

# TRANSFORMAÇÃO

ANTIFRÁGIL



## PLANEJAMENTO ANTIFRÁGIL

Aula 9 – A Matriz Carver



Muito bem. Bom dia. Boa tarde. Boa noite. Bem-vindo a mais uma aula do nosso curso aqui, Planejamento Antifrágil. Hoje nós vamos com a Matriz CARVER. É um instrumento interessante para a gente priorizar as coisas que devem ser feitas. Aliás, deixa eu até voltar aqui, para comentar uma coisa interessante. A gente está falando de planejamento, mas uma parte importante da questão do planejamento é a capacidade que nós temos que ter de executar as coisas. Então na aula anterior, eu falei sobre execução. E hoje eu vou passar uma ferramenta que eu acabei aprendendo a utilizar. E é interessante como a gente faz alguns

exercícios aí. Ela revela claramente como é que você tem que priorizar as suas ações. E o nome dessa ferramenta é Matriz CARVER.



## Guerra do Golfo - 1990

E a história dela começa lá na guerra do Golfo, um exemplo interessante. Durante a guerra do Golfo, entre as forças da coalizão lideradas pelos Estados Unidos e o Iraque, os norte-americanos tinham um problema muito complicado lá, que era o seguinte: eles queriam começar a fazer o ataque deles. Mas era muito perigoso entrar por terra, porque eles podiam perder muitos homens, muitos aviões, muitos equipamentos. Então eles tinham que fazer um levantamento ali para descobrir como começar

aquele ataque. E eles escolheram tomar algumas providências.



Incapacitar o Sistema de Defesa  
Aérea Iraquiano

Dividiram o grande sistema em  
pequenas partes

Identificaram pequenas centrais de  
comunicação enterradas

Destruíram-nas antes de começar os  
ataques aéreos

Impediram o disparo das baterias de  
mísseis contra as aeronaves

A primeira delas era incapacitar o sistema de defesa aéreo iraquiano. Isso tinha que acontecer antes de começar os ataques. Então eles dividiram aquele sistema em partes menores. Então sabiam que existia um sistema muito grande, dividiram esse sistema em partes menores. Identificaram pequenas centrais de comunicação que estavam enterradas na areia. E partiram para destruir cada uma dessas centrais de comunicação, antes de começar os ataques aéreos. Impediram assim, que fossem coordenados os disparos das baterias de

mísseis contra as aeronaves americanas. E aí venceram a guerra em sete meses.

School	Criticality (C)	Accessibility (A)	Return (R)	Vulnerability (V)	Effect (E)	Recognizability (S)	Total
Clemson	5	4	5	4	5	5	21
Virginia Tech	4	4	4	5	5	5	23
UT Austin	5	1	1	1	5	5	26
University of Oregon	3	2	1	1	4	1	18
University of Maryland	4	2	2	1	3	1	12
Portland State	3	5	4	4	3	1	20
U. of Houston	3						4

Incapacitar o Sistema de Defesa Aérea Iraquiano  
 Dividiram o grande sistema em pequenas partes  
 Criaram pequenas centrais de comunicação enterradas  
 Começaram antes de começar os ataques aéreos  
 Proteção das baterias de mísseis contra as aeronaves

Uma das ferramentas fundamentais que eles utilizaram foi exatamente a Matriz CARVER que foi definida para definir que ações deviam ser executadas? Quais deviam ser em primeiro lugar? Qual era o impacto de cada uma delas? E, assim, fazer um ataque de forma mais eficiente. Então, eu vou contar por que o nome dessa matriz é CARVER. Isso aqui é um acrônimo.

# CRITICIDADE

A  
R  
V  
E  
R

Quão crítico é o alvo em relação a seu objetivo principal? Ele deixa você mais perto de seu objetivo ou é perda de tempo?

A criticidade de um alvo significa que quando ele for atingido, terá impacto significativo no sucesso da missão.

Começa com C de criticidade, que diz o seguinte: quão crítico é esse alvo em relação ao teu objetivo principal? Se ao atacar esse alvo você chega mais perto do seu objetivo, que é ganhar a guerra? Ou se você vai perder seu tempo e energia? E a criticidade de um alvo significa que quando ele for atingido, vai ter um impacto significativo no sucesso da missão. Então eles medem primeiro isso: quão crítico é o alvo que quero atingir?

# CRITICIDADE ACESSIBILIDADE

R  
V  
E  
R

Qual o grau de facilidade para atingir o alvo? Dá pra começar já? Ou existem passos para tomar antes? Quais são os custos? É um objetivo muito fácil de acessar ou vai precisar de recursos que não temos?

Na sequência, você vem com A de acessibilidade, que tem a ver com a facilidade de atingir esse alvo. Dá para começar agora, já? Ou você vai ter que tomar uma série de passos, fazer investimentos e tudo mais? Quanto custa ter acesso a esse alvo? O objetivo é muito fácil de acessar? Ou vai precisar de recursos que você não tem?

