



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Rumo a Novos Desafios:

Aprendizados no
Desenvolvimento
de Negócios
Comunitários



Brasília, maio de 2021



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Rumo a Novos Desafios:

Aprendizados no
Desenvolvimento
de Negócios
Comunitários

Brasília, maio de 2021

© **Rumo a Novos Desafios:** Aprendizados no desenvolvimento de negócios comunitários

Equipe encarregada desta publicação

André Ramos, Cecília Simões, Monika Roper e Pedro Frizo

Sistematização

Tereza Moreira

Comunicação

Bruno Maranhão

Revisão

Curare

Projeto gráfico e diagramação

André Poletto e Guilherme Stival

Instituto Conexões Sustentáveis - CONEXSUS

Diretoria

Diretora Executiva: Carina Pimenta

Diretora Administrativo-Financeira: Cíntia Andrade

Diretora Conexsus EUA: Marina Campos

Conselho Deliberativo

Presidente: Valmir Ortega

Integrantes: Fábio Scarano, Marco Van der Ree, Marcos Aurélio da Ré, Edel de Moraes

FICHA CATALOGRÁFICA

Rumo a novos desafios [livro eletrônico]:
aprendizados no desenvolvimento de negócios
comunitários / André Ramos ... [et al.]. --
1. ed. -- Belém, PA : Conexsus, 2021.
PDF

Outros autores: Cecília Simões, Monika Roper,
Pedro Frizo
ISBN 978-65-992272-2-6

1. Bioeconomia 2. Desenvolvimento sustentável
3. Economia ambiental 4. Empreendedorismo 5. Meio
ambiente - Conservação - Proteção 6. Negócios
7. Sustentabilidade I. Ramos, André. II. Simões,
Cecília. III. Roper, Monika. Frizo, Pedro

21-65499

CDD-338.04

Contatos

contato@conexsus.org

+55 21 3546 5432

Praia do Flamengo, 66, sala 320 b - Flamengo

CEP 22210-903, Rio de Janeiro, RJ



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Sobre a Conexsus

O Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus) tem como missão ativar o ecossistema de negócios comunitários de impacto socioambiental, visando à geração de renda no campo e à conservação de florestas e biomas. Esses negócios são conduzidos por cooperativas e associações produtivas, que congregam comunidades nas bases das cadeias de valor rurais e florestais. As atividades dessas organizações geram benefícios sociais e ambientais, aumentando a renda e a qualidade de vida das populações. Contribuem também para a resiliência dos territórios, bem como para a mitigação e a adaptação às mudanças do clima.

A Conexsus atua para que os negócios comunitários sejam economicamente viáveis por meio de:

1. Fortalecimento da gestão das cooperativas e associações, em relação direta com a sua estruturação e modelagem como negócios sustentáveis;
2. Superação de entraves no acesso a mercados; e
3. Facilidades de acesso a recursos financeiros.

Para isso, a Conexsus também interage com várias outras instituições que compõem um ecossistema de fortalecimento desses negócios. São organizações e iniciativas de diversas naturezas, desde organizações não governamentais de caráter socioambiental e de apoio à produção, até compradores, investidores, bancos e outros agentes financeiros.

Ao construir ações coletivas com esses parceiros, a Conexsus pretende ativar novas oportunidades para o desenvolvimento dos negócios comunitários de impacto socioambiental. Entre as soluções estão a criação de novos modelos de negócio e de cadeias de valor mais sustentáveis, associados a novos formatos de investimento e de acesso a crédito e financiamento.



Um teste de maturidade

6

- A coragem de tocar em frente quando o mundo para 7
 - Em busca de saídas com novos mercados 8
 - Desafio Conexus: aprendizados para cenários de incerteza 8
-

As experiências de desenvolvimento de negócios no Desafio Conexus

14

- Jornada de Aceleração: ganhar escala, alçar novos mercados** 15
 - Identificação dos participantes 15
 - Concepção da Jornada 16
 - Evolução das organizações durante a Jornada de Aceleração 17
 - Laboratório de Modelagem de Negócios: semente de transformações** 18
 - Sensibilização e formação de lideranças 19
 - Visão geral do negócio e estratégias de atuação 19
 - Recursos metodológicos** 20
 - Trilhas de Desenvolvimento para avaliação da maturidade como negócio de impacto socioambiental 20
 - Canvas dos Negócios Comunitários de Impacto Socioambiental 22
 - Kit de materiais didáticos 22
-

Principais aprendizados no desenvolvimento de negócios

23

Grau de maturidade das organizações	24
Desenvolvimento organizacional e de gestão	25
Formatos e metodologias empregados	26
Abordagens de apoio e assessoria	29
Parcerias regionais na assessoria às organizações	31

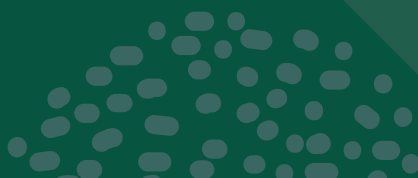
Pandemia: muda-se o cenário, mas não o propósito

32

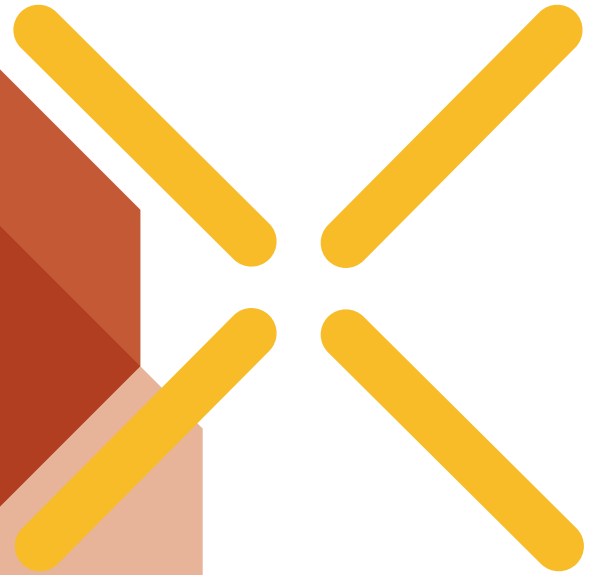
Componentes do Plano Emergencial	34
----------------------------------	----

Dos aprendizados do Desafio Conexsus à estruturação do desenvolvimento de negócios: uma trajetória em construção

38



Um teste de maturidade



A coragem de tocar em frente quando o mundo para

Apesar de criada muito recentemente – em 2018 –, a Cooperativa Agropecuária Familiar Sertão Forte (COOAF) estava em plena expansão quando o mundo foi surpreendido com a pandemia de Covid-19. A organização situa-se no município de Casa Nova, no semiárido baiano, e dedica-se à comercialização de carne de caprinos e ovinos, além de mel e produtos derivados de umbu e de mandioca.

A feira local era o principal meio de escoamento da produção dos 45 integrantes. Mas seus gestores queriam mais: construir um abatedouro de acordo com as melhores práticas sanitárias e abrir uma loja própria, para aperfeiçoar e expandir a comercialização. Com a pandemia sobram incertezas mas os planos receberam auxílio adicional.

A cooperativa vincula-se à Conexão Semiárido, iniciativa realizada pela Conexus para o desenvolvimento dos negócios comunitários de impacto socioambiental. Por meio de diversos recursos *online*, a COOAF utilizou o período de 2020 para dar consistência aos seus planos, por meio da Modelagem de Negócios, uma metodologia de trabalho desenvolvida durante o Desafio Conexus. Dessa forma, o momento potencialmente adverso serviu para planejar – de forma segura e apoiada – uma melhor inserção no mercado.



Em busca de saídas com novos mercados

A Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (Cecafes) reúne 15 cooperativas da agricultura familiar do norte do Estado do Rio Grande do Sul. Nos últimos anos, essas cooperativas investiram fortemente na diversificação produtiva e na venda para o mercado institucional, especialmente aquele voltado à alimentação escolar. Com a pandemia e os alunos fora das escolas, as vendas diminuíram drasticamente.

Por ser considerada uma organização com maior grau de consolidação, a Cecafes participou da Jornada de Aceleração, desenvolvida como parte do Desafio Conexsus. Com isso, essa central de comercialização teve a chance de articular-se com outras organizações espalhadas pelo Brasil e vislumbrar oportunidades no mercado privado. Desse contato nasceu a ideia de comercializar em rede produtos de diferentes regiões.

Assim, algumas das cooperativas que participaram da Jornada de Aceleração tiveram a iniciativa de criar a Rede Nacional de Articulação Comercial e Cooperação Solidária (Renacooops). Tanto as ações do Desafio Conexsus quanto a Renacooops ajudaram a Cecafes a buscar ganhos de escala produtiva, logística e comercial como forma de fazer frente aos desafios da agricultura familiar em tempos de pandemia.

Desafio Conexsus: aprendizados para cenários de incerteza

As duas organizações citadas exemplificam situações vivenciadas recentemente por empreendimentos comunitários realizados por famílias agricultoras, extrativistas e integrantes de povos tradicionais e indígenas. Estas organizações viabilizam a produção e a comercialização de comunidades situadas nas zonas rurais de todos os biomas brasileiros. Sua atuação contribui para gerar trabalho e renda para as comunidades, muitas vezes como única alternativa ao uso predatório dos recursos naturais.

A organização comunitária fortalece as comunidades e permite a manutenção de modos de vida diferenciados. Muitas dessas organizações adotam práticas sustentáveis no manejo e no beneficiamento de recursos naturais, nos cuidados relacionados à origem das matérias primas e na identificação e mitigação de impactos negativos de suas atividades. Dessa forma, são vistas como negócios comunitários de impacto socioambiental.

A Conexsus iniciou sua atuação realizando um exercício de mapeamento dos negócios comunitários em todo o Brasil, possibilitado pelo apoio e engajamento de uma ampla rede de parceiros. As informações, disponibilizadas em uma plataforma de acesso público, mostraram que somente as 1.040 organizações, mobilizadas para este mapeamento entre

junho e agosto de 2018, reúnem mais de 100 mil associados e cooperados. As estimativas referentes ao faturamento anual dessas organizações chegam a um bilhão de reais. No entanto, 71% delas tinham receitas declaradas abaixo de 600 mil reais por ano. Por outro lado, verificou-se que há potencial e oportunidades significativas de ampliar a comercialização desses produtos, impulsionadas por novas tendências de mercado como, por exemplo, a alimentação saudável e o consumo consciente. **O mapa dos Negócios Comunitários Sustentáveis está disponível em:** <https://bit.ly/3yRQH15>

Dessa forma, a Conexsus iniciou o desenho de um conjunto de ações para ampliar os espaços a serem ocupados pelas organizações e, assim, aumentar os benefícios econômicos, sociais e ambientais que elas proporcionam. Avançar neste campo não depende apenas de apoiar as próprias organizações e sim de dinamizar o conjunto de atores e arranjos que compõem o chamado ecossistema dos negócios comunitários de impacto socioambiental. Isso inclui organizações de apoio, agentes do mercado, financiadores e investidores, além de instituições acadêmicas e de pesquisa – todos em busca de soluções inovadoras e desenvolvidas em redes. Era necessário, no entanto, compreender os desafios e gargalos que as organizações enfrentam e que dificultam ou impedem que elas possam aproveitar as oportunidades de desenvolvimento e crescimento.

