



CONEXÃO
SEMIÁRIDO

Caderno de Modelagem

Realização:



Bem-vindas e bem-vindos à Oficina de Modelagem de Negócios Comunitários!

As Oficinas de Modelagem de Negócios Comunitários fazem parte do projeto Conexão Semiárido, uma realização de FIDA, AKSAAM e Conexsus.

O projeto visa desenvolver, aplicar e disseminar metodologias e ferramentas tecnológicas para que as organizações comunitárias apoiadas pelos projetos FIDA na região Nordeste possam avançar rumo ao aproveitamento de oportunidades de mercado e assim ampliar seus benefícios econômicos, sociais e ambientais.

O objetivo geral das oficinas é debater temas importantes para o desenvolvimento dos negócios comunitários. Falaremos sobre comercialização, geração de valor e sobre os principais desafios de se liderar um negócio comunitário. Também veremos uma introdução à ferramenta do Canvas, que acompanhará os participantes durante toda a oficina.

Neste caderno você encontra materiais de apoio, conteúdo extras e exercícios referentes à Oficina de Modelagem. Este material irá auxiliar tanto no processo de modelagem do seu negócio, quanto para dar retorno aos demais membros da sua organização. Nem todo conteúdo que está nesta cartilha será trabalhado durante as oficinas, mas servem como oportunidades de aprofundar alguns temas, para ajudar no desenho do seu Modelo de Negócios e provocar reflexões sobre pontos de melhorias do seu negócio coletivo. Este material é seu! Cuide bem dele!

Nome da sua organização:

Nome e cargo dos representantes da organização :



ATIVIDADE

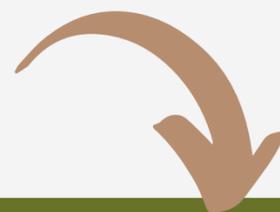
Se apresente! Faça um desenho que represente a sua organização, tire uma foto e compartilhe com os demais participantes da oficina.



Modelagem do Negócio e a ferramenta do Canvas



O que é um modelo de negócios?



O MODELO DE NEGÓCIO é uma imagem simplificada, que descreve em poucas palavras a forma como uma organização cria, entrega e captura valor.

Na prática, um bom modelo de negócio é aquele que vende bem o produto final e traz bons retornos.

Todas as organizações têm um modelo de negócio, seja ela uma ONG, uma empresa privada e também as associações e cooperativas. Este modelo responde basicamente quatro questões:



Para quem?

Quem são meus clientes? Como me relaciono com eles?



O quê?

O que ofereço a cada tipo de cliente?
Eu entrego a eles aquilo que buscam?



Como?

Como me organizo e me estruturo para garantir esta entrega de valor aos meus clientes?



Quanto?

Qual o resultado que eu gero com minha organização?
É suficiente para continuar existindo ao longo do tempo?

Modelagem do Negócio e a ferramenta do Canvas

Um bom modelo de negócios precisa ser representado de maneira simples, sem muito detalhamento, pois a grande riqueza desta abordagem é poder analisar a relação entre estas quatro questões e entender se a maneira como uma organização funciona **faz sentido**.

Ao invés de um documento extenso e profundo como um Plano de Negócios, que geralmente tem dezenas de páginas, um **Modelo de Negócios** utiliza de ferramentas como o **Canvas**, que permite que todo o modelo seja apresentado em uma única página. Com essa visualização completa, fica mais fácil identificar a relação entre suas partes e planejar mudanças no Modelo de Negócio, para que faça mais sentido e a organização tenha um resultado mais coerente e duradouro.

CRIA, ENTREGA e CAPTURA VALOR



Canvas dos Negócios Comunitários

O Canvas é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar pessoas a pensar, estruturar e testar os elementos básicos do negócio. Ele ajuda a organizar as ideias para criar algo novo ou melhorar uma organização que já existe.

Existem diferentes Canvas, alguns mais indicados para negócios digitais, outros para negócios tradicionais, outros mais voltados a negócios de impacto sócio-ambiental. Inspirados por estas diferentes opções, nós organizamos um Canvas específico para as organizações do projeto Conexão Semiárido, dando origem ao **Canvas dos Negócios Comunitários!**

A ferramenta consiste em uma tela única (como a seguir veremos) com os principais elementos de um modelo de negócios dispostos de uma forma ilustrativa, facilitando a interação da organização com suas ideias e projetos. A ideia aqui é colocar tudo no papel e ter a liberdade para apagar, desenhar, rabiscar, enfim... Usar mesmo!

O Canvas a seguir está organizado em dez blocos a serem preenchidos, em que cada um representa um fator-chave do seu negócio. Além da fácil visualização, a ordem de preenchimento dos blocos foi pensada para provocar reflexões importantes sobre o negócio, a fim de ajuda-los a identificar os principais ajustes a serem feitos para que sua organização evolua e gere mais resultado.

No decorrer da Oficina de Modelagem, vamos abordar cada um destes aspectos, olhando para os detalhes e lançando perguntas que vão ajudar você a preencher o seu canvas – quantas vezes for necessário.



Canvas dos Negócios Comunitários Sustentáveis

Nome da Organização:



Parceiros

Quem são as outras pessoas necessárias para oferecer recursos ou executar atividades essenciais para o negócio?



Cooperados

Como os cooperados e associados participam do negócio?



Atividades

Quais são as tarefas mais importantes que precisamos realizar?



Recursos

Quais recursos são os mais necessários para sustentar nosso negócio?



Despesas

Quais são os meus gastos, custos e despesas?



Resultados

Qual impacto eu quero alcançar com meu negócio?



Receitas

Quais meus ganhos financeiros e fontes de receita?

7

5

4

1

2

Produtos

Proposta de valor

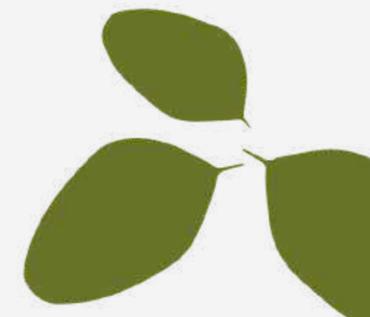
3

9

10

6

Como usar o Canvas?