# CRITICIDADE ACESSIBILIDADE RETORNO

V  
E  
R

Qual o impacto na capacidade do inimigo de se recuperar após a destruição do alvo? Qual retorno teremos do investimento aplicado no ataque ao alvo? Se o inimigo se recupera rapidamente, talvez seja perda de tempo atacar.

Depois vem o R de retorno, que tem a ver com o impacto na capacidade do inimigo de se recuperar depois que o alvo for destruído. Então, pode ser que você faça um tremendo esforço, destrua aquele alvo e o inimigo volte no instante seguinte, porque é muito fácil ele ter o retorno. Se o inimigo se recupera rapidamente, talvez seja perda de tempo você atacar.

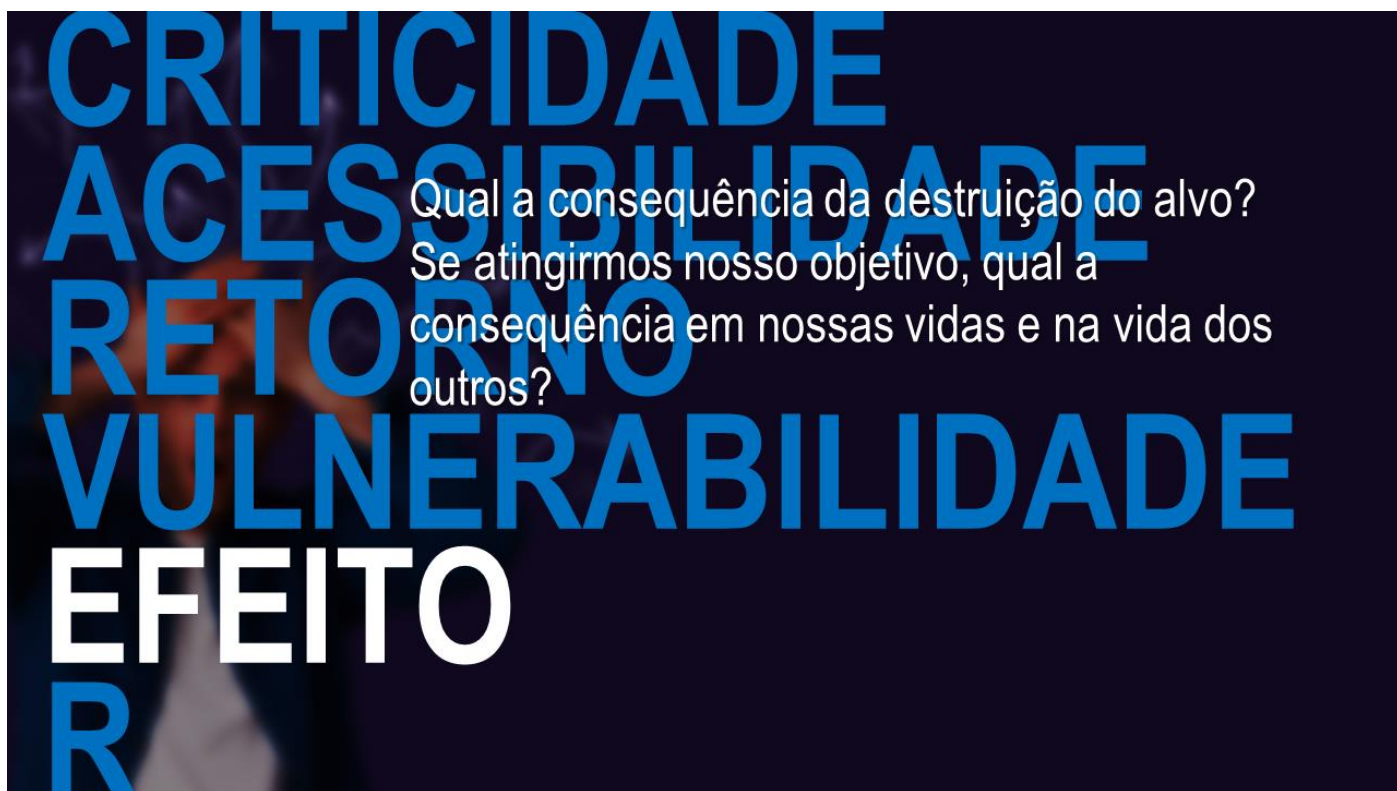


# CRITICIDADE ACESSIBILIDADE RETORNO VULNERABILIDADE

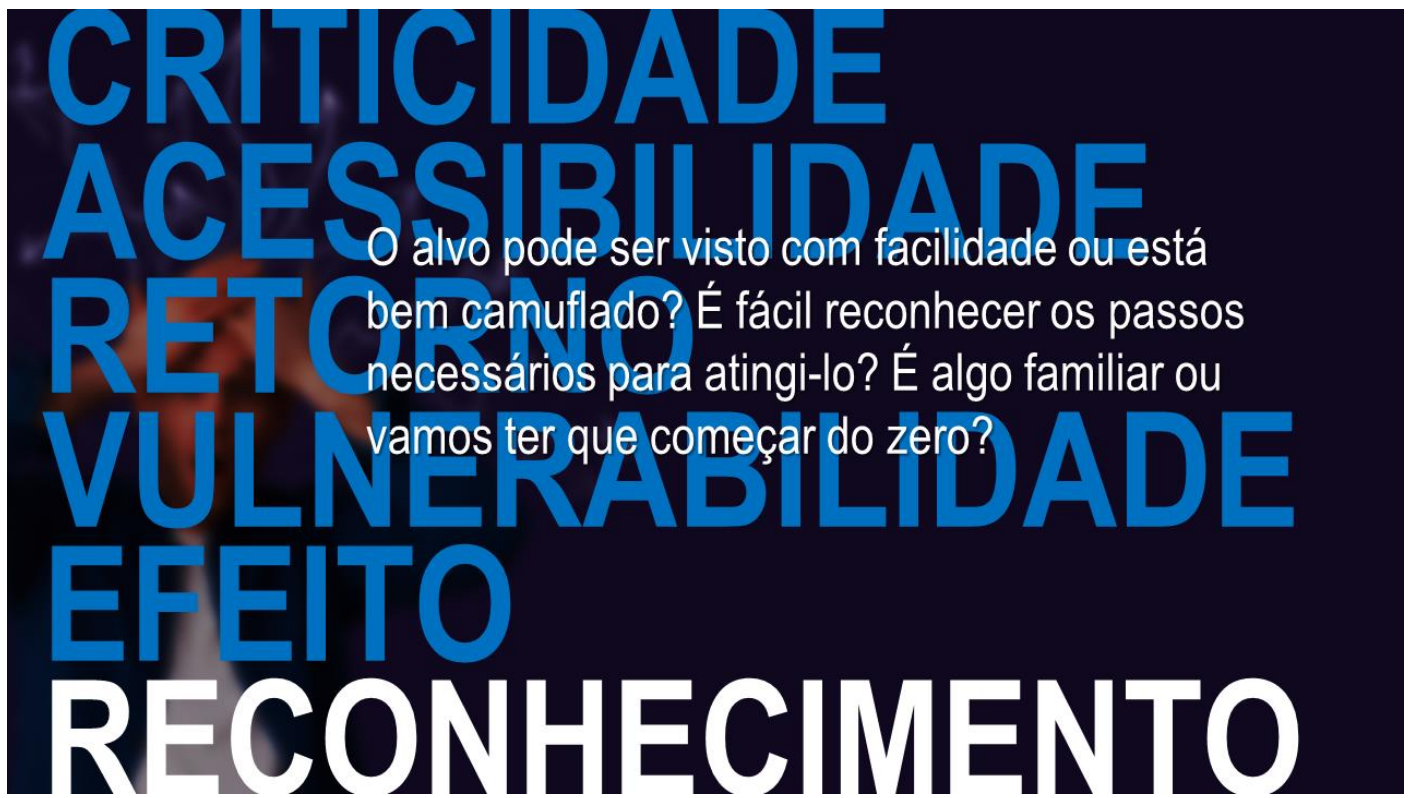
**E**  
**R**

Qual a vulnerabilidade do alvo? Podemos usar os recursos atuais ou temos de investir em novos recursos? É caro ou barato demais destruir aquele alvo?

Depois vem o V de vulnerabilidade, que tem a ver com a vulnerabilidade do alvo. Dá para usar tudo que você tem agora e atacar imediatamente? Ou você vai ter que fazer um investimento novo para poder vencer essa invulnerabilidade que esse alvo, porventura, tenha? É caro ou é barato demais destruir esse alvo? Talvez, o preço da destruição do alvo torne ele invulnerável. É uma avaliação a ser feita.



Na sequência vem o E de efeito, que, claro, qual é o efeito que você... que consequência vai haver a destruição desse alvo? Qual é o efeito que tem para o teu negócio? Se a gente alcançar o objetivo, qual é a consequência nas nossas vidas e nas vidas dos outros? Qual é a consequência em relação ao objetivo principal, que é vencer a guerra?



E, por fim, vem o R de reconhecimento, que tem a ver com: esse alvo é fácil de ser visto? Ele está muito camuflado? Está difícil encontrá-lo? É fácil reconhecer os passos que você precisa para atingir esse alvo? É algo familiar? Ou você vai ter que começar do zero e aprender de novo para poder reconhecer esse alvo?

**C**CRITICIDADE  
**A**ACESSIBILIDADE  
**R**RETORNO  
**V**VULNERABILIDADE  
**E**EFEITO  
**R**RECONHECIMENTO

Então temos aqui: criticidade, acessibilidade, retorno, vulnerabilidade, efeito e reconhecimento. Isso ajuda a gente a montar a Matriz CARVER, e, com ela, definir quais são os pontos mais importantes, que vão dar maior efeito no menor tempo, com a melhor relação custo/benefício. Então, expliquei o que é planilha. Agora, eu vou mostrar como é que ela usada.

## Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades
Melhorar aplicativo mobile
Reformar o WebSite
Criar assinatura corporativa
Criar plano de afiliados
Criar parcerias para divulgação
Investir em Digital Marketing
Intensificar Jornadas
Criar Resumo dos conteúdos

E vou usar aqui um exemplo interessante, que é com relação ao Café Brasil Premium. Então, isso aqui é real tá? Foi um estudo real que eu fiz – que eu ainda estou usando – quando eu estabeleci que eu tinha essa missão aqui: eu preciso aumentar o número de assinantes do Café Brasil Premium. Então, a primeira coisa é o trabalho insano de pesquisa, de ver o que existe no mercado, de fazer um brainstorming, de pensar no problema, nas possíveis soluções. A gente foi discutindo o assunto. Relacionou uma, relacionou a outra. E acabou optando por algumas soluções que eu apliquei aqui. Então, a primeira providência

necessária, ou que seria importante – não está em ordem de prioridades – isso aqui é um elenco de ações a serem feitas, sem prioridade. Ela vai ser priorizada quando eu terminar de montar a matriz. Então a gente colocou ali: melhorar o aplicativo mobile. A gente sabe que o nosso aplicativo é ruim. Ele tem que ser melhorado. Reformar o nosso website atual. Deixar ele mais amigável. Deixar mais fácil de as pessoas encontrarem o conteúdo. Criar uma assinatura corporativa, que seja uma venda. Ao invés de vender para indivíduo, vender para uma empresa, que compre um pacote de assinaturas. Criar um plano de afiliados. Colocar outras pessoas para ajudar a gente a vender as assinaturas. Criar parcerias para divulgação do nosso projeto. Investir em marketing digital, fazer o marketing, a propaganda do projeto. Intensificar a jornada, que são aquelas receitas que eu coloco ali. Se você quiser tal assunto veja isto, veja isto, veja isto. E, por fim, criar resumos dos conteúdos. Fazer o conteúdo que está grandão, por exemplo, uma publicação com uma hora e meia de duração,

transformar num videozinho de 10 minutos, 15 minutos. Uma publicação de 80 páginas, transformar ali num folheto de quatro páginas, para tornar mais fácil a pessoa se acostumar ao conteúdo. Se ela gostar, ela mergulha um pouco mais fundo. De onde veio essa sequência aqui? De onde veio isso? Veio da discussão, da experimentação, de ver o que tem no mercado, de a gente conversar com os usuários, bater um papo com a turma. Entender o que está acontecendo. Vendo onde é que o calo pegava? Como é que podia facilitar? A gente então foi elencando. Esse aqui, talvez, seja o momento crucial. Porque depois que isso aqui estiver definido, aplicar a planilha nele é muito mais fácil. O problema todo é você definir esses passos antes. Então tem um grande trabalho de discussão. Tem mais gente envolvida. Até chegar nessas questões aqui. Eu tenho aí nove pontos. Podiam ser 10, podiam ser cinco, podiam ser quatro. Você define quantos você vai trabalhar. E aí você começa então, a montar a tua planilha, começando com a criticidade.

## Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades	Criticidade	Acessibilidade	Retorno	Vulnerabilidade	Efeito	Reconhecimento	Total	Rank
Melhorar aplicativo mobile	5	Quão crítico é o problema em relação a seu objetivo principal? Ele deixa você mais perto de seu objetivo ou é perda de tempo? A criticidade de um alvo significa que quando ele for atingido, terá impacto significativo no sucesso da missão.						
Reformar o WebSite	4							
Criar assinatura corporativa	3							
Criar plano de afiliados	3	2	5	3	4	3		
Criar parcerias para divulgação	4	2	4	3	5	3		
Investir em Digital Marketing	2	2	1	2	3	4		
Intensificar Jornadas	3	5	3	4	4	5		
Criar Resumo dos conteúdos	2	4	3	4	3	3		

Então está lá: quão crítico é esse alvo em relação ao objetivo? Deixa você mais perto do objetivo? Quando ele for atingido vai ter um impacto significativo? E a gente então bota uma nota ali. No caso aqui, eu fiz de zero a cinco. Você pode fazer de zero a 10. O quanto você quiser. O importante é ter uma escala que eu possa dar uma nota. Quanto maior for a nota, mais importante é para ter sucesso na missão. Então uma nota cinco – que é uma nota muito alta – significa que isso é muito importante. A nota zero, nada importante. E fui classificando ali. Então eu peguei o primeiro item ali. Qual é a criticidade de melhorar o mobile? É nota cinco. É



absolutamente fundamental ter o nosso aplicativo funcionando muito bem. Nota cinco. E ali vão dando nota para os outros pontos. Vamos pegar uma nota baixa lá. Investir em marketing digital. Qual é a criticidade disso? É importante? É. Mas hoje em dia já não é tão importante. Porque a gente vem analisando que o resultado de botar dinheiro em marketing digital não está sendo interessante. Não está bom. Então, se a gente colocar o dinheiro ali, eu tenho dúvida se nós vamos ter o resultado importante ali. Se o resultado acontecesse seria nota cinco. Mas eu já sei de antemão que não é. Então, eu já dei uma nota baixa ali. Já sabendo que mesmo que funcione, o volume de dinheiro a ser aplicado é tão grande, que eu não vou conseguir colocar ali. E eu tenho dúvida se hoje em dia colocar dinheiro no marketing vai valer à pena ou não.

## Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades	Criticidade	Acessibilidade	Retorno	Vulnerabilidade	Efeito	Reconhecimento	Total	Rank
Melhorar aplicativo mobile	5	0						
Reformar o WebSite	4	3						
Criar assinatura corporativa	3	3	5	3	4	4		
Criar plano de afiliados	3	2	5	3	4	3		
Criar parcerias para divulgação	4	2	4	3	5	3		
Investir em Digital Marketing	2	2	1	2	3	4		
Intensificar Jornadas	3	5	3	4	4	5		
Criar Resumo dos conteúdos	2	4	3	4	3	3		

Qual o grau de facilidade para atingir o alvo? Quais são os custos? É um objetivo muito fácil de acessar ou vai precisar de recursos que não temos?

Outro ponto interessante é discutir acessibilidade. Então, qual é o grau de facilidade para atingir o alvo? É fácil atingir esse alvo? Então você vai reparar ali. Eu botei no aplicativo nota zero. Por quê? O aplicativo não é meu. O aplicativo é da plataforma que eu uso. Eu pago para usar a plataforma. Eu tentei durante anos mexer nesse aplicativo. E eu simplesmente não consigo. Então é impossível eu mexer nesse aplicativo. Ou seja, acessibilidade é zero. A única alternativa seria fazer o meu próprio aplicativo. E aí a estimativa de custo seria 50 mil reais, com o risco de depois que o aplicativo ficar pronto, os caras mudarem o site, o

portal. Como o aplicativo não vai ser deles, ele para de conversar e eu perco esse investimento. Então, acessibilidade é zero. E ali vai: reformar o website. É fácil? Ah, está na mão deles. Eu não consigo até fazer. Não está na minha mão. Não é algo que eu pego e defino e saio fazendo. Eu dependo de terceiros. Criar assinatura corporativa é fácil? Está na minha mão. Mas tem uma parte que é importante, também está na plataforma. Eles vão ter que organizar uma nova forma de eu vender blocos e não vende assinaturas uma a uma. E assim, a gente vai analisando cada um dos pontos. Vou dar um ponto com nota alta ali, cinco, que foi intensificar jornadas. Por quê? Porque isso depende só de mim. Eu tenho que eleger um assunto qualquer, entrar dentro do Premium. Verificar o que tem. E montar ali uma jornada. Dizer: entre aqui. Isso aqui é 100% meu. Eu tenho acesso direto. Eu posso fazer a hora que eu quiser. Portanto, tem nota cinco, do ponto de vista de acesso ao alvo.

## Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades	Criticidade	Acessibilidade	Retorno	Vulnerabilidade	Efeito	Reconhecimento	Total	Rank
Melhorar aplicativo mobile	5	0	2					
Reformar o WebSite	4	3	4					
Criar assinatura corporativa	3	3	5	3	4	4		
Criar plano de afiliados	3	2	5	3	4	3		
Criar parcerias para divulgação	4	2	4	3	5	3		
Investir em Digital Marketing	2	2	1	2	3	4		
Intensificar Jornadas	3	5	3	4	4	5		
Criar Resumo dos conteúdos	2	4	3	4	3	3		

Qual retorno teremos do investimento aplicado no ataque ao alvo? Quanto mais rápido o retorno, mais alta a nota.

Outro ponto, vamos lá ver o retorno. Qual é o retorno do investimento? O dinheiro que eu aplicar ali, quanto dele volta para mim? E eu fui dando as notas lá. Então, o investimento que eu teria que fazer agora para melhorar o aplicativo mobile, ele vai ter nota baixa sempre. Porque o risco é tão grande... se eu tivesse certeza de investir esse dinheiro e não ter problemas de ele parar de funcionar depois de amanhã, eu botaria nota cinco ali. Invisto 50 paus, eu sei que eu vou ter esse dinheiro de volta. Mas o risco de não dar certo, de não funcionar e de alguém mudar a plataforma amanhã é tão grande, que o retorno está

questionado. Eu acho que não é algo que possa ser feito. E aí foi. Eu vou pegar nota alta ali. Cinco. Criar assinatura corporativa. O retorno é total. Se eu faço e dá certo, amanhã de manhã, eu começo a fazer um volume de dinheiro maior ainda. Plano de afiliados, a mesma coisa. Nota baixa ali é um: investir em marketing digital. Que retorno eu terei nesse dinheiro que foi aplicado? Eu questiono brutalmente isso hoje, em função das experiências que eu tenho feito com o dinheiro colocado em marketing digital. O mercado está tão maluco, que eu acho que não vale mais à pena. Valeria aplicar em outras coisas.

### Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades	Criticidade	Acessibilidade	Retorno	Vulnerabilidade	Efeito	Reconhecimento	Total	Rank
Melhorar aplicativo mobile	5	0	2	1	5			
Reformar o WebSite	4	3	4	1	3			
Criar assinatura corporativa	3	3	5	3	4			
Criar plano de afiliados	3	2	5	3	4			
Criar parcerias para divulgação	4	2	4	3	5	3		
Investir em Digital Marketing	2	2	1	2	3	4		
Intensificar Jornadas	3	5	3	4	4	5		
Criar Resumo dos conteúdos	2	4	3	4	3	3		

Qual a vulnerabilidade do alvo? Podemos usar os recursos atuais ou temos de investir em novos recursos? É caro ou barato demais destruir aquele alvo?