O mapeamento mostrou que a maior parte das organizações comunitárias, mesmo em diferentes estágios de maturidade, ainda está no início de sua trajetória como negócio de impacto. Afinal, tais organizações enfrentam desafios de gestão e governança, dificuldades de se conectar aos mercados e de acessar os recursos financeiros necessários para a sua evolução. Contribuir para o seu desenvolvimento nos aspectos organizacional, gerencial, de comercialização e de finanças tem sido parte da missão da Conexsus.

O Desafio Conexsus, realizado em 2018 e 2019, foi um primeiro conjunto de ações articuladas e direcionadas a testar e aprender como os negócios comunitários podem ampliar o seu acesso a mercados com base em modelos de negócios adequados e soluções financeiras que viabilizem o seu crescimento. As estratégias partem do princípio de que estes três desafios estão interligados – por exemplo, para acessar novos mercados e recursos financeiros, as organizações necessitam aprimorar os seus modelos de negócio e promover uma série de melhorias em sua gestão e governança. As ações do Desafio geraram uma série de aprendizados sobre as distintas realidades que essas organizações vivenciam e levantaram um arsenal de possibilidades para auxiliá-las em seu desenvolvimento, considerando os graus de maturidade que apresentam.

Por meio de processos de cocriação e aprendizagem mútua com uma extensa rede de apoio a essas organizações, tornou-se possível conceber ferramentas e metodologias capazes de encorajar esses negócios a galgar novos patamares organizacionais. No entanto, no início de 2020 também ficou claro que os negócios comunitários são especialmente vulneráveis a momentos de crise, como as criadas pela pandemia de Covid-19.

Os impactos da pandemia demandaram que a Conexsus repensasse as estratégias de desenvolvimento dos negócios comunitários, abrangendo todas as suas iniciativas e frentes de relacionamento com as organizações. Assim, a necessidade de consolidar os aprendizados do Desafio Conexsus e desdobrá-los em novas iniciativas contemplou tanto os impactos diretos sobre as organizações comunitárias quanto as estratégias e formatos de atuação da Conexsus e dos demais atores do ecossistema. Desafios já identificados e abordados se potencializaram e se somaram à necessidade de se adaptar e de se reinventar face às novas circunstâncias.

As iniciativas focadas no desenvolvimento dos negócios comunitários que estiveram em andamento na Conexsus em 2020 incorporaram e ampliaram os aprendizados gerados no Desafio Conexsus neste tema, em meio às novas demandas e desafios derivados do contexto da pandemia. A presente publicação procura resgatar e sintetizar estes aprendizados, mostrando a sua incorporação em novas iniciativas e apontando perspectivas de aprimoramento e ganho de escala para sua atuação futura.



As etapas do Desafio

O Desafio Conexsus teve início em maio de 2018 com o objetivo de identificar os negócios comunitários existentes no Brasil e apoiar a ampliação de seus impactos econômicos sobre as comunidades e os territórios. Além disso, pretendia testar e aprimorar algumas ferramentas conceituais e metodológicas para, oportunamente, ampliar a escala de atuação da Conexsus. A expectativa que animou esta proposta é a de que as organizações comunitárias se tornem cada vez mais autônomas em seus negócios, percebendo-se e atuando como entes econômicos de grande importância na manutenção dos meios de vida em seus territórios.

Estratégias implementadas

O Desafio Conexsus previu uma série de medidas que, quando adotadas em conjunto, seriam capazes de alavancar os empreendimentos comunitários a um patamar mais compatível com a realidade dos mercados. Previu também a realização de protótipos de soluções direcionadas aos negócios comunitários. Tais medidas foram pensadas para abarcar a grande diversidade das organizações, considerando-se a realidade de associações e cooperativas de diversos portes, situadas em distintas regiões e biomas do país e conduzidas por diferentes grupos sociais. Em grandes linhas, este processo previu as estratégias listadas a seguir.

Mapeamento aberto e público dos negócios comunitários de impacto socioambiental

– Entre as mais de mil iniciativas que integram a plataforma há empreendimentos ainda incipientes e outros em vias de consolidação ou já consolidados. O cadastramento permanece aberto a organizações que pretendem fazer parte desta rede e oferece possibilidades de busca, segmentação e análise de informações sobre essas iniciativas, bem como sobre as demais organizações que lhes prestam algum tipo de apoio.

Contato com organizações mapeadas e análise dos diversos estágios em que se encontravam

– Por meio de oficinas regionais, ocorridas em diversos pontos do país, foi possível aprofundar o conhecimento sobre as organizações mapeadas e propiciar intercâmbios entre estas. Nesses eventos, além de cooperativas, associações e outras organizações priorizadas pelo Desafio, pôde-se contar também com a presença de diversas parcerias. Visitas de campo e entrevistas complementaram esta etapa, voltada à análise dos negócios comunitários de impacto socioambiental.

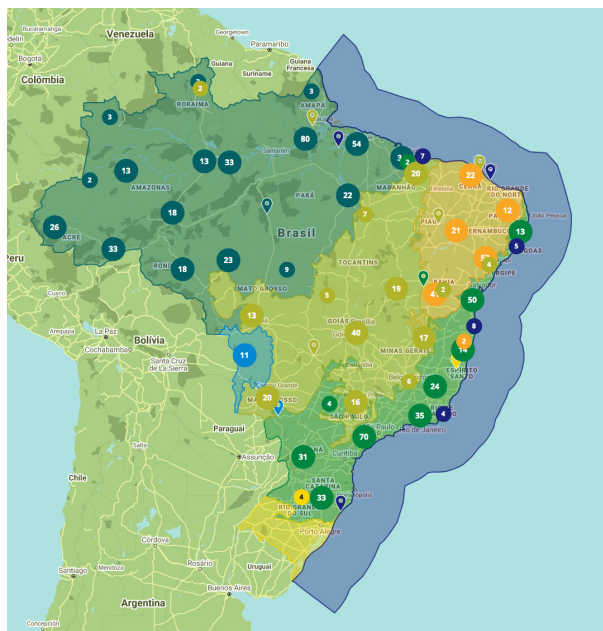
Engajamento das organizações de apoio – Foram realizadas diversas iniciativas de aproximação com organizações que compõem o chamado ecossistema de negócios comunitários de impacto socioambiental. Contando com essa rede de apoio tornou-se possível conceber ferramentas capazes de encorajar os negócios comunitários a participarem das etapas de desenvolvimento propostas.

Implementação de ações de desenvolvimento dos negócios comunitários de impacto socioambiental – Esta etapa abrangeu iniciativas desenhadas como laboratórios, em que se buscou desenvolver soluções para quatro desafios específicos: a Modelagem de Negócios para organizações ainda incipientes; as oportunidades de crescimento de organizações mais consolidadas, por meio da Jornada de Aceleração; o desenho de novos arranjos de comercialização; e o acesso a instrumentos financeiros.

- **Jornada de Aceleração** – Combinação de metodologias de formação e capacitação: oficinas e visitas presenciais, mentorias, consultorias especializadas e imersões, desenhadas para atender a organizações com maior maturidade organizacional e potencial econômico. Teve como objetivo aprimorar estratégias de negócios para dar escala e rentabilidade a esses empreendimentos.
- **Laboratório de Modelagem de Negócios** – Oficinas voltadas a definir como o empreendimento cria, entrega e captura valor para o negócio e seu público. Idealizadas para organizações em estágios iniciais ou em revisão das operações atuais, seu objetivo é levá-las a identificar diferencial competitivo e caminhos para a sustentabilidade econômica e socioambiental.
- **Laboratório de Comercialização** – Promoção de encontros entre compradores e potenciais fornecedores, com o objetivo de gerar oportunidades de comercialização. Este laboratório transformou-se no Movimento Negócios pela Terra. **A publicação sobre o movimento está disponível em: <https://bit.ly/3fibZR4>**
- **Laboratórios de Finanças** – Estruturaram protótipos de acesso ao crédito rural e de empréstimos mediante parceria com instituições financeiras ou realizados diretamente com a Conexsus. Os aprendizados gerados neste Laboratório deram origem ao Fundo Socioambiental Conexsus, criado para suprir recursos financeiros a iniciativas comunitárias de forma combinada com o acompanhamento da gestão.

O Desafio Conexsus em grandes números

MAPEAMENTO INICIAL DE MAIS DE 1000 NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS EM TODO O BRASIL:



+ 1000
NEGÓCIOS

Mapeamos mais de mil negócios comunitários de impacto socioambiental de todo o Brasil em uma base de informações de acesso público (desafioconexsus.org.br/mapeamento)

60
ORGANIZAÇÕES

Articulamos parcerias com 60 organizações atuantes no ecossistema dos negócios sustentáveis nas várias etapas do Desafio.

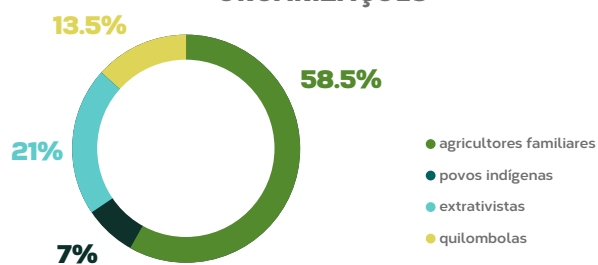
+ 80
COOPERATIVAS

Analisamos mais de 80 cooperativas e associações quanto a estágio e perspectivas como negócios comunitários de impacto socioambiental.

21
ORGANIZAÇÕES

Apoiamos 21 organizações comunitárias rumo à sustentabilidade financeira, socioambiental e organizacional na Jornada de Aceleração.

ORGANIZAÇÕES



27
ORGANIZAÇÕES

Aprimoramos os modelos de negócios de 27 organizações amazônicas em diferentes estágios de maturidade organizacional e financeira.

31
ORGANIZAÇÕES

Temos 31 protótipos de acesso a crédito rural em andamento, em parceria com o Banco da Amazônia e Cresol e mais 7 financiamentos de risco por meio do Fundo Socioambiental Conexsus.

O faturamento anual estimado das organizações mapeadas representa **R\$ 1 bilhão**

e envolve **+de 100 mil** associados e cooperados.

82
EMPRESAS



Avaliamos as demandas de produtos da sociobiodiversidade de 82 empresas.

25
ORGANIZAÇÕES

com arranjos de comercialização em negociação.

71% das organizações econômicas

têm receitas declaradas abaixo de **R\$ 600 mil/ano**



As experiências de desenvolvimento de negócios no Desafio Conexsus

O contato com as organizações mapeadas no Desafio Conexsus e com seus parceiros teve reflexos no desenho e na implementação das estratégias iniciais. As aprendizagens focalizaram especialmente a Jornada de Aceleração e o Laboratório de Modelagem de Negócios, que serão detalhados a seguir. Em ambos os casos, este contato permitiu o aprimoramento e a sistematização de uma forma de trabalho junto às organizações comunitárias que leva em conta suas especificidades organizacionais, regionais, temáticas, entre outros aspectos.

