

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E  
MISSÕES URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS APLICADAS – CSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES - MESTRADO**

**DAIANI MELLO DOS SANTOS FORTES**

**MODELO DE EIXOS PARA EMPREENDIMENTOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL E INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA BASEADO NO MODELO  
CERNE 1**

**SANTO ÂNGELO/RS  
2021**

**DAIANI MELLO DOS SANTOS FORTES**

**MODELO DE EIXOS PARA EMPREENDIMENTOS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL E INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA BASEADO NO MODELO  
CERNE 1**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/RS, sob a linha de pesquisa Inovação, Organização Social e Desenvolvimento como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Professor Dr. Carlos Oberdan Rolim

**SANTO ÂNGELO (RS)**

**2021**

## DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

A razão pela qual desenvolveu-se esse produto é baseada na ideia de auxiliar os empreendimentos que possuem a oferta de produtos que tenham características de impacto social, o que significa a elaboração de um modelo de negócio viável e fortificado. Além disso, a proposta do novo eixo vem ao encontro com a remodelação da incubadora por empreendimentos que sigam a linha de NIS. Atentando a um dos objetivos das incubadoras, que é, selecionar empreendimento para incubação que apresentem maior potencial de mercado, quando da ocorrência desta etapa, o ponto de partida dos incubados inicie de forma mais estruturada, por isso a importância de observar os seis eixos já na seleção dos empreendimentos e sobretudo durante o tempo de permanência na incubadora.

Portanto, a utilização dos eixos, envolverá o *Chief Executive Officer*- CEO mais a equipe do empreendimento, bem como, a equipe de gestão da incubadora, que usará como balizador para ver a aptidão do empreendimento para graduação, permanecendo a sua referência como medidor da evolução no negócio. Ademais, a incubadora possuir em seu portfólio incubados graduados, demonstra o alinhamento entre incubadora e incubados, pois configura que foi atendido os eixos, processos e práticas chaves CERNE e com sinergia do trabalho desenvolvidos entre as partes. Com isso, para a incubadora, torna-se um indicativo positivo para obter a certificação CERNE 1 e para a empresa incubada a concretização do negócio para ir para o mercado.

A razão pela qual o eixo impacto social vem a somar aos demais, é pela sua relação como negócio de impacto social e ambiental, reforçando a sua capacidade de gerar suas próprias receitas a partir da venda de produtos e ou de serviços; garante rentabilidade e não depende de doações ou subsídios; da finalidade ao conhecimento popular; geralmente, vendem um produto ou serviço que contribui para melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda, em condições de vulnerabilidade, com dificuldades de acesso ao mercado de trabalho. Adicionalmente, fazer a análise da realidade social local e seu contexto é necessário para que a equipe do empreendimento possa aceitar, compreender e aplicar as ações propostas.

Desta forma, o enlaçamento entre os seis eixos (figura 16), empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão com o impacto social é a união de contribuições e atribuições que cada um possui aliado ao perfil dos NIS. Investir em negócios sociais é uma forma de cuidar da cadeia produtiva, das pessoas envolvidas, observando o impacto ambiental e social que gera. Além disso, alguns exemplos dos segmentos e

direção que os seis eixos poderão atuar, são:

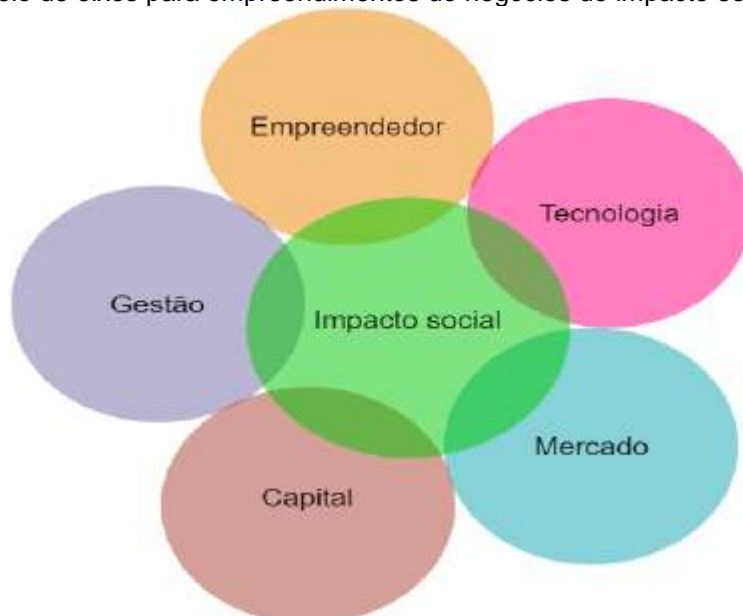
**Empreendedor:** consiste em dispor na oferta de cursos, workshop, plataformas de conteúdo com acesso a ensino, informativos com viés na capacitação e foco em NIS. **Tecnologia:** consiste em desenvolvimento de tecnologias nas linhas de lixo eletrônico, resíduos eletroeletrônicos, soluções de acesso a internet para baixa renda, plataforma digital de serviços com custo acessível, ágil e fácil, tecnologias verdes, edtechetc.