Via de regra, não existe um jeito certo ou jeito errado de usar o Canvas, na verdade sugerimos que sejam feitas várias versões do seu Canvas, pois quanto mais exercitamos, mais refinamos o modelo de negócio. O que importa é a linha de raciocínio lógica que você vai estabelecer conforme for apontando os elementos-chave da sua organização. Em cada bloco, adicionamos questões que podem ajudar no seu preenchimento. Estas perguntas não precisam ser respondidas uma a uma, servem apenas como reflexão.

Nós sugerimos que você comece pelo bloco do **CLIENTE**. Isso porque dentro do processo de criar, entregar e capturar valor o cliente é uma das peças mais fundamentais para garantir a sustentabilidade financeira da sua organização.

É para o cliente que você entrega valor quando vende seu produto ou serviço, e é a partir dele que você captura valor recebendo uma remuneração por esta entrega.

Ao mesmo tempo, ele é uma das figuras mais difíceis e complicadas do seu modelo de negócio, porque assim como a sua organização várias outras também estão querendo chegar até os mesmos clientes que você! Entender quem é o seu cliente ideal, para qual público-alvo seus esforços de comunicação devem estar destinados e o que você precisa fazer para chegar até ele é um ótimo ponto de partida.



Como usar o Canvas?



Recomendação!

Recomendamos também que sejam utilizadas notas adesivas (post-its) ao invés de escreverem diretamente no Canvas, pois caso queiram no meio do caminho realizar uma alteração em um bloco que irá influenciar vários outros, poderão fazê-lo facilmente, substituindo os post-its ao invés de ter que apagar e reescrever tudo novamente. Por isso também é importante manter em cada post-it apenas 1 item, ao invés de escrever várias coisas em um mesmo papelzinho.

Para negócios que possuem clientes com perfis muito diferentes, recomendamos que sejam utilizadas cores diferentes para cada perfil de cliente. Desta maneira, a visualização do Canvas e a relação do negócio com cada tipo de cliente ficará mais fácil e direta.





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

1 Qual o valor que a sua organização gera e para quem ela gera?





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

2 Qual o principal desafio para modelar um negócio comunitário sustentável? Por quê?



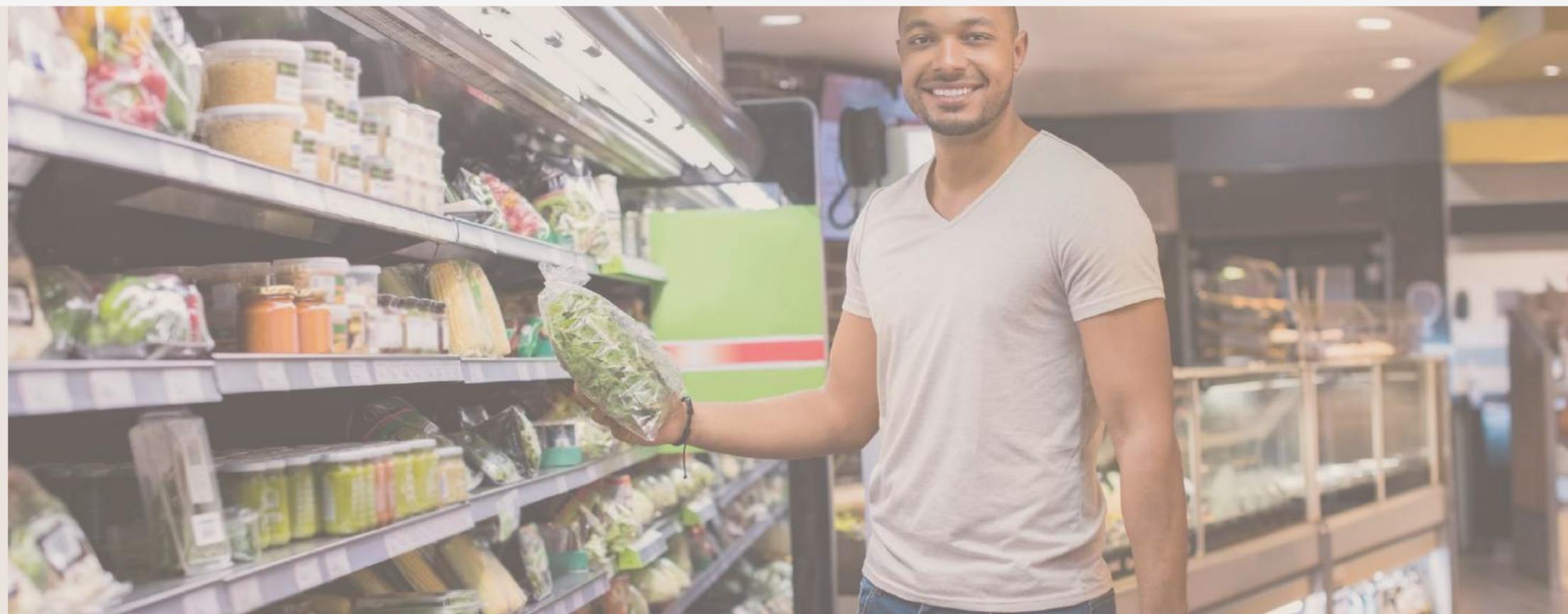
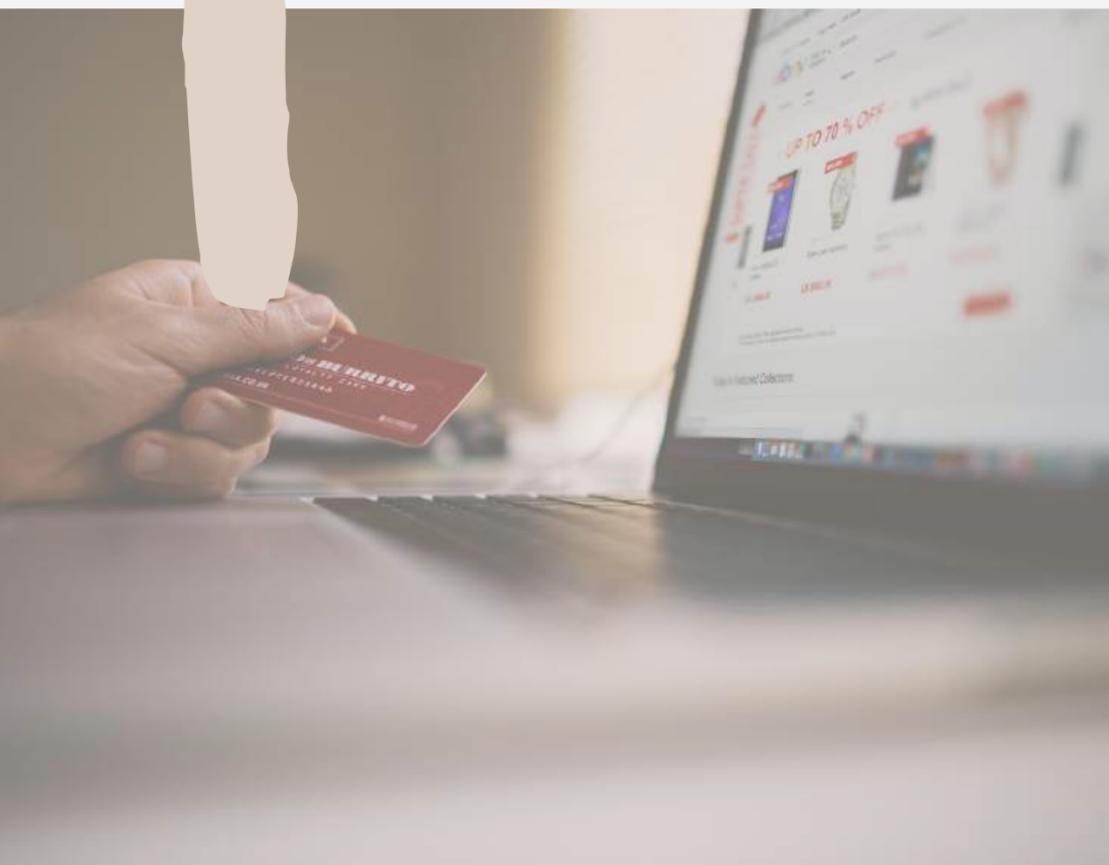


DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

3 Qual(is) as mudanças você quer gerar na sua organização com a modelagem?



Clientes



Clientes

Entender quem é o seu cliente de forma aprofundada e sincera é o primeiro passo para ter sucesso na venda de seus produtos. O consumidor tem uma vida própria, com a sua rotina, seu trabalho, sua família, seus amigos, suas dificuldades e lazeres. Conhecer estes pormenores é essencial para saber como oferecer o **seu produto da forma mais adequada** a cada perfil de cliente.

Por mais simpático que o seu consumidor seja, na hora de decidir entre qual produto comprar são os detalhes que fazem a diferença. O produto está disponível de forma acessível? O processo de compra é prático? O consumidor encontra o que ele busca no produto que está sendo oferecido? A embalagem chama a sua atenção? A qualidade e os atributos estão de acordo com os seus valores e crenças? O preço cabe no seu bolso? Estas e outras questões são determinantes para uma pessoa (ou empresa) escolher entre uma ou outra marca.

A partir dos desejos e necessidades dos nossos clientes nós adaptamos o nosso produto para melhor atendê-lo! É isso que chamamos de encaixe entre produto e mercado. No entanto, a única forma de fazer isso bem é conhecendo profundamente quem é o nosso cliente. Que tal entender um pouco melhor seu cliente?





ATIVIDADE

Conversa com clientes

Escolha 2 clientes, de preferência de perfis diferentes, e peça para terem uma conversa ao telefone, um de cada vez. Durante a conversa, explique que está buscando atendê-lo melhor, e para isso gostaria de fazer algumas perguntas. É essencial que você registre as respostas dos seus clientes, então antes de ligar, tenha em mãos papel e caneta ou um computador para fazer as anotações.

Roteiro da entrevista

- Qual sua idade? Onde ela mora? Com o que ela trabalha?
- Qual sua rotina? Quais são as preocupações dela?
- Desde quando é cliente? Onde compra os produtos que consome? O que mais importa para escolher o produto?
- Com que frequência compra estes produtos?
- O que está buscando que sua organização tem a oferecer? O que mais gosta dos seus produtos?
- Já comprou os mesmos produtos de outra pessoa? Por quê?





ATIVIDADE

Anote aqui os principais aprendizados das conversas com os clientes.



ATIVIDADE

Anote aqui os principais aprendizados das conversas com os clientes.



O que são personas?

Exemplo de público-alvo:

Mulheres com cerca de 30 anos, mães, com filhos recém-nascidos, trabalhadoras, que ganham até 3 salários mínimos por mês e buscam alimentar bem seus filhos sem gastar muito dinheiro.

Exemplo de persona:

Lanila, 40 anos, professora. É mãe da Julia de 5 anos. Começou a se preocupar com a alimentação com a chegada da filha. Está atenta aos os problemas dos agrotóxicos no desenvolvimento do bebê, sobre os quais ficou sabendo por meio de matérias de revista e programas de televisão. Acha os produtos orgânicos do supermercado caros e de difícil acesso. Compra o básico para a filha, mas não para ela. **Explore, observe, pergunte e ouça!**



Como começar a entender e construir a persona do meu cliente?

Fazer este trabalho de exploração de personas de forma minuciosa **significa ir para a rua e, de fato, entrevistar e falar com seus potenciais perfis de clientes. Isso abre muitas portas!** A primeira delas é a possibilidade de expandir o problema, ou seja, conseguir perceber a fundo o que incomoda o outro.

Uma vez que você conseguir, de maneira empática, coletar um volume considerável de dados sobre sua persona, algo mágico acontece: as opções de resolução do problema multiplicam! Ou seja, você começa a entender como deve oferecer o seu produto de modo que o seu cliente queira adquiri-lo. Você começa a encontrar as respostas.