Jornada de Aceleração: ganhar escala, alçar novos mercados

A Jornada de Aceleração foi a iniciativa de maior envergadura do Desafio Conexsus. Constituiu-se como processo intensivo de acompanhamento técnico e de transformação para cerca de 20 negócios comunitários em estágio mais avançado de consolidação. Sua implementação foi realizada em parceria com a Semente Negócios, uma instituição voltada à educação empreendedora e à inovação.

Com este processo pretendia-se estimular a autopercepção dessas organizações e de seus associados sobre o significado e a importância de integrarem um negócio comunitário de impacto socioambiental. Como ganhos adicionais, a Jornada de Aceleração previa também a conquista de maior maturidade organizacional de tais iniciativas, bem como a alavancagem de apoios e investimentos decorrentes da integração a uma rede de apoio mais ampla.

Identificação dos participantes

As organizações participantes da Jornada foram identificadas a partir dos contatos estabelecidos, principalmente, durante as oficinas regionais do Desafio. Este conhecimento ampliou-se com análises realizadas junto aos parceiros das organizações. Com esses indicativos iniciais priorizou-se um conjunto de 47 organizações de todo o país. Por meio de visitas presenciais e de entrevistas remotas, estas passaram por uma avaliação de sua maturidade como negócios. Assim se constituiu a base para a definição das 21 organizações participantes, seis das quais localizadas no bioma Amazônia. A figura ao lado mostra os nomes e a localização de cada organização participante.



Concepção da Jornada

A Jornada de Aceleração foi planejada como sequência de encontros presenciais de capacitação, intercalados por mentorias de especialistas, financiadores e representantes de empresas que atuam com produtos sustentáveis. Além disso, cada organização contou com assessoria individualizada para a implementação do seu plano de ação, direcionado à resolução de gargalos específicos de gestão, comercialização e financiamento.



Imersões presenciais – Os encontros foram pensados como “imersões”, com três dias de duração e participação de dois representantes por entidade. Ocorreram três encontros, totalizando 80 horas de trabalho presencial, que focalizaram os temas “mudanças e novas tendências”, “contato com o mercado” e “finanças”. Estes espaços propiciaram vivências e experiências práticas diversificadas, com apoio de materiais didáticos específicos, embasados em conhecimentos e ferramentas capazes de orientar a sua trajetória de crescimento. Ao mesmo tempo, serviram para criar e fortalecer a articulação em rede dessas organizações. **Um exemplo deste trabalho, realizado durante a primeira imersão, está retratado no vídeo disponível em <https://bit.ly/3pbwicC>**

Consultorias e mentorias – Foram definidas equipes de consultores, compostas por duplas de técnicos da Conexsus e da Semente Negócios. Estas duplas estabeleceram um cronograma de visitas em campo para auxiliarem na implementação do plano de desenvolvimento de cada organização. O plano continha as metas e as atividades que a organização buscava alcançar ao longo da Jornada. Ocorreram entre três e cinco sessões de consultorias especializadas por organização em apoio à implementação dos planos. Os temas abordados pelas consultorias surgiram a partir das demandas dos próprios planos. O acompanhamento do processo por meio de consultores permitiu monitorar e avaliar o alcance dos objetivos originalmente propostos.

Os consultores atuaram tanto por meio de sua própria expertise como de trocas com outros profissionais e organizações capazes de aportar contribuições pontuais, embora isso tenha sido menos explorado. Também estava prevista a constituição de uma rede de mentores, como pessoas de referência em temas prioritários. Estes foram selecionados, prioritariamente, dentre os integrantes da rede de especialistas da Conexsus e da Semente Negócios. Durante a Jornada houve sete mentorias para atender a demandas específicas das entidades participantes.

Webinários – O planejamento inicial previu a realização de eventos *online*, transmitidos via plataformas de *streaming*, com até duas horas de duração cada um, sobre temáticas priorizadas pelos participantes. Foram realizados cinco webinários ao longo da Jornada de Aceleração. Nesses eventos houve exposições de temas de interesse geral, seguidos de exemplos práticos para maior aprofundamento. **Um exemplo de webinário pode ser acessado em:** <https://bit.ly/3fGkOe8>

Evolução das organizações durante a Jornada de Aceleração

Das 21 organizações participantes, oito alcançaram êxito total em seus propósitos: os planos de ação foram executados e resultados concretos puderam ser verificados ao longo do período de vigência da Jornada. Nove organizações tiveram resultados intermediários, avançando em relação ao seu estágio de desenvolvimento e apresentando boa perspectiva de sucesso após o período de vigência da Jornada. Quatro organizações não foram consideradas casos de sucesso. Na maior parte dos casos, os avanços parciais ocorreram devido à definição de metas excessivamente ambiciosas no contexto do cronograma e das possibilidades de implementação.

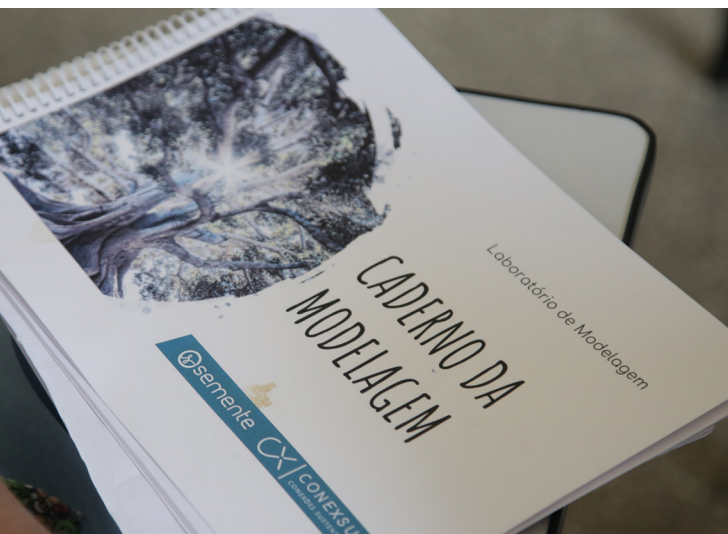
Dentre os resultados, pôde-se notar que 15 organizações ingressaram em novos mercados e/ou abriram novos canais de comercialização durante a Jornada, seis desenvolveram novas linhas de produtos e quatro começaram a implementar ações na área de *marketing* e comunicação. A Jornada de Aceleração também serviu para fomentar parcerias e conexões entre as organizações participantes para troca de experiências, articulação de vendas e obtenção de recursos financeiros adicionais. Mostra disso foi a criação da Renacoops, como rede de articulação e ajuda mútua formada por iniciativa das próprias cooperativas e associações no decorrer do processo.



Laboratório de Modelagem de Negócios: semente de transformações

O Laboratório de Modelagem de Negócios foi idealizado para atender apenas organizações comunitárias localizadas na Amazônia. Afinal, estas enfrentam mais desafios para se desenvolverem e particularidades relacionadas à sua localização, como, por exemplo, dificuldades logísticas mais agudas, entre tantas outras.

A proposta previa que as organizações refletissem sobre aspectos organizacionais e gerenciais e sobre a melhoria de suas posições nas cadeias produtivas, fortalecendo-se como negócios comunitários de impacto socioambiental na Amazônia. Vale salientar que a modelagem de negócios não é apenas um desafio para organizações incipientes, mas para qualquer organização que esteja passando ou se preparando para um momento de reestruturação.



Desenho pensado para as especificidades regionais

A iniciativa foi desenhada conjuntamente com parceiros que possuem grande capilaridade nos territórios amazônicos, como o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora), o Instituto Socioambiental (ISA), o Instituto Centro de Vida (ICV), o Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB) e o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), bem como da Agência de Cooperação Técnica da Alemanha (GIZ). A implementação foi novamente realizada pela Conexsus em conjunto com a Semente Negócios.

Sensibilização e formação de lideranças

Por meio de duas oficinas imersivas de modelagem, ocorridas em Belém/PA e em Alta Floresta/MT, foi possível engajar 35 instituições nos processos de modelagem de negócios. Além das lideranças de associações e cooperativas, participaram dessas imersões representantes das instituições de apoio. Estes ajudaram a propagar o conceito e o uso das ferramentas práticas de modelagem junto às organizações comunitárias com as quais se relacionam, multiplicando a abrangência da formação para novos públicos.

Um diferencial desses eventos foi a participação de convidados selecionados entre lideranças de negócios comunitários de impacto socioambiental em estágio mais avançado de organização. Isso propiciou momentos para troca de conhecimentos e de experiências entre os participantes, bem como para exercícios em grupo, com dicas práticas sobre negociação, *marketing* e vendas.

Visão geral do negócio e estratégias de atuação

A partir do trabalho coletivo vivenciado nas oficinas, as organizações tiveram a oportunidade de elaborar o canvas, ou seja, um quadro síntese do seu negócio (*mais detalhes sobre a ferramenta canvas serão apresentados mais adiante*). Isso permitiu-lhes desenhar hipóteses para validar e/ou escalar o seu negócio. Relatos posteriores indicam que para muitas delas esta foi a primeira oportunidade de abordarem o negócio com olhar estratégico. A experiência também permitiu às organizações ampliarem a sua rede de cooperação, com outras que possuem repertórios e preocupações comuns, possibilitando o desenvolvimento de propostas de atuação conjunta.



Recursos metodológicos

Tanto o Laboratório de Modelagem de Negócios quanto a Jornada de Aceleração lançaram mão de metodologias e de recursos didáticos para implementar suas ações. Houve aproximação e utilização de abordagens desenvolvidas e aprimoradas no contexto tanto da Assistência Técnica e Extensão Rural quanto no campo do desenvolvimento de negócios.

Esta aproximação mostrou-se bastante oportuna, mas nas reflexões e sistematizações realizadas pela equipe do Desafio também ficou clara a necessidade de evolução e de ajustes. Os encontros presenciais constituíram oportunidade de sensibilização para novos olhares, em especial aqueles associados ao teste de ferramentas da modelagem de negócios. As oficinas e imersões presenciais evidenciaram que as metodologias rápidas e visuais foram bem recebidas pelas organizações participantes e fizeram real diferença em sua apropriação de temas de maior complexidade. Dentre as ferramentas concebidas, vale destacar:

Trilhas de Desenvolvimento para avaliação da maturidade como negócio de impacto socioambiental

A concepção deste instrumento surgiu da necessidade de identificar o perfil das organizações comunitárias aptas a participar, especialmente, do Laboratório de Modelagem de Negócios e da Jornada de Aceleração. A partir de metodologias de diagnóstico organizacional já existentes, foi desenvolvida uma abordagem que contempla três pilares: maturidade organizacional, potencial de negócio e contribuição socioambiental. Cada pilar é composto por temas e subtemas, cuja matriz resultante descreve o estágio atual, bem como a disponibilidade da organização para realizar os ajustes necessários ao alcance dos objetivos previamente definidos por seus integrantes.