Vulnerabilidade. Qual é a vulnerabilidade do alvo? Dá para eu usar aquilo que eu tenho hoje para atingir? Ou eu vou ter que ter mais recursos? E aí vou dando as notas. E aí começa lá: melhorar o aplicativo mobile. Baixíssimo. Porque mesmo com os recursos que eu tenho, eu não consigo fazer. É impossível fazer. Reformar website. É baixíssimo. Eu posso usar os recursos atuais que eu tenho? Ou eu tenho que investir novo? Eu não tenho recurso nenhum. Eu dependo deles lá. É o cara que tem que fazer. E outra coisa: não é que eu peço e ele faz. Ou eu pago ele faz. Não. Aquilo é uma plataforma de um terceiro. O que ele mudar para mim vai mudar para todos os clientes dele. Então, se eu faço um pedido de mudar um tipo de coisa ali, leva um mês, dois meses de estudo, discussão. Então é muito difícil atingir esse alvo aí. Nota alta lá embaixo, intensificar jornadas. É muito mais fácil. Eu consigo usar os recursos atuais. Eu dependo de algum acerto ali, de montar alguma coisa, preparar página. Então é fácil eu atingir. E criar resumo de conteúdo também é muito fácil ali de fazer.

## Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades	Criticidade	Acessibilidade	Retorno	Vulnerabilidade	Efeito	Reconhecimento	Total	Rank
Melhorar aplicativo mobile	5	0	2	1	5	Se atingirmos nosso objetivo, qual a consequência em nossas vidas e na vida dos outros?		
Reformar o WebSite	4	3	4	1	3			
Criar assinatura corporativa	3	3	5	3	4			
Criar plano de afiliados	3	2	5	3	4	3		
Criar parcerias para divulgação	4	2	4	3	5	3		
Investir em Digital Marketing	2	2	1	2	3	4		
Intensificar Jornadas	3	5	3	4	4	5		
Criar Resumo dos conteúdos	2	4	3	4	3	3		

Efeito. Se eu atingir o objetivo e der certo, que efeito eu tenho? O aplicativo é cinco. É na hora. Com o aplicativo melhor e redondo, eu sei que eu melhora a usabilidade amanhã de manhã e tiro uma barreira da minha frente. Nota cinco. Outra nota cinco ali, criar parcerias para divulgação. Se eu consigo acertar, na mosca. Pegar um Brasil Paralelo então, e acertar com eles uma parceria para divulgar o meu negócio, começa a dar resultado amanhã de manhã. Eu não estou questionando ainda se é fácil ou difícil fazer. Eu estou questionando agora o efeito de atingir esse alvo.

## Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades	Criticidade	Acessibilidade	Retorno	Vulnerabilidade	Efeito	Reconhecimento	Total	Rank
Melhorar aplicativo mobile	5	0	2	1	5	3		
Reformar o WebSite	4	3	4	1	3	5		
Criar assinatura corporativa	3	3	5	3	4	4		
Criar plano de afiliados	3	2	5	3	4	3		
Criar parcerias para divulgação	4	2	4	3	5	3		
Investir em Digital Marketing	2	2	1	2	3	4		
Intensificar Jornadas	3	5	3	4	4	5		
Criar Resumo dos conteúdos	2	4	3	4	3	3		

Esta atividade é fácil de ser compreendida? É algo familiar ou vamos ter que começar do zero?

Outro ponto: reconhecimento. Essa atividade que eu tenho que fazer é fácil de ser compreendida? Eu domino isso? É algo familiar ou eu vou ter que começar do zero? Vamos para as notas ali. Eu vou pegar nota alta. Cinco. Reformar o website. É fácil fazer. Está dominado. Os caras têm lá. Eu não tenho que aprender nada. Eu só dependo da capacidade deles de poder executar. Mas eu não tenho que aprender nada. Já melhorar o aplicativo vai ser complicado. Porque eu vou ter que pegar um design de aplicativo, que não é algo simples, não é algo que eu domino. É algo que eles também vão ter que dedicar uma ação grande lá. E aí coloquei



as notas todas aqui. Então cada ponto desses é analisado, e é dada uma nota dele, de zero a cinco. Sendo zero horrível. E cinco é a melhor situação possível.

Objetivo: aumentar assinantes do Café Brasil Premium

Atividades	Criticidade	Acessibilidade	Retorno	Vulnerabilidade	Efeito	Reconhecimento	Total	Rank
Melhorar aplicativo mobile	5	0	2	1	5	3	16	6
Reformar o WebSite	4	3	4	1	3	5	20	4
Criar assinatura corporativa	3	3	5	3	4	4	22	2
Criar plano de afiliados	3	2	5	3	4	3	20	4
Criar parcerias para divulgação	4	2	4	3	5	3	21	3
Investir em Digital Marketing	2	2	1	2	3	4	14	7
Intensificar Jornadas	3	5	3	4	4	5	24	1
Criar Resumo dos conteúdos	2	4	3	4	3	3	19	5

Quando termina eu faço uma soma. A soma está aqui. Você consegue ver a soma aqui: 16, 20, 22. É a soma ali. E depois faço um ranking. E eu coloquei em vermelho aqui as três notas que a gente teve com esse ranking aqui. Então vamos ver aqui.