A dica aqui é pegar sua base de clientes e observá-la. Que perfil ou perfis você tem aí? É o perfil que você quer atender? É um perfil que viabiliza o seu negócio? Se não for, cuidado: você precisa reavaliar seu produto, repensar seu posicionamento de mercado e entender porque está atraindo o público y quando almeja x.

Algumas dicas para quando você for fazer esta pesquisa de exploração com seus potenciais clientes.



Como começar a entender e construir a persona do meu cliente?

- 1 Escolha um lugar aonde a persona do seu cliente ideal frequenta!
- 2 Sempre faça perguntas abertas, sem direcionamento. Tente não influenciar as respostas do cliente. Você quer que ele te diga a verdade, e não que ele confirme o que você acredita com mentiras.
- 3 Evite perguntas de sim/não. Elas são superficiais e não vão te dar informações para seguir a conversa. No lugar disso, pergunte “por quê”.
- 4 Fale menos, ouça mais.
- 5 Não fale do seu produto. Não é uma atividade de venda. Aproveite a oportunidade para aprender sobre o seu potencial cliente.
- 6 JAMAIS pergunte “Você compraria o meu produto por tal preço?” Isso NUNCA FUNCIONA, todo mundo fala que sim.



Como começar a entender e construir a persona do meu cliente?

- 7 Preste atenção a tudo: reações, movimentos, comportamento de compra... O corpo também fala.
- 8 Não fale ainda sobre a sua ideia, fale sobre o cliente, suas necessidades, desejos, dificuldades de encontrar o que busca, etc.
- 9 Evite falar “geralmente...”. Seja específico: “me conte sobre a última vez que você...”
- 10 Nunca faça mais de uma pergunta por vez, ou para mais de uma pessoa ao mesmo tempo. Não tenha medo do silêncio



NOME:

IDADE:

ONDE MORA:

O QUE FAZ:

CARACTERÍSTICAS-CHAVE: Quais seus comportamentos habituais e critérios para compra dos produtos?

ROTINA: Como é o seu dia a dia?

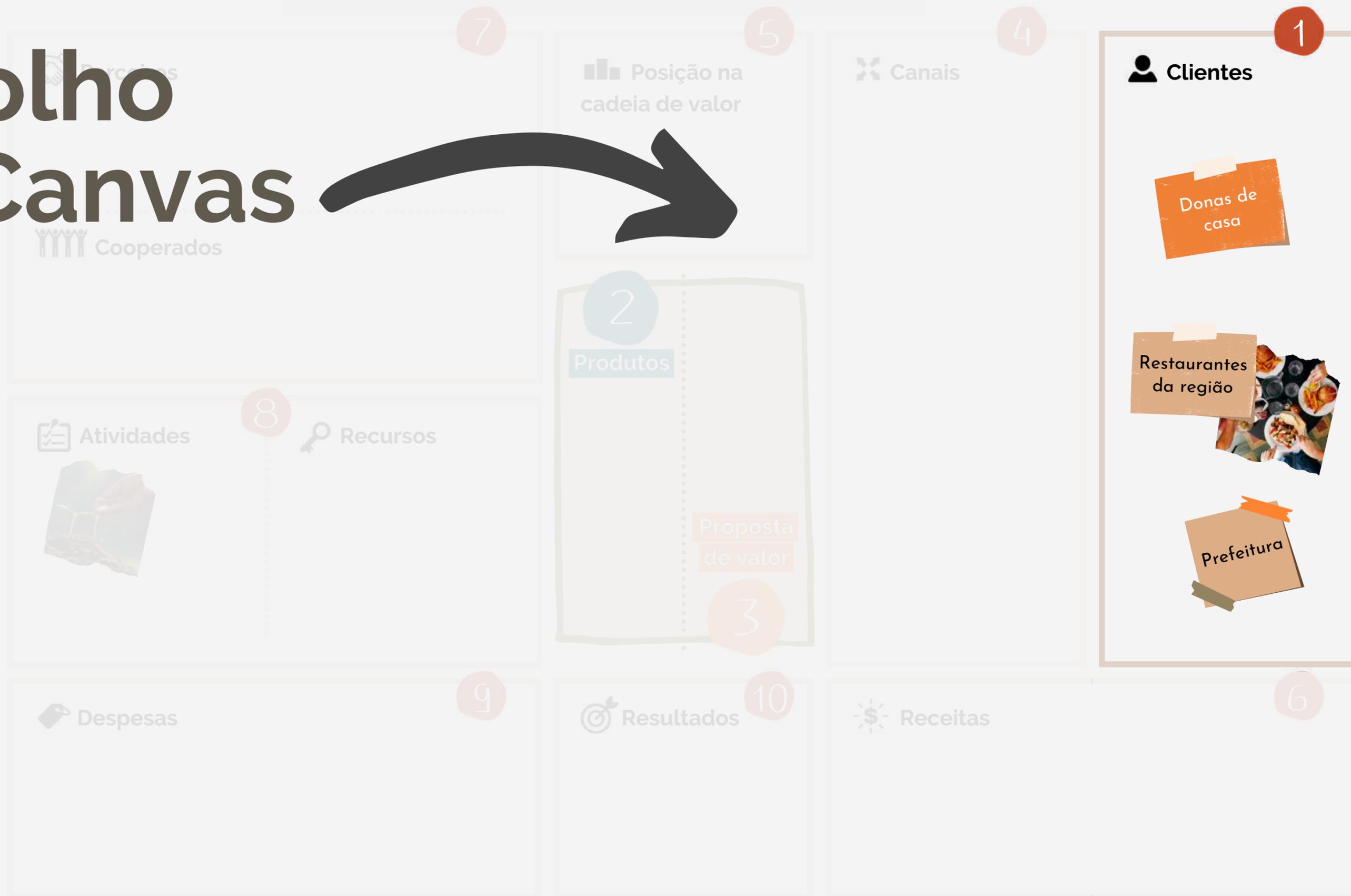
MOTIVAÇÕES E VALOR: Quais são seus principais objetivos?