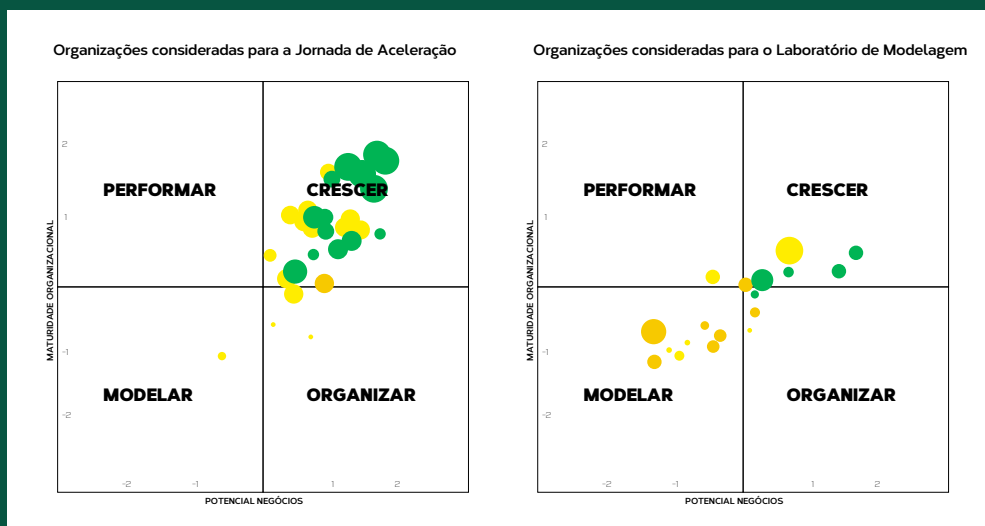


Perfis das organizações comunitárias quanto aos modelos de negócios

No geral, as organizações comunitárias estão constituídas ou como cooperativas ou como associações. Enquanto as cooperativas já surgiram focadas nas atividades econômicas, muitas associações se constituíram a partir de lutas sociais e políticas, movidas por uma racionalidade pouco vinculada à atuação como negócio. Esta tem-se desenvolvido aos poucos, devido à própria necessidade de sobrevivência de seus associados.

No universo da Plataforma Conexsus há organizações que ainda se encontram no início de sua orientação à geração de valor econômico. Outras, mais avançadas, procuram conciliar seus propósitos organizacionais com uma visão de negócio voltada à própria necessidade de sustentação econômica. Há ainda aquelas organizações que já se transformaram em referências em negócios comunitários de impacto socioambiental.

Cada um desses tipos implica distintas oportunidades de negócios, perspectivas de comercialização e demandas de investimento e financiamento. A representação agregada dos participantes do Laboratório de Modelagem de Negócios e da Jornada de Aceleração, mostra claramente esta diferença de perfil, conforme figura a seguir:

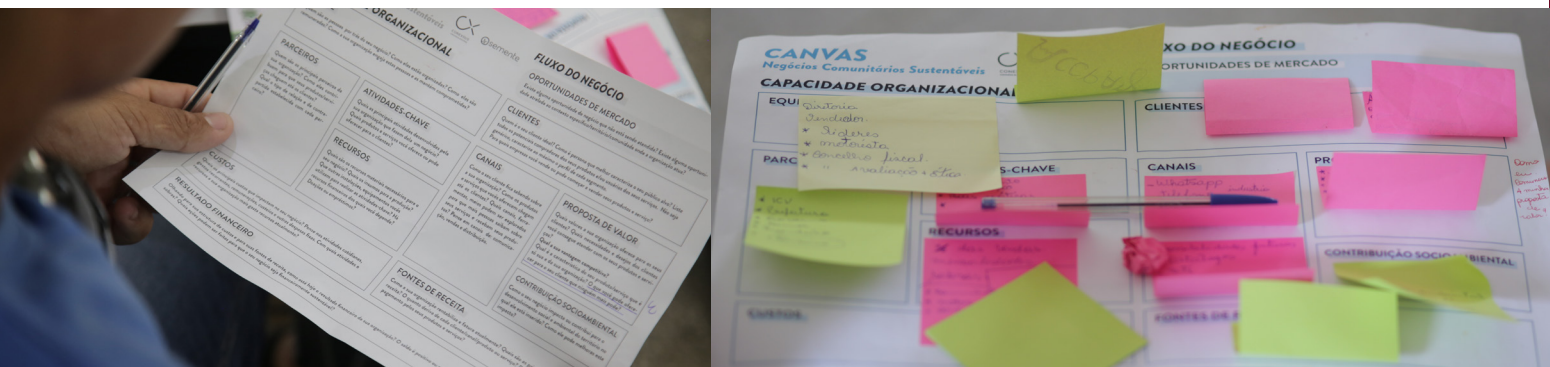


O cruzamento da avaliação da maturidade organizacional e do potencial de negócios situa a organização na matriz de desafios. Quanto maior o tamanho do círculo, maior o faturamento da organização. A cor do círculo refere-se à sua contribuição socioambiental, classificada em quatro estágios entre muito baixa (bege) e alta (verde)

Canvas dos Negócios Comunitários de Impacto Socioambiental



Esta ferramenta é uma versão adaptada do chamado *Business Canvas Model*, que permite representar os principais elementos de um modelo de negócio de forma compacta e visual em um único quadro (*canvas*, em inglês). Ele é útil para pensar, estruturar e testar elementos de um negócio existente ou a ser criado. O preenchimento do *Canvas* pelos integrantes da organização leva a uma apropriação coletiva da situação em que este se encontra. Em geral, é feito por meio de post it ou com lápis de diferentes cores, de forma a ser reformulado à medida que surgem novas revelações e os participantes do processo ampliam a compreensão sobre o seu ambiente de negócios.

No Laboratório de Modelagem de Negócios, esta ferramenta, originalmente desenvolvida para empresas, foi adaptada para os negócios comunitários de impacto socioambiental. O quadro adaptado pelo Projeto Conexão Seminário é formado por 10 campos: 1. Clientes; 2. Produtos, 3. Proposta de valor; 4. Canais; 5. Posição na cadeia de valor; 6. Receitas; 7. Parceiros/cooperados; 8. Atividades/recursos; 9. Despesas; 10. Resultados. O preenchimento deste quadro foi realizado nas oficinas, partindo das análises baseadas no Trilhas de Desenvolvimento de cada organização. Por meio de um conjunto de perguntas orientativas, os participantes são estimulados a refletir sobre a sua realidade organizacional e compor um quadro síntese desta realidade.



Kit de materiais didáticos

Tanto para a Jornada de Aceleração quanto para o Laboratório de Modelagem de Negócios foram produzidos diversos outros materiais didáticos: cartilhas, cadernos metodológicos, série de vídeos. **A playlist com os vídeos referentes ao Laboratório de Modelagem de Negócios pode ser visualizada em: <https://bit.ly/3vLL69c>.**



Principais aprendizados no desenvolvimento de negócios

Para cooperativas e associações participantes, a realização do Desafio Conexsus representou um importante momento para olhar com mais detalhe para os seus negócios. Perceberem-se como negócios comunitários de impacto socioambiental, na dimensão da complexidade que isso representa, foi um grande passo. As reflexões que tanto o Laboratório de Modelagem de Negócios quanto a Jornada de Aceleração despertaram entre os participantes propiciaram múltiplos aprendizados, elencados a seguir.

Grau de maturidade das organizações

Soluções diferenciadas para diferentes perfis – As experiências da Jornada de Aceleração e do Laboratório de Modelagem de Negócios confirmaram que organizações com diferentes graus de maturidade organizacional demandam abordagens específicas. As organizações mais frágeis, foco do Laboratório de Modelagem, são as mais numerosas no mapeamento do Desafio. Para estas, foi estratégico implementar uma iniciativa de sensibilização inicial para os conceitos da modelagem de negócios. Em sua maioria, essas organizações possuíam trajetórias mais focadas nos processos produtivos e menos nas relações comerciais e financeiras. Durante o Laboratório, o encontro com organizações em níveis de maturidade mais avançados também enriqueceu o trabalho, propiciando expressivas trocas de experiência.

Definição dos perfis dos participantes – No caso da Jornada de Aceleração, foram sugeridos critérios adicionais para a identificação do perfil dos participantes, como: conhecimentos sobre cooperativismo, boas práticas de gestão, relação com mercado e agentes financeiros, comprometimento com o meio ambiente, receitas com vendas de produtos/serviços, grau de independência de instituição de apoio, bom funcionamento organizacional (ou seja, reuniões periódicas do Conselho Fiscal, prestação de contas, ausência de pendências fiscais ou com a Junta Comercial, etc.); nível de receita bruta; nível de engajamento das lideranças no processo.

Autopercepção sobre maturidade – Nas oficinas do Laboratório de Modelagem as organizações utilizaram os resultados do diagnóstico de maturidade como materiais de trabalho para a identificação de desafios e gargalos e como insumos para a elaboração do *Canvas*. Nesta experiência, os participantes sinalizaram que o diagnóstico deveria ser realizado pela própria organização, para conhecer e se situar nos diferentes estágios de maturidade, utilizando-o para planejar o seu desenvolvimento. Tais indicativos serviram para transformar o diagnóstico inicial na ferramenta de autoavaliação “Trilhas de Desenvolvimento”. Para a Conexsus, que adota uma visão de atuação em escala e, portanto, se relaciona com um número grande de organizações, trabalhar com este tipo de ferramenta é um passo metodológico muito importante. Para as organizações, realizar autoavaliações ainda é inusitado e aferir a própria maturidade com acurácia é desafiador. Desta forma, a busca por ferramentas adequadas para avaliar e criar soluções adequadas para os diferentes estágios de maturidade das organizações segue em andamento.

Desenvolvimento organizacional e de gestão

Percepção do potencial do próprio negócio – Quase todos os negócios participantes do Desafio Conexsus foram criados por comunidades de agricultores familiares ou extrativistas que decidiram encontrar conjuntamente meios de inserção de seus produtos nos mercados. Mas, para isso, é essencial compreender o potencial do negócio e avaliar como o empreendimento pode entregar o melhor produto ou serviço, tendo em vista as demandas de cada mercado. No entanto, muitas organizações ainda realizam estas reflexões de forma incipiente, não se reconhecem como negócios e não estão familiarizadas com os conceitos e as ferramentas associadas. Assim, ainda há grande necessidade de desenvolver e oferecer formatos e instrumentos alinhados com os respectivos graus de maturidade que apoiem as organizações em suas trajetórias como negócios.

Gargalos de gestão – As habilidades gerenciais dos dirigentes das organizações quase sempre foram adquiridas de forma intuitiva. Muitos deles ainda têm domínio limitado de ferramentas e técnicas de gestão, especialmente financeira, bem como pouco conhecimento sobre o ambiente do negócio, interno e externo. As fragilidades aparecem nos campos de organização da produção, governança, gestão financeira, contábil e comercial. De forma geral, é necessário fortalecer as competências gerenciais das organizações, bem como estimular o uso e o domínio de ferramentas e técnicas de gestão.