**Capital:** acesso a empréstimo/financiamento para investimentos em empreendimentos em negócios impacto social, taxas diferenciadas para negócios de impacto social, parcerias etc. **Mercado:** acompanhar as demandas de mercado, gargalos, inovar através de linhas já existentes, reinventar o modo ou finalidade do serviço/produto, apostar na criatividade etc.

**Gestão:** consiste em planejar ações para medir resultados, mensurar os problemas, evitar os problemas e corrigir os erros em áreas como marketing, estratégias, finanças, recursos humanos, materiais etc.

**Impacto social:** consiste em atuações na agricultura familiar, agricultura sustentável, lixos recicláveis, saneamento básico e água potável, energia limpa, cidades inteligentes tornando-as seguras e inclusivas, meio ambiente, mobilidade, soluções habitacionais, negócios desenvolvidos por grupos inclusivos. Também, encaixam-se os dezessete ODS do Brasil trabalhados pela ONU. Mediante o exposto, a seguir apresenta-se a figura 16 onde representa o enlaçamento dos seis eixos propostos:

Figura 1: Modelo de eixos para empreendimentos de negócios de impacto social e ambiental



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A ferramenta 5W2H pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que as informações básicas sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas executadas (LISBOA, 2012). Utilizar ferramentas de gestão é uma forma de medir o desempenho do negócio, buscar melhoria contínua e minimizar os riscos. Por isso, para o eixo Impacto Social foi aplicado a ferramenta, 5W2H com o objetivo de gerar informações e fornecer uma perspectiva mais objetiva do que está sendo realizado. Apresenta-se a seguir, a ferramenta 5W2H.

Figura 2: Método da ferramenta 5W2H

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Nakagawa, Marcelo. (2014); Pacaiova, Hana. (2015)

A escolha do uso da ferramenta 5W2H - para gestores das incubadoras se constitui em uma ferramenta de apoio, visto que as incubadoras possuem a incumbência da realização ou não da graduação de empreendimentos incubados. Além disto, derivou do estudo da metodologia CERNE, literatura pertinente ao cenário de ambientes de incubadoras, negócios de impacto socioambiental e pesquisa prática realizada numa incubadora de economia solidária num município do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Sugere-se, este produto, como um modelo a ser adotado pelos gestores e CEO dos empreendimentos e para aplicação prática nos empreendimentos incubados baseados nos eixos.

Santos *et al.* (2014), afirmam que a ferramenta 5W2H possibilita que todas as informações necessárias estejam organizadas para a execução de um planejamento e esta é citada por pesquisadores da área como sendo uma ferramenta de fácil entendimento e que possibilita para a empresa efetuar o plano de ação de modo organizado fazendo com que os gestores executem seu plano de forma bem planejada.

Figura 3: Plano de ação para o eixo impacto social

<b>5W</b>	<b>What</b>	<b>O que será desenvolvido?</b> Um modelo de eixo, denominado Impacto Social para empreendimentos incubados para auxiliar no acompanhamento da evolução do negócio.
	<b>When</b>	<b>Quando a ação será desenvolvida?</b> No processo de escolha de seleção dos empreendimentos incubados e durante o acompanhamento do processo de incubação.
	<b>Why</b>	<b>Por que foi desenvolvida esta solução? (resultado esperado)</b> Para auxiliar no acompanhamento da evolução dos empreendimentos.
	<b>Where</b>	<b>Onde a ação será desenvolvida? (abrangência)</b> Na incubadora.
	<b>Who</b>	<b>Quem será o responsável pela sua implantação?</b> O CEO do empreendimento com auxílio do gestor da incubadora.
<b>2H</b>	<b>How</b>	<b>Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)</b> Planejar o empreendimento observando os 6 eixos (empreendedor, tecnologia, capital, mercado, gestão e impacto social). Acompanhar o empreendimento observando os 6 eixos (empreendedor, tecnologia, capital, mercado, gestão e impacto social). Avaliar o empreendimento observando os 6 eixos (empreendedor, tecnologia, capital, mercado, gestão e impacto social).
	<b>How much</b>	<b>Quanto custará?</b> Ficará incorporado na remuneração do CEO do empreendimento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Por meio deste modelo de eixos, acredita-se que esta ferramenta possa contribuir para empreendedores sociais e gestores de NIS a estruturarem seus negócios de maneira mais assertiva, eliminando falhas nos seus negócios e dando atenção às novas exigências de mercado e da sociedade em relação aos produtos/serviços. Espera-se também que possam auxiliar incubadoras de economia solidária e agências de fomento a selecionarem as organizações que possuem maior potencial de sucesso.

Portanto, baseado na classificação de eixos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o produto resultante desta pesquisa enquadra-se no Eixo 1 – Produtos e Processos, vinculados a Produções Técnicas (2016), item Processos de Gestão. Por conseguinte, resultou num relatório técnico conclusivo onde estão descritos os processos de gestão para um modelo de eixos para empreendimentos de negócios de impacto social e incubadora de economia solidária baseado no modelo CERNE 1.