DESAFIOS E DIFICULDADES: O que a impede de alcançar e atrapalha os seus objetivos?



De olho no Canvas

Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante



Produtos



Produtos

Este bloco serve para citar quais são os produtos ou serviços que seu negócio oferece a cada tipo de cliente. Pode parecer óbvio, pois para preenchê-lo basta expor quais são os seus produtos e serviços, mas ao definir os próximos blocos teremos condições de realizar uma análise mais apurada se os produtos que estamos oferecendo são mesmos os mais adequados às necessidades e percepções de valor dos clientes.

**Quais produtos sua organização vende hoje?
Há outros produtos que você poderia
começar a oferecer?**





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Produtos que já vendemos

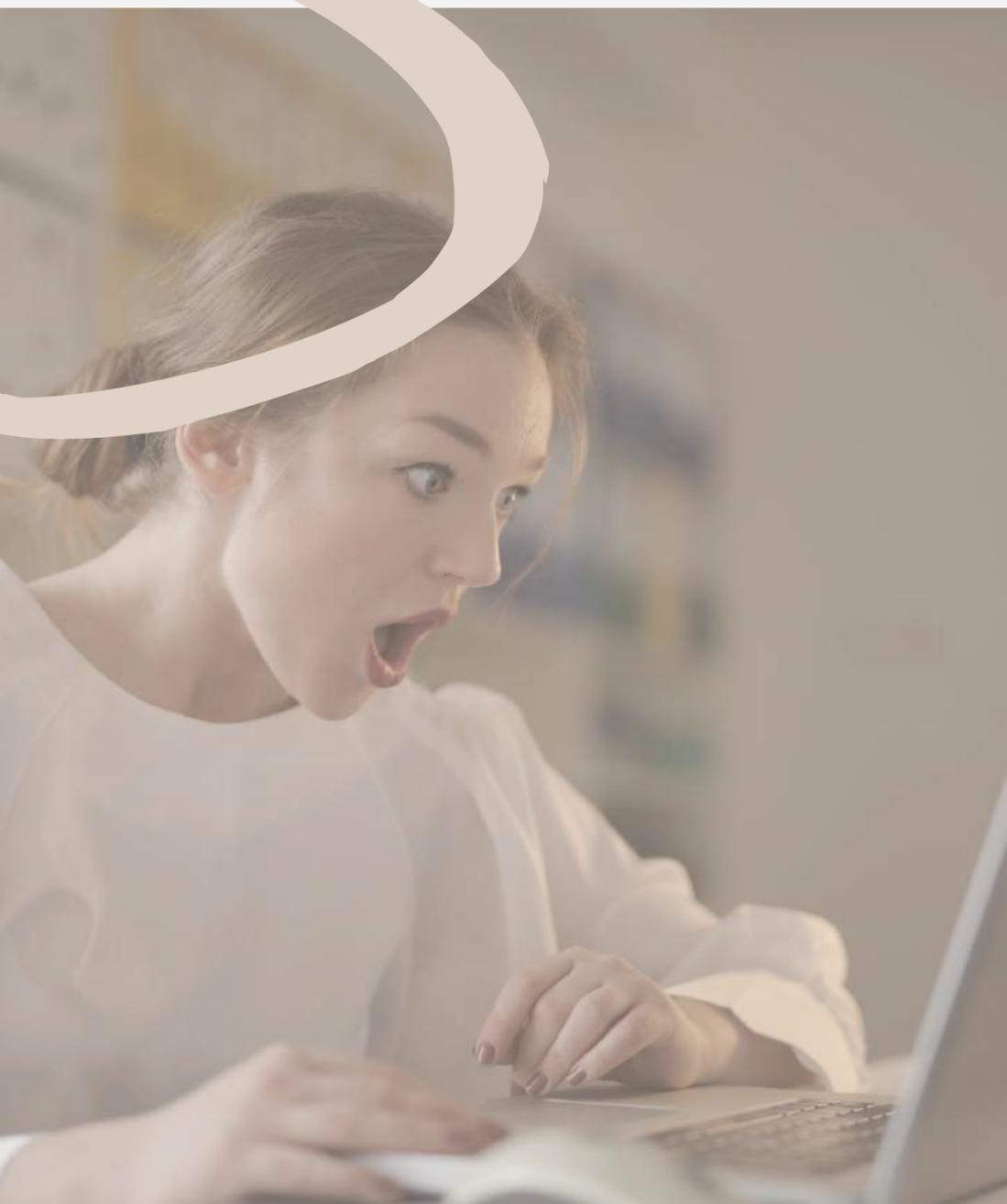
Produtos que podemos começar a vender

Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante

De olho no Canvas



Proposta de valor

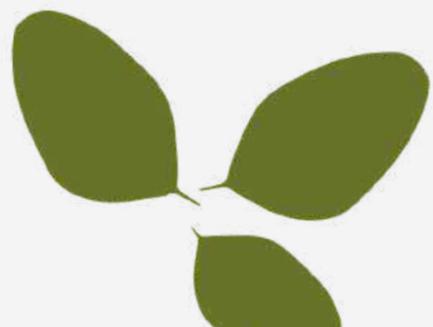


Proposta de Valor: o que você promete para os seus clientes?

De forma resumida, a proposta de valor é uma **promessa do valor a ser entregue** para os seus clientes. Por isso ela é a principal razão que indica **porque um cliente deveria comprar o seu produto e não o dos seus concorrentes**. Em poucas palavras, a **proposta de valor** explica como o seu produto resolve os problemas dos clientes, melhora a situação destes e se torna relevante e necessário em suas vidas.

Desta forma, a proposta de valor explicita de forma clara e objetiva o que o seu cliente ganha adquirindo seu produto e como ele transforma a vida (ou o negócio) deste cliente.

Todos os perfis de clientes precisam ter alguma proposta de valor direcionada a eles e vários produtos podem entregar uma mesma proposta de valor. Por exemplo: uma linha de produtos alimentícios de fibras naturais e com baixo teor calórico (chips, biscoitos, salgadinhos) podem entregar como propostas de valor: alimentação saudável/equilibrada e praticidade/conveniência.