Disponibilidade de quadros técnicos – As cooperativas e associações produtivas são organizações complexas em termos políticos, logísticos e de governança. Além disso, contam com quadros de pessoal e de liderança reduzidos e, muitas vezes, sobrecarregados. É preciso conhecer essa especificidade para realizar um bom trabalho de assessoria e incentivar o engajamento de novos técnicos e lideranças, bem como o seu fortalecimento nos postos e cargos que ocupam. Ainda não são muitas as organizações que dedicam atenção específica à diversidade de gênero e de geração. Em alguns casos, verifica-se que o engajamento de lideranças jovens ou femininas nitidamente impulsiona o desenvolvimento dos negócios comunitários.

Eficácia das instâncias coletivas – Cooperativas e associações produtivas são entidades coletivas de gestão de recursos, matérias primas e meios de produção. Por isso, é fundamental aprimorar os mecanismos de governança, por meio do fortalecimento das instâncias de deliberação. O funcionamento eficaz de tais instâncias é capaz de promover maior senso de pertencimento de seus integrantes, contribuindo, por exemplo, para evitar a venda dos produtos para intermediários e assegurando que a organização disponha da produção necessária para alavancar a sua inserção nos mercados.

Gestão dos excedentes econômicos – Quase todas as organizações surgiram com o propósito de aumentar a renda de seus integrantes e emancipá-los de atravessadores. Por isso, é importante questionar, acompanhar e colaborar com a gestão e a repartição dos excedentes econômicos obtidos com os negócios comunitários de impacto socioambiental. Isso, no entanto, precisa ser equilibrado com a necessária constituição de reservas capazes de sustentar a organização no longo prazo.

Formatos e metodologias empregados

Conhecimento e aprendizado como base – As imersões da Jornada de Aceleração mostraram-se importantes espaços para trocas e construção de conhecimentos. Isso valeu tanto no nível de cada instituição participante como também para o coletivo. Na avaliação final, das 21 organizações presentes, 14 identificaram o desenvolvimento de novas capacidades e aprendizados como um dos resultados e 17 pontuaram os ganhos advindos da intercooperação e do estabelecimento de relações com outras instituições.

Inovação e conexão com o mercado – Um dos grandes ganhos da Jornada de Aceleração, apoiado fortemente pelas imersões, foi a implementação de práticas inovadoras no contexto das organizações participantes, além do estabelecimento de novas pontes com diferentes mercados. Por meio do contato com diversos atores – incluindo grandes grupos compradores, investidores, atores do sistema de crédito e negócios locais – as organizações desenvolveram um olhar mais estratégico para o mercado, as oportunidades e as práticas de comercialização.

Domínio conceitual – O conceito de modelo de negócio ainda é pouco disseminado. Apenas os empreendimentos mais maduros e com visão de negócio demonstraram ter familiaridade e aplicar o conceito. Termos como canais de venda e proposta de valor, entre outros, não costumam ser utilizados e por vezes causam estranhamento. Da mesma forma, seus integrantes têm uma noção geral dos aspectos que precisam melhorar, mas ainda não conseguem encontrar aquele tema essencial, que possibilita um enfoque mais estratégico.

Foco dos planos de ação – Os planos de ação desenvolvidos com maior foco em problemas e soluções estratégicas foram mais eficientes. Estes precisam ser claros e coesos, orientados aos desafios estratégicos e estruturantes da organização. O atendimento a demandas pontuais ou momentâneas dificulta a otimização do tempo



de acompanhamento. Da mesma forma, um plano de ação com excesso de frentes de trabalho desvia o foco daquilo que é mais crucial para o desenvolvimento da organização. Mesmo para as cooperativas mais avançadas, a implementação de três frentes de trabalho mostrou-se uma carga ambiciosa demais. Sua implementação demanda uma estrutura de equipe interna, bem como de gestão de processos que tais organizações dificilmente possuem. Por fim, vale salientar que os planos de ação precisam se adaptar à medida que assessor/consultor e organização começam a se conhecer mais. No momento em que são construídos, o contato, em geral, ainda é incipiente e a confiança ainda não se estabeleceu totalmente. Com o tempo e o aumento de confiança é possível chegar a soluções mais adequadas para determinada realidade.

Escopo de atuação da Jornada de Aceleração –

Não é recomendável assumir como frentes questões que poderiam ser trabalhadas em outros espaços de atuação da Conexsus. O mapeamento de produtos, por exemplo, pode ser feito de forma mais eficiente no âmbito do Movimento Negócios pela Terra. Demandas como a construção de capacidade técnica dos representantes, que exigem um contato mais direto e perene, também fogem ao âmbito da Jornada.

Adaptação das ferramentas –

As imersões serviram para testar, de forma rápida, a utilização de algumas ferramentas, tais como a pesquisa de exploração de mercado, a proposta de valor, bem como alguns recursos didáticos. A adaptação de ferramentas e a transposição de termos amplamente utilizados no universo do empreendedorismo para o contexto da agricultura familiar e do cooperativismo propiciaram ricos aprendizados, tanto para as organizações envolvidas quanto para a equipe do Desafio. Empregadas nos webinários e nas consultorias, diversas ferramentas puderam ser testadas, utilizadas, adaptadas e validadas em uma primeira versão.



Trilhas de Desenvolvimento – A aplicação de métodos ágeis e participativos obteve bastante receptividade junto às organizações. Permitiu identificar pontos fortes e melhorias para versões futuras em termos de linguagem e conceitos. O compartilhamento da metodologia “Trilhas de Desenvolvimento” entre parceiros, por exemplo, possibilitou envolver um grupo diferenciado de organizações na avaliação e replicação dessa metodologia. O Trilhas, no entanto, não permite identificar gargalos específicos ou pontuais dentro de cada organização, devendo ser complementado por outras ferramentas de diagnóstico. Acolhendo retornos das organizações participantes do Laboratório de Modelagem e da Jornada de Aceleração, ao longo de 2020 foi desenvolvida uma versão autoaplicável do Trilhas, com um desenho mais visual e autoexplicativo. Além disso, reduziu-se o escopo de itens levantados, bem como optou-se pela adoção de apenas quatro estágios de maturidade, facilitando a aplicação desta metodologia.

Formatos presenciais de aprendizado e intercâmbio – Os formatos presenciais foram bastante relevantes na implementação das ações do Desafio. As oficinas de imersão da Jornada de Aceleração e as oficinas do Laboratório de Modelagem de Negócios tornaram-se espaços de apresentação de conceitos e de aplicações práticas, de intercâmbio entre os participantes, além de oportunidades para contato com atores de mercados e do setor financeiro. No caso da Jornada de Aceleração, as imersões contribuíram para manter as organizações engajadas ao longo da Jornada. Serviram também para definir metas tangíveis a serem alcançadas entre um encontro e outro, levando em consideração os objetivos de longo prazo das organizações. O tamanho do grupo, com cerca de 20 organizações e dois representantes por organização, foi considerado ideal para o trabalho realizado.

Oficinas com composição mista de parceiros e organizações produtivas – No caso das oficinas da Modelagem de Negócios, a opção de estruturar oficinas com cerca de 15 organizações e com uma composição mista de parceiros e organizações produtivas gerou interações e resultados positivos. Em vários casos, os técnicos parceiros, mesmo dando apoio logístico e assessoria durante as oficinas, também participaram dos aprendizados, o que serviu para horizontalizar mais a relação entre eles.

Uso de recursos eletrônicos e audiovisuais para o compartilhamento de conhecimentos – Na Jornada de Aceleração foi testado o uso de webinários para compartilhar insumos técnicos sobre temas de interesse para todos os participantes. O principal desafio foi contornar a falta de familiaridade das cooperativas, para que elas participassem como convidadas e interagissem em momentos específicos da transmissão ao vivo. No contexto em que ainda predominava a interação presencial, foi interessante testar a ferramenta, mas esta ainda se mostrou bastante unidirecional e pouco propícia para processos mais coletivos. Por outro lado, materiais audiovisuais, como o conjunto de vídeos elaborados, foram bastante apreciados e devem ser largamente utilizados em iniciativas futuras.

Duração da Jornada – A velocidade e o formato da Jornada de Aceleração mostraram descompasso com a dinâmica das organizações participantes, considerando-se o universo rural e limitações quanto ao acesso a recursos eletrônicos. Avaliou-se a necessidade de processos mais alongados, com duração de 18 a 24 meses.

Abordagens de apoio e assessoria

Acompanhamento dos avanços – O escopo do Laboratório de Modelagem permitiu sensibilizar organizações iniciantes para o desenvolvimento de negócios. A interação mais pontual, porém, limitou a internalização dos aprendizados na rotina operacional dos negócios e dificultou o levantamento de indicadores de desempenho e impacto. Já a estratégia adotada na Jornada de Aceleração, com consultores que acompanharam o processo, permitiu uma avaliação mais apurada dos avanços obtidos. Posteriormente, no âmbito do Projeto Conexão Semiárido, adotou-se o plano de ação como instrumento metodológico do Ciclo de Desenvolvimento, que deve ser acompanhado e monitorado pelas organizações e atores de negócio locais durante toda a implementação do ciclo. Isso representou um importante diferencial, com ganhos ao processo.

Formato e frequência da assessoria – Na Jornada de Aceleração, avaliou-se que o contato com os consultores poderia conferir ritmo ao processo, bem como facilitar o desenvolvimento de ferramentas e soluções customizadas. Na prática houve limitações e dificuldades de conexão e de conciliação entre as agendas dos consultores e das organizações. Ficou claro, porém, a necessidade de uma assessoria continuada, com agendas compatibilizadas e encontros regulares (por exemplo, quinzenais), sempre no mesmo horário e dia da semana. Isso facilita o fluxo de entrega das atividades.

A organização da agenda individual e da equipe constitui parte do processo de aceleração das organizações. Incentivar que isto seja feito como compromisso fixo contribui para desenvolver disciplina e autogestão do tempo.

Número de assessores por organização – Durante a Jornada de Aceleração, a opção de ter duplas de composição variável dificultou a logística e os agendamentos. Adotou-se, posteriormente, um assessor fixo responsável pelo mesmo grupo de organizações. Para organizações com dificuldades de acesso à internet, a alternativa pode ser realizar os encontros por telefone.

Monitoramento e avaliação – É recomendável adotar uma forma mais pontual e enxuta de acompanhamento e monitoramento. O sistema de elaboração de relatórios, realizado pelas assessorias no âmbito da Jornada de Aceleração, além de se mostrar ineficiente em termos de consolidação de aprendizados, acabou por demandar um tempo e um esforço grande dos técnicos, o qual poderia ser direcionado para outras ações capazes de apoiar os negócios com maior eficácia.

Visitas imersivas às organizações – A realização de visitas presenciais mostrou-se uma etapa essencial tanto para o envolvimento da organização na Jornada de Aceleração como para a aderência ao plano de trabalho e a construção de relações de confiança. Nos casos em que a visita não foi realizada, por mais que já houvesse relacionamento prévio, isso implicou menor aproveitamento da Jornada. A visita técnica também facilitou entregas específicas relacionadas ao plano de trabalho, mas, sobretudo, agiu como “trampolim”, aumentando o engajamento e propiciando maior profundidade no desenho de estratégias.

