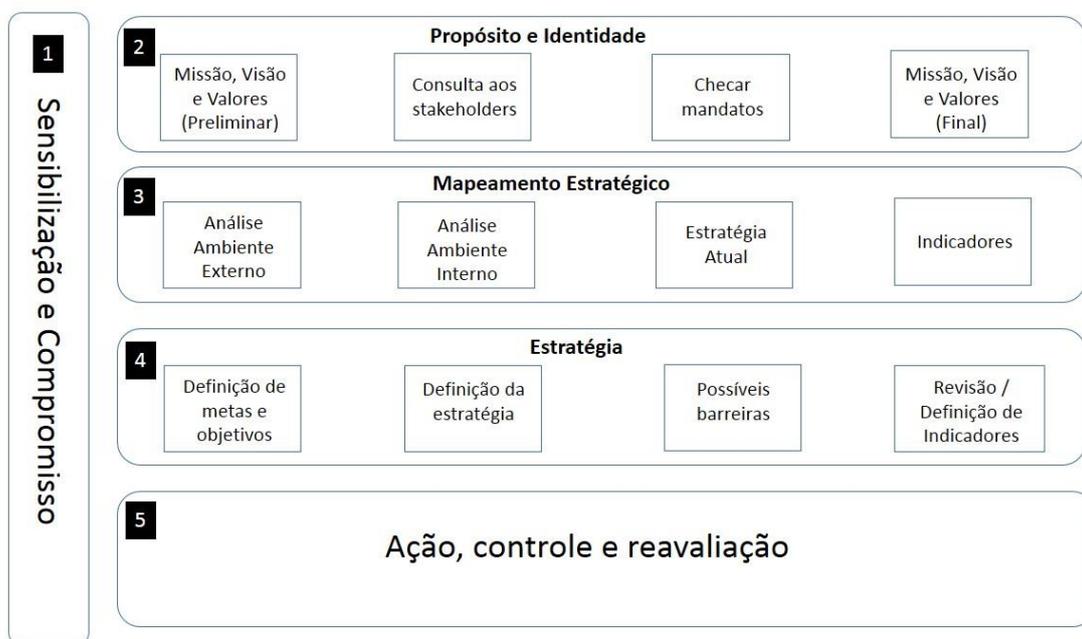


Figura 3. Modelo proposto de planejamento estratégico
Fonte: Elaborado pelas autoras (2014)

5 Considerações Finais

É inegável a importância do planejamento estratégico para as organizações, independentemente de sua proposta de atuação ou segmento. Os negócios sociais,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

socioambientais ou inclusivos emergem no cenário mundial com propostas inovadoras e motivadas por um propósito maior, que é atender demandas socioambientais e reduzir as condições de desequilíbrio e desigualdade que assolam o mundo. Logo, o PE para estes negócios é de vital importância, pois pode contribuir para o aumento do desempenho dessas iniciativas, contribuindo, conseqüentemente, para a construção de um mundo mais justo e sustentável. O objetivo deste relato foi analisar o modelo de planejamento estratégico de uma incubadora de negócios sociais e propor adaptações para aproximá-lo da realidade dessas iniciativas. Com base no referencial teórico e observações da Diretoria da NESsT na reunião inicial, o modelo foi estudado e algumas alterações foram propostas, gerando um modelo adaptado que orientará as atividades de elaboração do planejamento estratégico no portfólio em incubação. Como contribuição, este novo modelo propõe uma reflexão mais aprofundada sobre a necessidade de sensibilização dos envolvidos no planejamento estratégico, sobre os interesses dos *stakeholders*, limites da organização, percepção da situação atual do negócio e sobre a elaboração de indicadores. O modelo proposto foi aprovado pela Diretoria da NESsT como o modelo a ser adotado pela incubadora, substituindo o anterior.

Quanto à metodologia, a pesquisa mostrou-se efetiva até a etapa de validação do modelo, promovendo a interação das pesquisadoras com a equipe da NESsT e se configura como metodologia adequada para as etapas futuras, nas quais as pesquisadoras deverão interagir com a NESsT, com o portfólio e com os *stakeholders* para a implementação do PE nos negócios em incubação.

Uma consideração em relação ao referencial teórico ser focado em um autor, deve-se ao fato de a literatura sobre PE adaptado à negócios sociais ser limitada e o modelo trabalhado no referencial teórico é destaque na literatura para organizações sem fins lucrativos. Na implementação haverá a análise se essa adaptação é apropriada ao tipo de negócio. Logo, os benefícios desse modelo, lacunas e desafios encontrados ainda serão analisados e devem ser objeto de um novo trabalho, posterior à implementação que acontecerá no segundo semestre do ano de 2014 no portfólio incubado.

Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81. doi:10.1016/0024-6301(88)90061-1
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. De. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397. doi:10.5700/rausp1045
- Fischer, R. M. (2014). Negócios Sociais. In R. de F. BOULLOSA (Ed.), *Dicionário para a formação em gestão social* (pp. 125-127). Salvador: CIAGS/UFBA.
- Fischman, A. A., & Almeida, M. I. R. de. (2009). *Planejamento Estratégico na Prática* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2. ed.). São Paulo.
- NESST. (2014). 2014 - Strategic Planning WS PO.
- Oliveira, B., Ross, E. S., & Altimeyer, H. Y. (2005). Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista Da FAE*, 8(1), 69-80.