Está lá: nota de cada um. Isso aqui é a soma. Então:  $5+0+2+1+5+3=16$ . E assim vai. E o ranking? Então número um: intensificar jornadas. Que é a coisa

mais rápida e fácil de eu fazer e que teve a maior pontuação. Eu resolvo isso aqui imediatamente.

E o número dois: criar uma assinatura corporativa. Não é tão complicado. Eu consigo fazer já. A pergunta é: por que eu não fiz ainda? É porque aí vem outro lance que não está aqui, que é a minha capacidade de implementar esse processo aqui. Criar jornada. Se eu tivesse colocado aqui, ao invés de criar assinatura corporativa era vender assinatura, a nota vai ser outra. Eu vou ter que fazer uma ação que é criar assinatura. Essa eu consigo fazer. Vender assinatura é outra conversa. O bicho vai ficar muito mais complicado.

E o terceiro ponto: criar parcerias para divulgação. Nós vamos ter aqui então, um elenco de ações a serem executadas, onde eu priorizei. Eu devo começar com qual? Dá para fazer duas ao mesmo tempo, três ao mesmo tempo. Mas ao realizar esse exercício aqui, eu consigo então ver claramente quais são os alvos que eu devo atacar agora, que podem me dar um maior retorno do ponto de vista

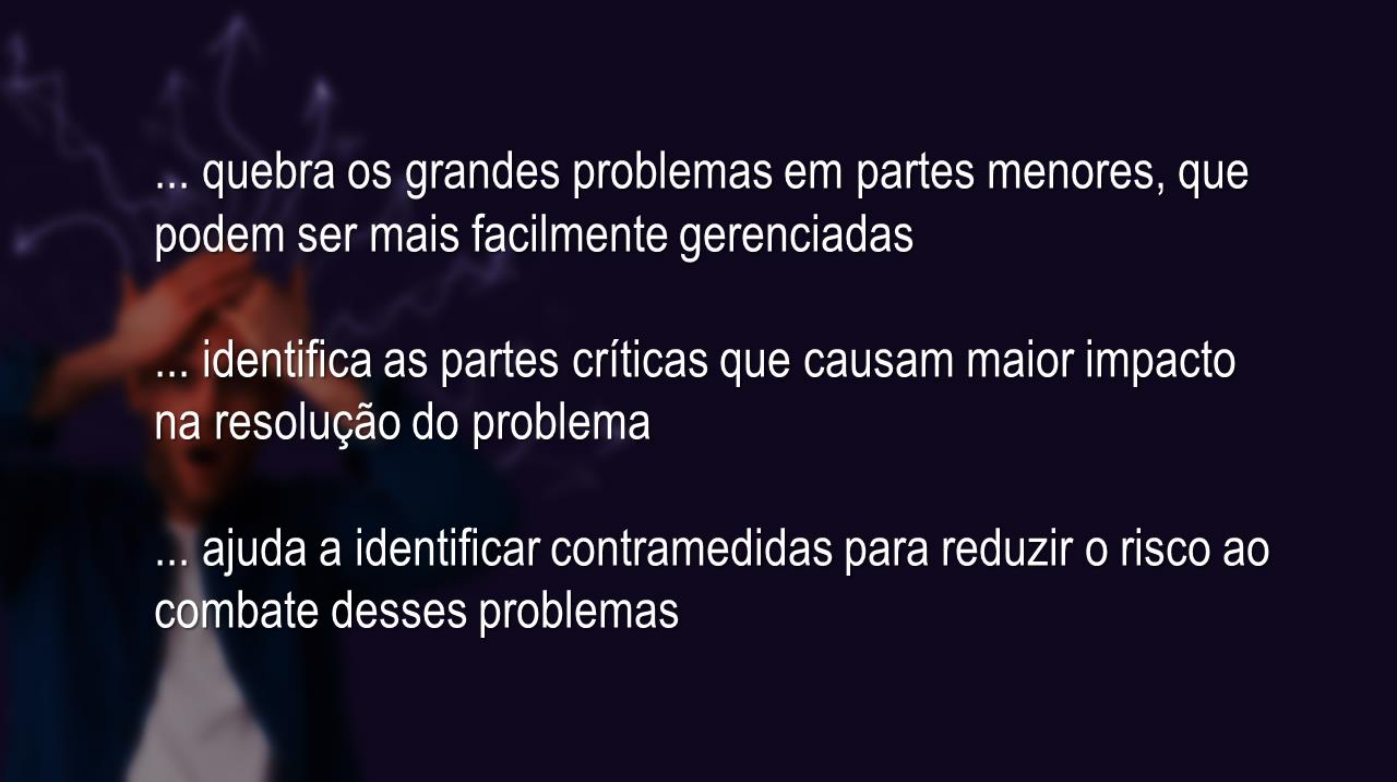
de cada ponto que foi analisado aqui. Onde é que pega o bicho aqui? Muito do que tem aqui são suposições. São respostas subjetivas. Quando eu fiz esse mesmo trabalho aqui há três anos, eu tinha diferença de visão. Eu tinha colocado o aplicativo em primeiro lugar. Porque eu tinha uma visão de que seria fácil mexer no aplicativo. Quando eu botei a mão, eu vi que era um negócio completamente absurdo. Então hoje eu mudei minha nota. Ali onde está acessibilidade do aplicativo, que antigamente era cinco, virou zero. E aí jogou ele para sexto lugar no nível de implementação ali. Então, muito do que está aqui é subjetivo e vem da nossa experiência. Por isso, na hora de montar essa relação aqui, tem que botar junto com você na discussão, outras pessoas. Quando eu fiz a primeira vez eu estava sozinho. Eu não tive comigo o cara do aplicativo para ele dizer para mim: não é tão fácil assim. Quebrei a cara lá atrás. Hoje eu já envolveria esse cara para discutir com ele: vamos dar essa nota juntos? Qual é a dificuldade? Ele: opa; espera um pouquinho, não é tão rápido. Não é tão fácil. Não é