O tempo de apenas um dia em campo para a realização da visita não se mostrou suficiente para o alcance dos objetivos. As organizações com perfil para a Jornada de Aceleração, de modo geral, são grandes e complexas. Um contato curto com os consultores, com os quais ainda não havia relações construídas, dificultou a realização de uma avaliação aprofundada e a cocriação de um plano de trabalho mais direcionado.

Cultivo de confiança – Sem uma relação de confiança inicial, questões mais sensíveis e urgentes muitas vezes não foram trazidas no momento da visita. Em alguns casos, tais questões, por vezes cruciais para a construção dos planos de trabalho, vieram à tona apenas em momentos posteriores. Com as assessorias e imersões, a construção de confiança se fortaleceu, de modo que algumas frentes de trabalho se modificaram a partir desse contato.

Engajamento dos cooperados – Em várias organizações, só se conseguiu o engajamento de fato dos cooperados e da diretoria após ficar bem claro qual era o verdadeiro desafio da organização. Uma vez identificado, diretoria e cooperados se sentiram mais estimulados a participar do processo. O acompanhamento realizado pelos assessores gerou entregas mais concretas à organização no fim da Jornada.



Parcerias regionais na assessoria às organizações

Apoio nos territórios – Tanto no caso do Laboratório de Modelagem de Negócios como da Jornada de Aceleração, a perspectiva de estabelecer alianças com parceiros para implementação conjunta dos processos mostrou-se acertada. No caso do Laboratório de Modelagem, isso se deveu principalmente à proximidade e ao enfoque territorial das relações entre os parceiros e as organizações participantes do Desafio. Tais alianças, porém, precisam ocorrer com parceiros efetivamente comprometidos com os desdobramentos, considerando a sua rede de apoio territorial, e ampliar-se para outros biomas além da Amazônia, como, por exemplo, o Cerrado e a Caatinga.

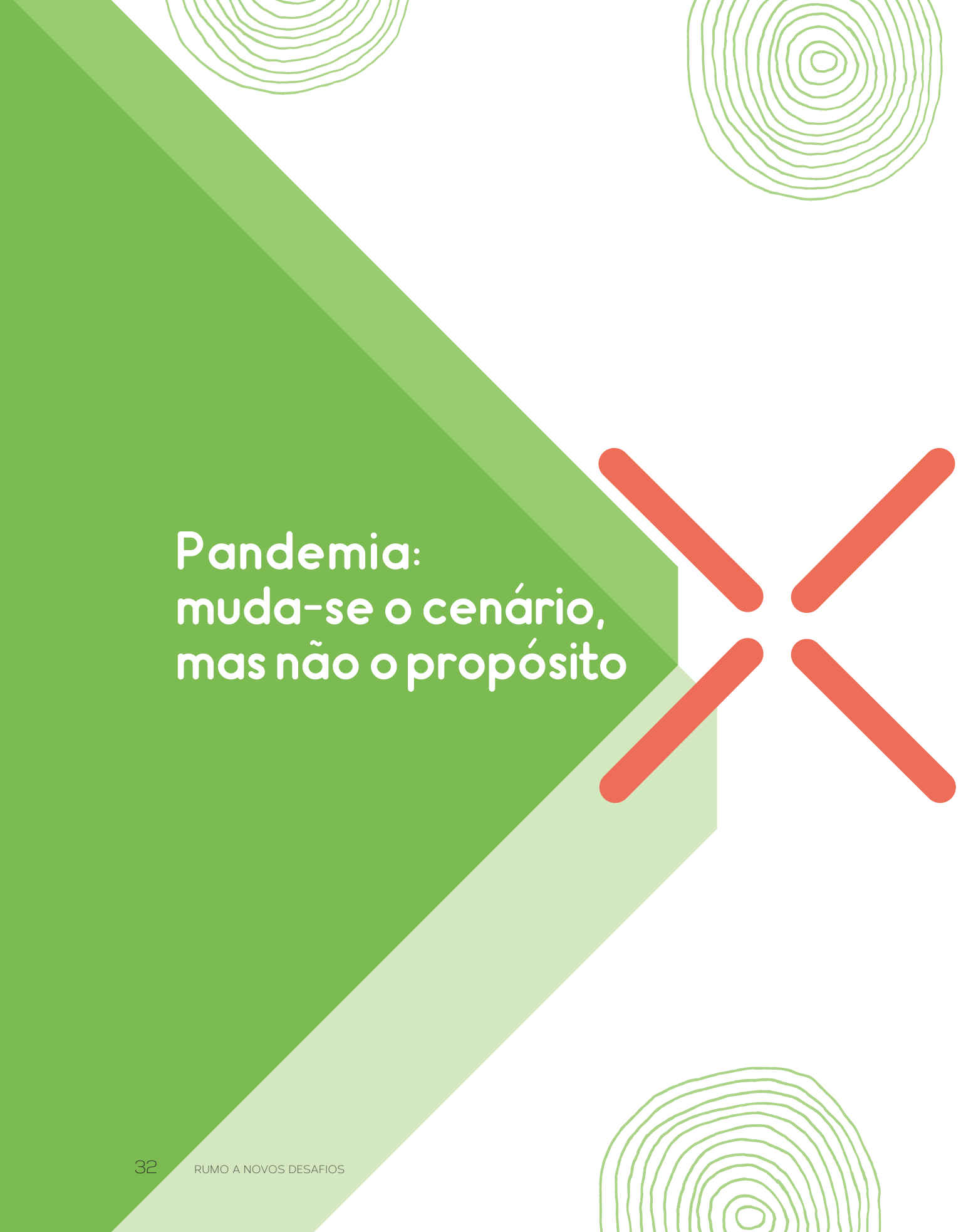
Escopo das parcerias – A cocriação do Laboratório de Modelagem de Negócios com os parceiros técnicos locais e regionais abriu espaço para articular conjuntamente a estratégia e o acompanhamento das organizações e avançar na ativação de uma rede de apoio aos negócios comunitários de impacto socioambiental. Com o envolvimento de seis instituições parceiras chegou-se a 35 organizações apoiadas para aplicação do Trilhas de Desenvolvimento e a 27 participantes nas oficinas. Nesse sentido, os parceiros foram fundamentais para o alcance de capilaridade, mas não necessariamente de escala. Ficou claro que a construção de parcerias para a ampliação de escala deve passar por mecanismos e formatos ainda a serem desenvolvidos.

Teste do modelo – O primeiro ano de desenho e aplicação das metodologias de modelagem de negócios pode ser entendido como tempo de aprendizagem no desenho das parcerias. Posteriormente, será importante testar arranjos com diferentes tipos de parceiros: ONGs e organizações representativas dos públicos dos negócios comunitários, centrais de comercialização, cooperativas de prestação de serviços, entre outros. Tais experiências permitirão avaliar melhor a capacidade de gerar escala.

Motivação e engajamento – Nas ações de acompanhamento e assessoria é preciso ter claro o que se pode oferecer para motivar e engajar os parceiros. Isso é relevante quando se pretende contar com a atuação dos técnicos dessas organizações como peças-chave da estratégia de pensar em ciclos mais prolongados de assessoria na trajetória de aprimoramento dos negócios comunitários de impacto socioambiental.

Autonomia das organizações comunitárias – É preciso garantir equilíbrio entre o foco na autonomia das organizações comunitárias para a condução das suas estratégias de desenvolvimento e o foco no investimento em parceiros, considerados indispensáveis para o alcance das pretensões de aumento de escala nas ações.

Tipo de acompanhamento demandado – Vários parceiros estão engajados em discutir como o acompanhamento em campo das organizações produtivas pode ser realizado em formatos diferentes das práticas tradicionais de assistência técnica rural. Isso implica propostas de novos arranjos de apoio como, por exemplo, por meio de empresas ou fundos, além de novas abordagens de capacitação.



Pandemia:
muda-se o cenário,
mas não o propósito

A pandemia de Covid-19 surpreendeu o mundo em março de 2020, quando as ações realizadas no âmbito do Desafio Conexsus começavam a ser desdobradas em novas iniciativas. A aprendizagem acumulada no processo mostrou-se essencial para que, com grande agilidade, a Conexsus pudesse adaptar estratégias e procedimentos capazes de gerar respostas aos segmentos populacionais vinculados aos negócios comunitários de impacto socioambiental.

Para esses públicos, a pandemia trouxe como consequências econômicas: (1) interrupção de contratos de fornecimento para o mercado institucional (como as escolas públicas, por exemplo), perda de produção e desestruturação dos sistemas de logística e de distribuição; (2) suspensão das atividades de feiras livres e restaurantes; (3) redução das compras por mercados de produtos não alimentícios; (4) insegurança sobre plantio e compra de insumos para as safras seguintes; (5) suspensão das atividades de campo e de assistência técnica, com impacto na produção final.

Se a saúde comercial e financeira das organizações comunitárias já exigia cuidados antes, o que dizer de um período marcado por uma dupla crise: sanitária e econômica? O mesmo raciocínio se aplica aos seus associados, altamente vulneráveis a situações emergenciais como esta. Em algumas semanas já era visível o comprometimento da saúde financeira de muitas organizações, bem como a perda significativa de renda dos pequenos produtores e extrativistas, o que representou até mesmo risco de insegurança alimentar.

A Conexsus traçou então um plano emergencial de resposta à pandemia. Este trabalho foi realizado em parceria com a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes) e o Conselho Nacional de Populações Extrativistas (CNS). Contou ainda com o apoio do Instituto GPA, do Fundo Vale, da Fundação Arymax, da Fundação *Good Energies e do Climate and Land Use Alliance (CLUA)*

Os aprendizados gerados no âmbito do Desafio Conexsus foram imprescindíveis para estruturar um conjunto de ações úteis às organizações para a continuidade do seu desenvolvimento em meio à pandemia. Evidentemente, as medidas adotadas tiveram relação com as ações do Desafio Conexsus, aprimoradas por experiências subsequentes desenvolvidas no Nordeste e no Norte do País.



Componentes do Plano Emergencial

Uma rápida enquete junto às organizações vinculadas aos processos do Desafio Conexsus e dos parceiros permitiu tomar o pulso da situação. Em seguida foi criada uma linha emergencial de crédito assistido. Trata-se de um conjunto de medidas interligadas, tendo como carro-chefe o financiamento propiciado pelo Fundo Conexsus. O desenho está calcado, de um lado, em diversos mecanismos de apoio capazes de garantir o retorno dos empréstimos e, de outro, em favorecer o desenvolvimento dos negócios das organizações contratantes. Por meio de uma chamada pública foram selecionadas as organizações aptas a entrar neste processo. As ações realizadas previram:

Financiamento ponte – Objetivou-se com isso tornar as organizações mais resilientes a partir do acesso a recursos financeiros. Por meio do Fundo Conexsus, os projetos selecionados receberam financiamento para capital de giro, custeio da safra e/ou aval. O Fundo ofereceu condições facilitadas, juros baixos, estímulo à adimplência e período de carência adequado.