Proposta de Valor: o que você promete para os seus clientes?



Valor e preço são conceitos distintos. Enquanto preço diz respeito a quantia em dinheiro que um cliente paga por um produto ou serviço, o valor diz respeito ao que o cliente leva com essa compra, por quê essa compra “vale a pena”.

Enquanto o preço está ligado a questão de oferta e procura e pode variar devido a isso, o valor está ligado às expectativas e necessidades das pessoas que irão adquirir alguma coisa. Ou seja, o valor não diz respeito ao produto ou serviço, mas ao benefício ou satisfação que ele gerará na vida ou cotidiano da pessoa (ou empresa) que o adquirir.

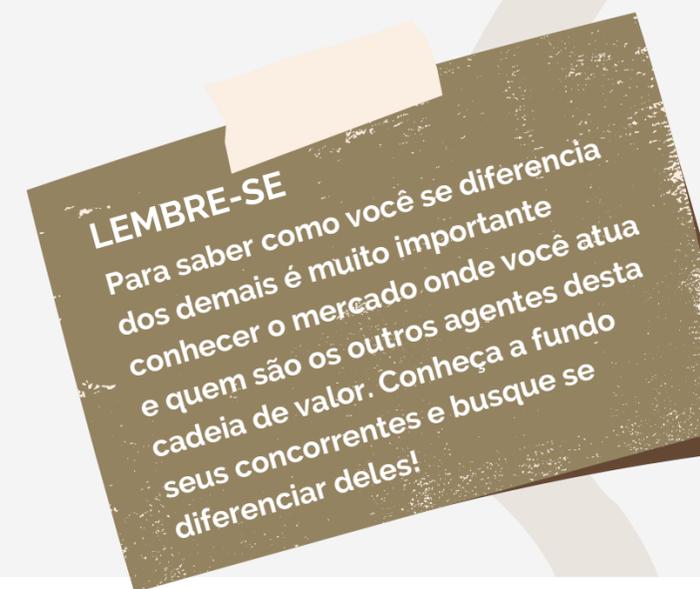
É por conta do valor, por exemplo, que algumas pessoas acham um produto caro e outras não acham.





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Abaixo seguem algumas perguntas que ajudarão vocês na construção da proposta de valor. Reflitam sobre cada uma delas e anote as principais ideias e palavras-chave que surgirem.



Qual é o seu produto e/ou serviço?

Empty rectangular box for writing the answer to the question: "Qual é o seu produto e/ou serviço?"

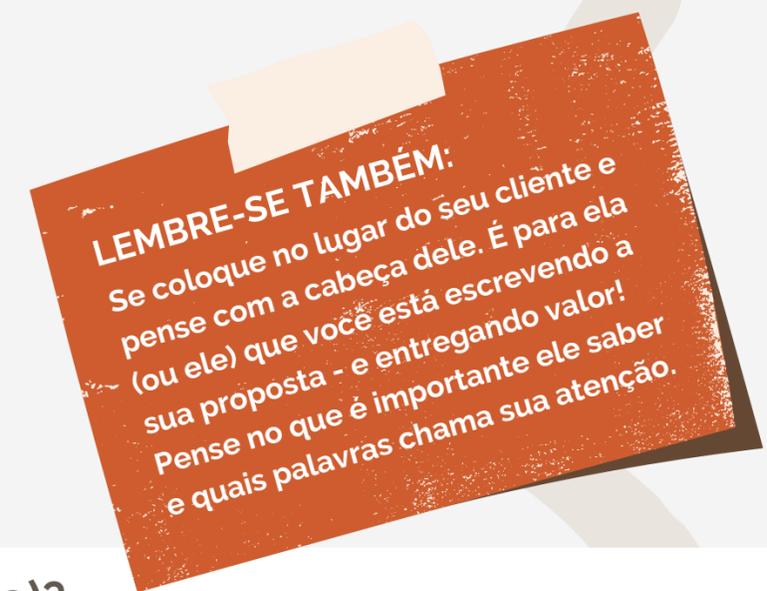
O que seu cliente deseja ao buscar o seu produto?

Empty rectangular box for writing the answer to the question: "O que seu cliente deseja ao buscar o seu produto?"





DISCUTA, REFLECTA E ANOTE!



Qual é o diferencial do produto? Por que alguém deve preferir seu produto (e não o do seu concorrente)?

Empty rectangular box for writing the answer to the first question.

Quais benefícios e resultados seus clientes percebem ao adquirir e consumir seu produto?

Empty rectangular box for writing the answer to the second question.



Posicionamento

Ao entender nossos Clientes e definir Propostas de Valor que sejam façam sentido para eles, começamos a definir também o posicionamento do nosso negócio e de seus produtos/serviços. O posicionamento diz respeito a como os seus clientes percebem seu produto/serviço. A maneira como a cliente enxerga sua marca e sua credibilidade ou reputação influencia diretamente no quanto ele valorizará os seus produtos e em sua opção de compra.

Quantas vezes você já não optou por um produto ou serviço que teve sua preferência pois você gosta daquela marca, achou a embalagem mais atrativa ou porque tem um atendimento diferenciado, ou um relacionamento especial com quem está lhe vendendo?