tão barato. Portanto, na hora de definir aquela relação do que ser feito, você tem que colocar junto as pessoas que estão envolvidas. E na hora de dar as notas, todo mundo que está envolvido. O operacional tem que estar junto com você. Porque ele vai dizer para você o grau de dificuldade. Você pode ter uma impressão que tal coisa seja fácil de ser feita. Mas quem executa é que vai dizer para você o tamanho. Vai falar: eu não consigo fazer isso sozinho. Eu vou precisar de mais alguém. Mais alguém é mais custo. É mais estrutura. E a nota vai caindo. E aí você vai poder então, equilibrar um pouco melhor. É uma maneira que você tem de definir os alvos que você vai querer atingir.

# CRITICIDADE ACESSIBILIDADE RETORNO VULNERABILIDADE EFEITO RECONHECIMENTO

Então vamos lá: criticidade, acessibilidade, retorno, vulnerabilidade, efeito e reconhecimento. Eu vou colocar uma cópia dessa planilha, para você poder fazer um download dela dentro da aula aqui. Você vai poder baixar e montar uma para você. Monta lá para você. Faz uma brincadeira. Não precisa perder muito tempo nesse momento. Primeiro você tem que se familiarizar com a planilha. Então faz um exercício com três ações que você quer fazer. Joga na planilha e faça uma brincadeira para ver como ela te ajuda a elencar. E você pode ter uma surpresa, como eu tive aqui. Coisas que eu achava

que eram número um viraram número três ou número quatro.



... quebra os grandes problemas em partes menores, que podem ser mais facilmente gerenciadas

... identifica as partes críticas que causam maior impacto na resolução do problema

... ajuda a identificar contramedidas para reduzir o risco ao combate desses problemas

Muito bem. Qual é o grande lance dessa nossa planilha aqui? Então, primeiro: ela quebra os grandes problemas em partes menores, que podem ser mais facilmente gerenciadas. Lembra os americanos? Eles vão atacar um sistema gigantesco. E a primeira coisa que eles fazem é dividir o sistema em pequenas áreas e bombardear uma por uma e assim, liquidar o sistema como um todo. Segundo: identifique as partes críticas, que causam maior impacto na resolução do problema. Isso aqui é fundamental. Porque isso tudo aqui,

quando você faz uma discussão ampla, está perdido lá no meio. Quando você usa a planilha, ela traz para a superfície detalhezinhos que você não tinha pensado a respeito. E, por fim, ela ajuda você a identificar contramedidas para reduzir o risco ao combate desses problemas. Ou seja, na discussão de ponto por ponto. Na discussão de cada uma dessas opções que você tem ali, você vai fazer brotar sob vários pontos de vista. Então eu vou discutir aqui: vou criar um aplicativo? Eu estou olhando sob cinco pontos de vista diferentes. E ali eu começo a ter surpresas. Porque quando você analisa como um todo, você não tem o foco em problemas específicos, que é o que a planilha ajuda você a fazer. Então ao te ajudar a abordar esses problemas que são complexos e simples do nosso dia a dia e compreender onde é que nossos esforços podem ter retorno mais rápido e eficiente, você vai ter condições de definir melhor quanto você vai investir, em quanto tempo. E aquilo que a gente tem que fazer. Então baixe a Matriz CARVER. Faça o exercício. Conta para a gente. Vai lá no

Telegram depois falar: eu usei. Apliquei alguma coisa. Deu certo? Não deu? É complicado, ou não é? Me conta se você vai ter alguma surpresa aí. Porque essa ferramenta aqui é sensacional. Eu tenho usado ela comigo aqui até hoje. Tá bom? Aula curta. Aula prática hoje. Mas estamos junto aí. Até a próxima aula.