Assessoria administrativo-financeira – Esta ação está sendo direcionada a todas as organizações com crédito contratado da linha emergencial do Fundo Conexsus. Por meio de assessoria contínua e especializada, tais organizações recebem, conforme suas necessidades específicas, orientações contábeis, financeiras, jurídicas, bem como apoio aos processos de produção e comercialização. Com isso, pretende-se promover a adoção de melhores práticas em gestão organizacional, removendo obstáculos ao desenvolvimento dos negócios comunitários de impacto socioambiental.

Com a organização participante é elaborado um Plano de Desenvolvimento Organizacional (PDO), uma versão aprimorada do Plano de Ação realizado na Jornada de Aceleração. O PDO representa uma criação participativa entre assessoria e organizações comunitárias, constituindo-se em torno de objetivos temáticos priorizados e orientados a resultados práticos. O Plano contém metas e atividades a serem cumpridas durante o período de vigência do contrato de financiamento.

Redes de parceiros – Com base nas necessidades identificadas no PDO foram acionadas as redes de parceiros, tanto para a assistência técnica local como para a troca de experiências e informações relevantes no enfrentamento conjunto dos impactos da pandemia. O contato com o público beneficiário se deu por meio de *lives* e *podcasts* com orientações sobre temas-chave de socorro às organizações.

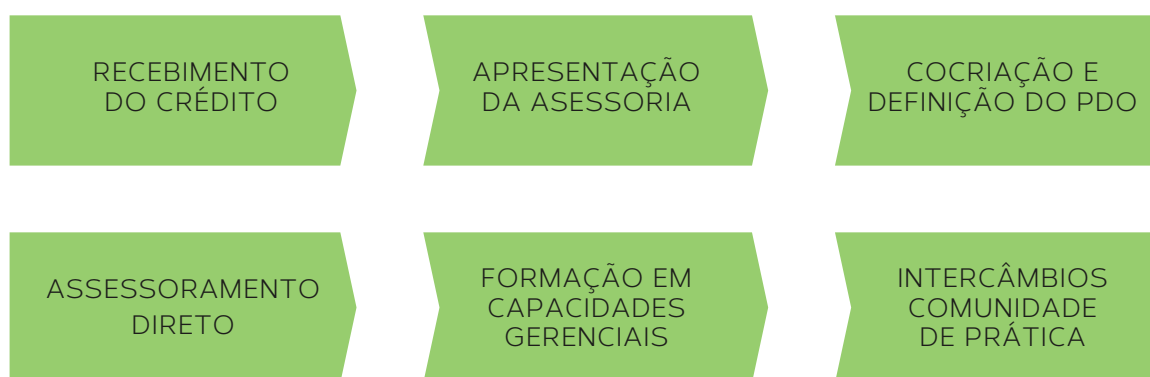
Plataforma virtual – Com base nas experiências iniciais ao longo do Desafio, encorajou-se o estabelecimento de redes para troca de experiência e planejamento de soluções integradas por meio da realização de eventos virtuais (webinários, reuniões coletivas etc.) e assessoria remota (conteúdos, espaços de diálogo sobre estratégias, entre outros).

Em vários casos, foram adotados vídeos como material de apoio para a plataforma de assessoria às organizações que acessam a Linha Emergencial ou outras linhas do Fundo Conexsus. Da mesma forma, os canais de comunicação propiciados por ferramentas, como Whatsapp e Google Sala de Aula, mostraram-se bastante adequados no contexto da restrição de contatos presenciais.

O uso inicial do Google Sala de Aula para a disponibilização de conteúdos formativos está evoluindo para um desenho de uma Plataforma Virtual mais abrangente e Comunidade de Prática da Conexsus, denominada Conect@.

No contexto da assessoria, a estruturação da plataforma se vincula diretamente aos resultados dos PDO e, portanto, os processos de formação e acompanhamento são customizados de acordo com o conjunto de metas e atividades da própria organização.

O fluxo do conjunto das ações de apoio está explícito no esquema a seguir:



Números do Plano de Resposta à Covid-19

82 organizações atendidas

12 a 24 meses: Período de financiamento e acompanhamento às organizações

7 assessores com diferentes trajetórias e expertises, para assessoramento direto na implementação do PDO

6 horas mensais de assessoria direta nos 12 primeiros meses

3 horas mensais nos meses seguintes

Construção e uso do ambiente virtual de aprendizagem **Conect@**, com conteúdos digitais para ações de formação e aprendizagem

Acesso à **base de serviços em gestão e comercialização**, que está sendo construída pela Conexsus

Conexão Semiárido e a importância da gestão do conhecimento

O Projeto "Conexão Semiárido: Conectando Produção de Base Comunitária Sustentável e Mercados" foi a primeira iniciativa da Conexsus diretamente afetada pelos impactos da pandemia durante a sua implementação. Concebida ainda com base em formatos presenciais, suas ações tiveram que ser adaptadas às necessidades de atuação remota.

A imposição de uma série de restrições à realização de encontros presenciais fez com que este projeto se tornasse laboratório para as diversas possibilidades de oficinas *online* e reuniões de acompanhamento remoto. Tais recursos podem indicar caminhos para a assessoria às organizações em momentos de incertezas, mas também possibilidades para redução de custos dos projetos.

Este projeto visa desenvolver, aplicar e disseminar metodologias e ferramentas tecnológicas para que as 15 cooperativas engajadas adotem uma visão e práticas de negócios que as ajudem a acessar mercados. Apoiado pelo Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), o Conexão Semiárido é realizado em dois territórios da região Nordeste, tem entre seus objetivos específicos o desenvolvimento de soluções tecnológicas e o compartilhamento e a disseminação de experiências e resultados. Tendo bebido nas mesmas estratégias do Desafio Conexsus, o projeto aprimorou as metodologias e materiais produzidos, caracterizando-se como iniciativa que prima pela gestão do conhecimento.


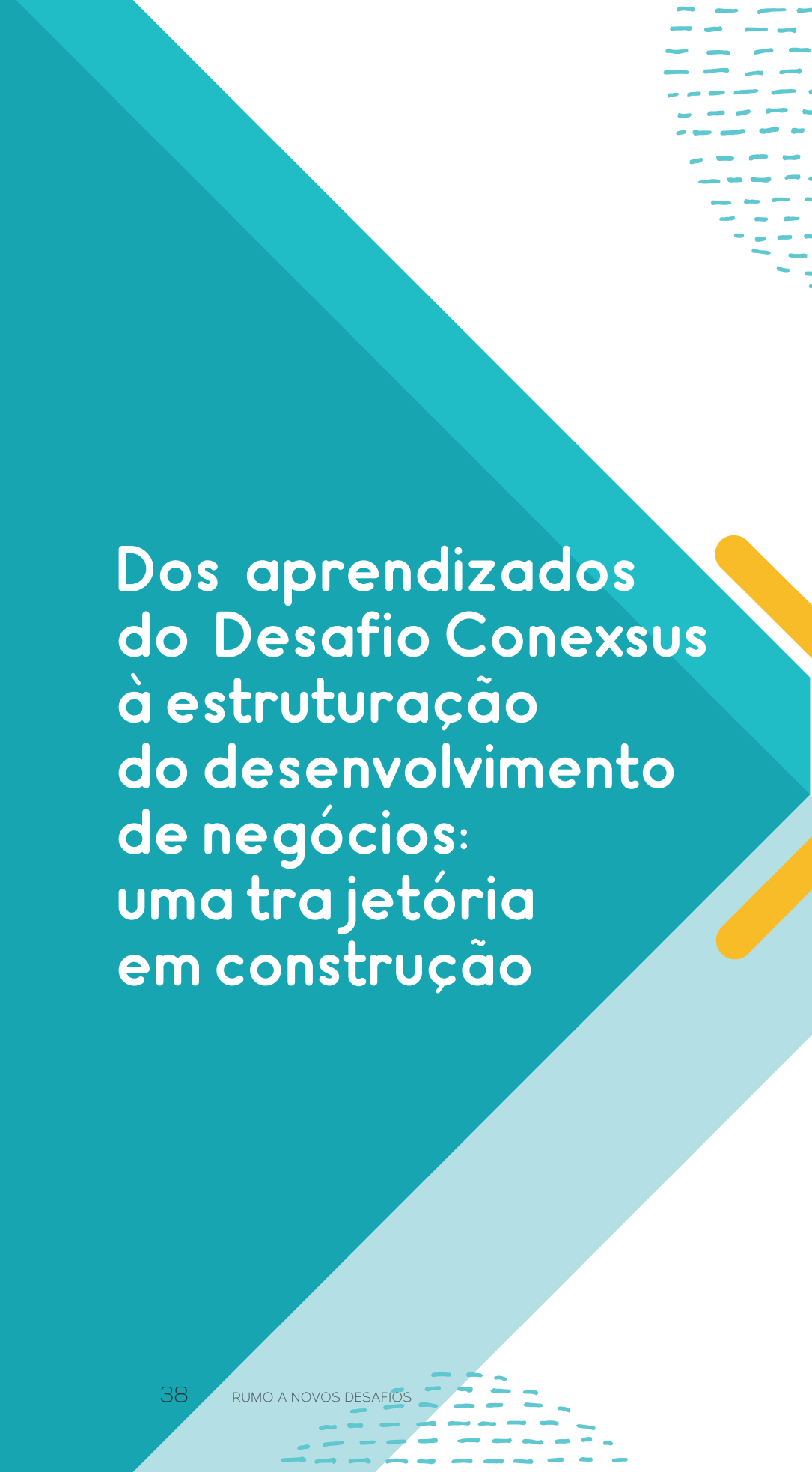

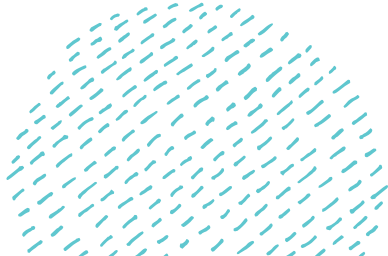
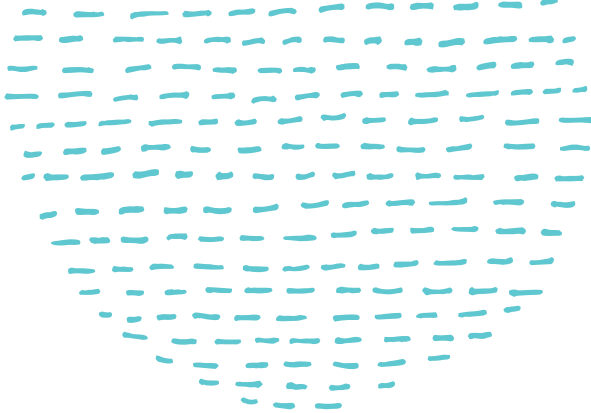


A Oficina de Modelagem de Negócios, testada primeiramente no Desafio Conexsus, foi totalmente revisada e reestruturada, com apoio da Semente Negócios, e consolidou-se um “kit de modelagem de negócios”, sistematizado em curso dentro da Conect@. Ou seja, no caso da Oficina de Modelagem, a Conexsus conta com uma ferramenta com alto potencial de ganho de escala. A playlist de videoaulas do Projeto Conexão Semiárido está disponível em: <https://bit.ly/3ulamXN>

Outra metodologia aprimorada no projeto foi a de Inteligência de Mercado. Por meio de pesquisa e conversas com parceiros e com os próprios negócios comunitários foi possível elaborar e executar um processo de diagnóstico territorial exitoso na identificação de oportunidades reais de desenvolvimento comercial dos negócios comunitários beneficiários do projeto. Essa metodologia também poderá ser replicada em outros contextos e territórios de atuação da Conexsus.