Para garantir um alinhamento entre o que os clientes valorizam e como seus produtos/serviços são percebidos, é preciso focar nos aspectos do produto que mais importam ao cliente e pensar em quais elementos irão provocar essa percepção. O exercício abaixo pode ajudar a definir os principais pontos da construção de um posicionamento adequado:



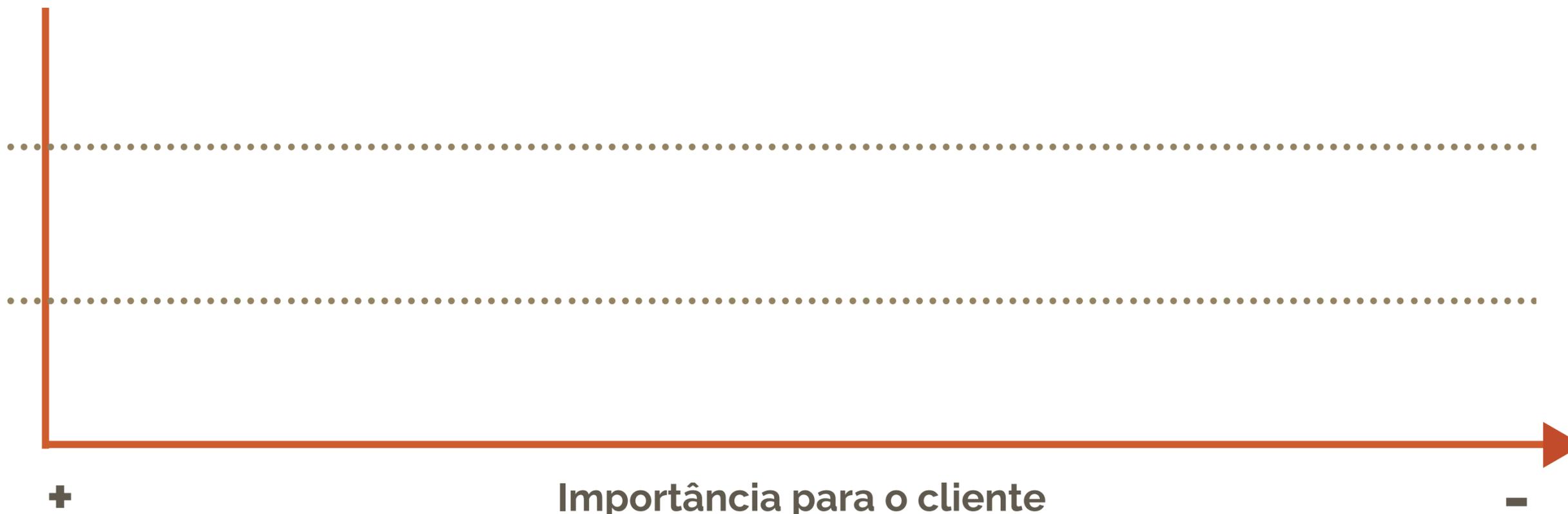


ATIVIDADE

Definindo o posicionamento

1. Distribua todas as propostas de valor segundo seu grau de importância a cada perfil de cliente, considerando as que mais importam e as que menos importam. Veja o exemplo:

Perfil do cliente





ATIVIDADE

2. Discuta com seus cooperados/associados quais elementos dos seus produtos poderiam contribuir para a percepção de valor desejado. Seguindo com o exemplo:

Proposta de valor	Elementos do Produto
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Matéria prima de qualidade• Durável, acabamento bem feito• Design• Usabilidade: conforto, ergonomia, praticidade
PREÇO	<ul style="list-style-type: none">• Baixo custo de produção• Opções de parcelamento• Descontos para compras de clientes fiéis
FACILIDADE NA COMPRA	<ul style="list-style-type: none">• Pronta entrega: estoque sempre disponível• Velocidade de produção• Mostruário de produtos• Opções de pagamento





ATIVIDADE

2. Discuta com seus cooperados/associados quais elementos dos seus produtos poderiam contribuir para a percepção de valor desejado. Seguindo com o exemplo:

Proposta de valor	Elementos do Produto
HISTÓRIA / REGIONALISMO	<ul style="list-style-type: none">• Produtos temáticos• Matérias primas regionais• Embalagem destacando a região• Etiqueta com a história dos produtores





ATIVIDADE

AGORA É COM VOCÊ!

Proposta de valor	Elementos do Produto





ATIVIDADE

AGORA É COM VOCÊ!