A elaboração e a disponibilização de uma série de materiais didáticos (manuais, cartilhas, vídeos, podcasts, videoaulas) têm sido fundamentais como suporte pedagógico nas ações da assessoria aos negócios comunitários de impacto socioambiental durante a pandemia. O projeto também disseminou o uso de grupos e mensagens de Whatsapp com finalidades de troca de experiências, considerando que a quase totalidade de representantes das organizações possui celular. Diversos outros aspectos, como os desafios de conexão, acesso à internet, disponibilidade de tempo dos participantes, distanciamento físico e variedade de perfis de organização na turma foram enfrentados e servem como aprendizados a serem incorporados e melhorados em próximas versões.



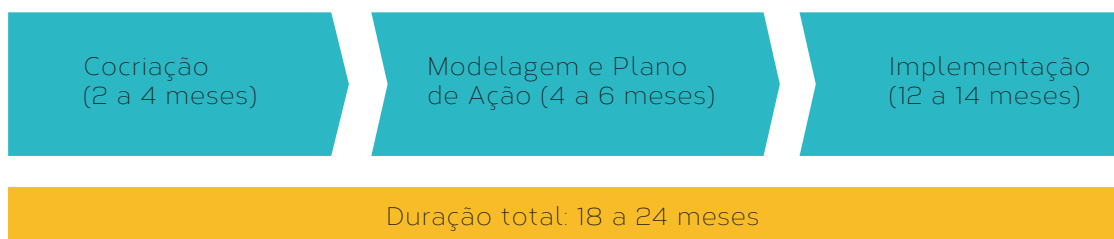


Dos aprendizados do Desafio Conexsus à estruturação do desenvolvimento de negócios: uma trajetória em construção

A incidência da pandemia também teve reflexos no processamento dos aprendizados do Desafio Conexsus e na sua internalização em novas iniciativas. Tendo em vista os graves e imediatos impactos da crise sanitária e econômica sobre o funcionamento dos negócios comunitários, foi necessário desenvolver novas abordagens e formatos com grande rapidez. Ainda assim, as reflexões sobre os acertos e as necessidades de ajustes na implementação das ações do Desafio puderam ser aproveitadas em novos desenhos aplicados na construção da estratégia da Conexsus para o desenvolvimento de negócios comunitários.

Entre os principais elementos destacam-se:

- A percepção de que a geração de transformações efetivas nos modelos de atuação dos negócios comunitários demanda períodos e formatos de interação mais longos do que os testados no contexto das iniciativas do Desafio. Dessa forma, o desenho da Jornada de Aceleração e o foco do Laboratório de Modelagem foram remodelados e incorporados a um conceito de **Ciclo de Desenvolvimento de Negócios**. Em termos básicos, o relacionamento e a interação com os negócios comunitários que participam de um ciclo são compostos por três etapas:



- A etapa de cocriação é realizada em conjunto com parceiros regionais ou locais que apoiam as organizações em um contexto territorial e de forma continuada. Neste momento são desenhados os elementos das demais etapas e criadas as bases de conhecimento e confiança que permitem abordar a superação dos desafios e gargalos das organizações. Trata-se também de uma fase em que se estabelecem abordagens integradas com as áreas de acesso a mercados e finanças.
- A etapa de modelagem e de construção de planos de ação para cada organização representa o momento de identificação e priorização das intervenções que serão objetos dos planos. Baseia-se na aplicação das ferramentas introduzidas no contexto do Desafio e em seus aprimoramentos posteriores.

- Na etapa de implementação, a execução dos planos de ação é acompanhada pelos chamados ativadores locais, geralmente conectados aos parceiros nos territórios. Neste momento são disponibilizadas ferramentas adicionais e mentorias específicas, estrutura-se o monitoramento dos planos, bem como a sistematização, a troca e a compilação de aprendizados.

Este desenho resulta em uma linha de tempo mais alongada, com 18 a 24 meses de duração. Esta projeção está sendo utilizada como base para a implementação de conjuntos de ciclos de desenvolvimento nas iniciativas mais recentes da Conexsus, sendo ajustada a arranjos específicos com parceiros e a articulações entre as áreas de atuação da Conexsus. Estas novas experiências contribuirão para gerar conclusões mais assertivas sobre a duração dos ciclos.

- As organizações que acessaram a linha emergencial do Fundo Conexsus recebem acompanhamento administrativo-financeiro específico, em parte necessário para assegurar a sua capacidade de adimplência. Para tanto, foi constituída uma equipe de assessores da própria Conexsus, composta por profissionais com larga expertise em diferentes temas da gestão de negócios comunitários. Esta equipe desenhou um processo de assessoria que incorporou o desenho básico dos ciclos de desenvolvimento (cocriação, planejamento e implementação) e as ferramentas desenvolvidas no âmbito do Desafio, mas também avançou em frentes de intervenção e de construção de abordagens e ferramentas mais específicas. Seu desenho metodológico foi organizado em objetivos temáticos, que orientam os Planos de Desenvolvimento Organizacional de cada organização. Os aprendizados e as ferramentas que estão sendo desenvolvidas pela assessoria são centrais para todas as iniciativas de desenvolvimento de negócios da Conexsus.



- Em uma proposta pedagógica que articula a atuação dos assessores da Conexsus com a equipe dos negócios comunitários, por meio de um processo formativo continuado, cada objetivo temático é desdobrado em um conjunto de objetos de aprendizagem. Estes reúnem elementos conceituais, ferramentas práticas e de aplicação, bem como mecanismos para sistematização e troca de experiências e aprendizados. Ao longo de todo o processo, portanto, está sendo ampliado, aprimorado e detalhado um acervo de conhecimentos de relevância fundamental tanto para iniciativas da Conexsus, como para a formação de parceiros e equipes e, principalmente, para o avanço dos negócios comunitários em suas trajetórias de desenvolvimento. O quadro a seguir exemplifica alguns objetos de aprendizagem relacionados ao objetivo temático “gestão financeira”.



- As contingências geradas pela pandemia impactaram de forma profunda e imediata as abordagens e os formatos de atuação da Conexsus. A ênfase das iniciativas do Desafio Conexsus em formatos presenciais teve que ser substituída por desenhos compatíveis com as medidas de distanciamento social e de cuidados sanitários. O Projeto Conexão Semiárido propiciou as aplicações iniciais de diagnósticos e oficinas remotas. Vários materiais desenvolvidos no âmbito do Desafio foram adaptados para videoaulas, produzidas em parceria com

a Semente Negócios, e usadas como suporte pedagógico nas oficinas temáticas da modelagem de negócios comunitários de impacto socioambiental. Outro recurso comunicacional utilizado durante a pandemia foram os grupos de Whatsapp, empregados para mobilização e discussão dos participantes dos processos formativos

No âmbito da Assessoria intensificaram-se os esforços de construir a Plataforma Virtual Conect@, como base de aprendizagem, comunidade de prática e de compartilhamento de conhecimentos. O uso das tecnologias e de ferramentas de comunicação associadas ainda representa um desafio considerável para as organizações e seus parceiros. Especialmente aqueles que se encontram em regiões remotas enfrentam gargalos básicos de logística e conexão à internet. Da mesma maneira, o período de superação das condições impostas pela pandemia demandará novos ajustes e a busca de formatos que combinem os recursos remotos com elementos imprescindíveis da atuação presencial.



É importante enfatizar que todas estas frentes estão em contínua evolução e irão propiciar reflexões e aprendizados mais consolidados ao longo dos próximos anos. O processamento dos aprendizados do Desafio Conexsus e sua incorporação no desenho dos Ciclos de Desenvolvimento e suas ferramentas associadas constituem apenas uma das frentes de atuação da Conexsus.

Na sua trajetória, as organizações precisam contar com abordagens integradas, que combinam o uso destas ferramentas com as de acesso a mercados e a financiamentos. A promoção de mudanças sistêmicas, que possibilitem a um grande número de organizações se beneficiar de avanços, segue dependendo da ação articulada e complementar de muitos integrantes do ecossistema de apoio aos negócios comunitários de impactos socioambientais.

A Conexsus continua buscando esta ação conjunta no desenvolvimento de soluções que promovam ganho de escala e compartilhamento de riscos, especialmente considerando o cenário de desafios complexos a serem enfrentados no contexto do prolongamento da pandemia.

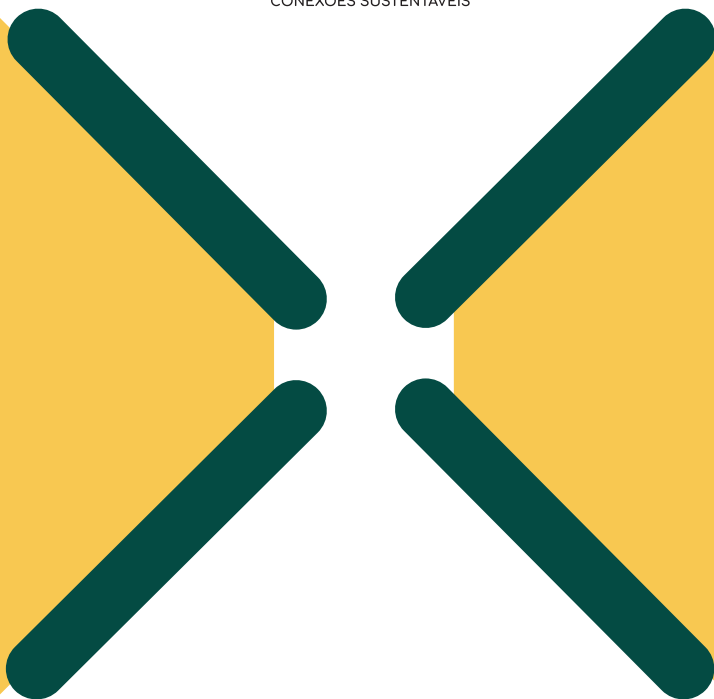
Estes achados e reflexões preliminares vinculam as experiências do Desafio Conexsus com as abordagens mais abrangentes que o sucederam. Isso tem permitido soluções mais específicas e integradas, com duração ampliada e em busca de alcançar um número maior de organizações por meio de um leque diversificado de parcerias. As organizações comunitárias constituem parceiros inspiradores no desenvolvimento dessas soluções. Com todas as suas fragilidades e os fortes impactos que a pandemia gera no seu funcionamento, também demonstram capacidade de persistir e buscar novos caminhos para o seu desenvolvimento. A Conexsus também prosseguirá na construção e consolidação de soluções para os desafios do desenvolvimento como negócios comunitários, tanto na relação direta quanto na ativação dos demais atores do ecossistema.



Realização



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS



Parceiro financiador