Proposta de valor	Elementos do Produto



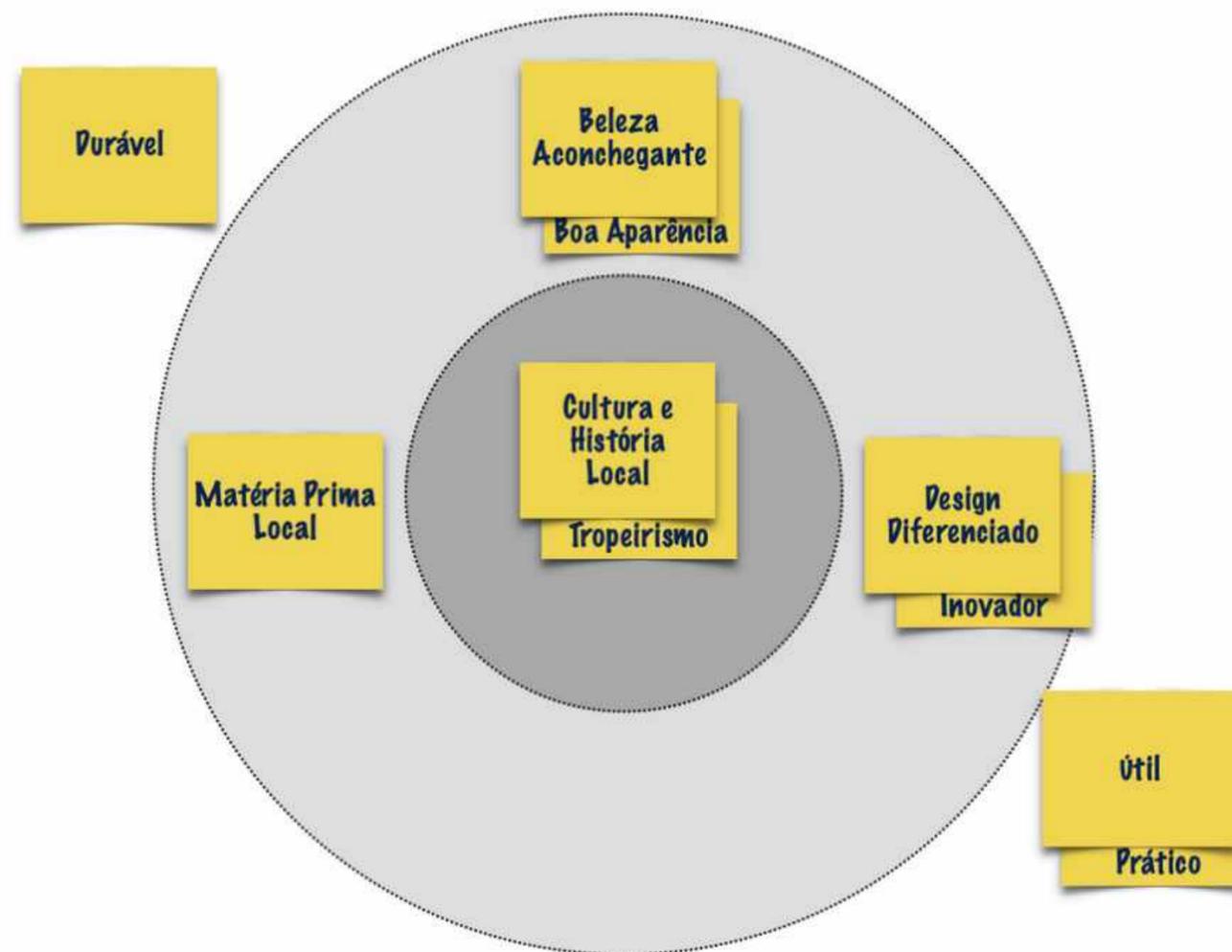
ATIVIDADE

3. Defina quais são os principais elementos a serem destacados para o posicionamento adequado do negócio e de seus produtos em todas as oportunidades de comunicação e relacionamento com os clientes:

Elemento Principal: o principal foco de valorização. O que deverá se tornar o grande diferencial e será destacado nos materiais de comunicação.

Elementos Secundários: elementos acessórios, que contribuem para o posicionamento e também devem ser comunicados.

Elementos Básicos: elementos essenciais, mas que não trazem diferencial. O mínimo que precisa ser entregue para que o posicionamento funcione, sem eles os elementos principais e secundários não interessam.





ATIVIDADE

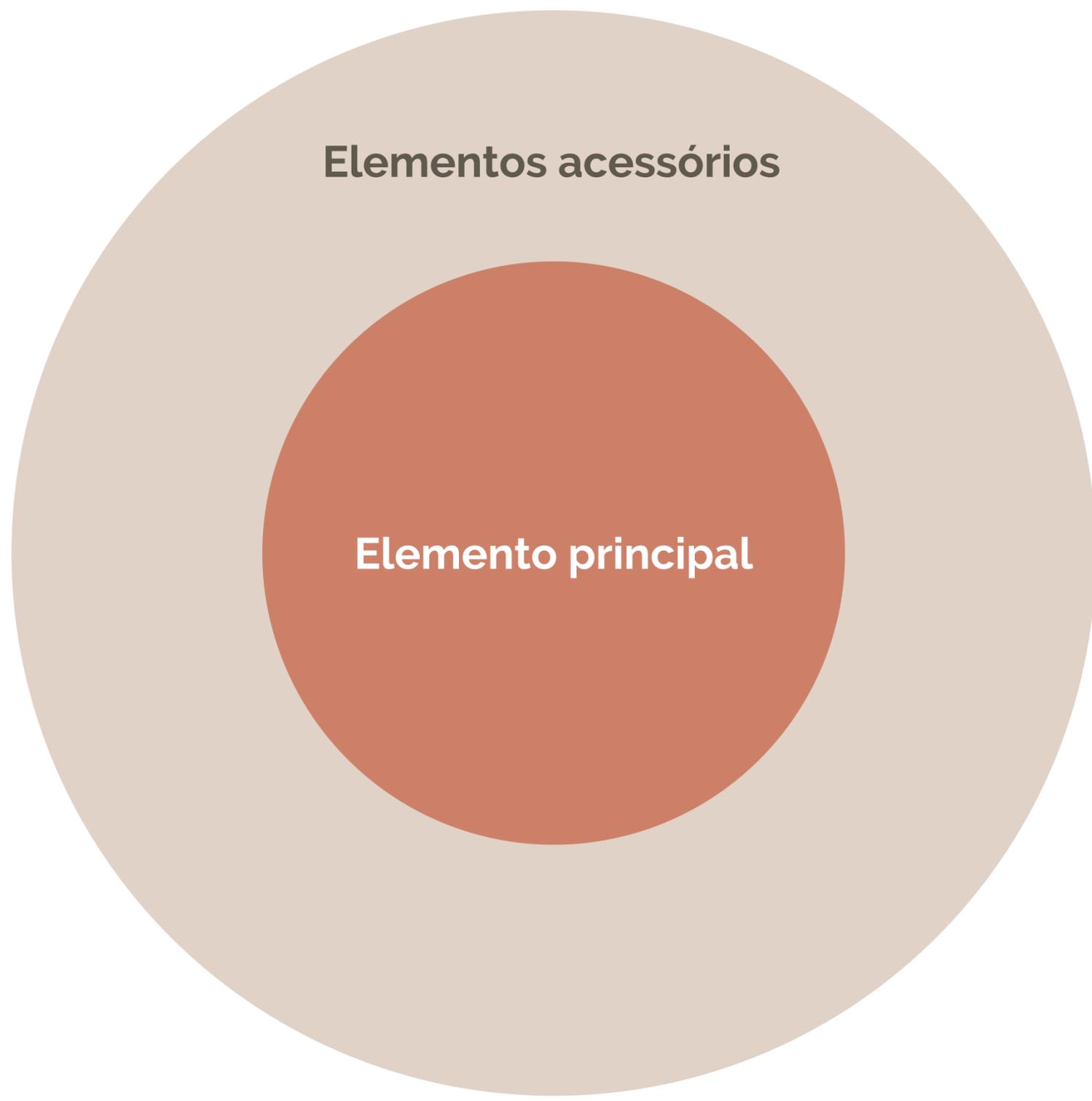
AGORA É COM VOCÊ!



Elementos básicos

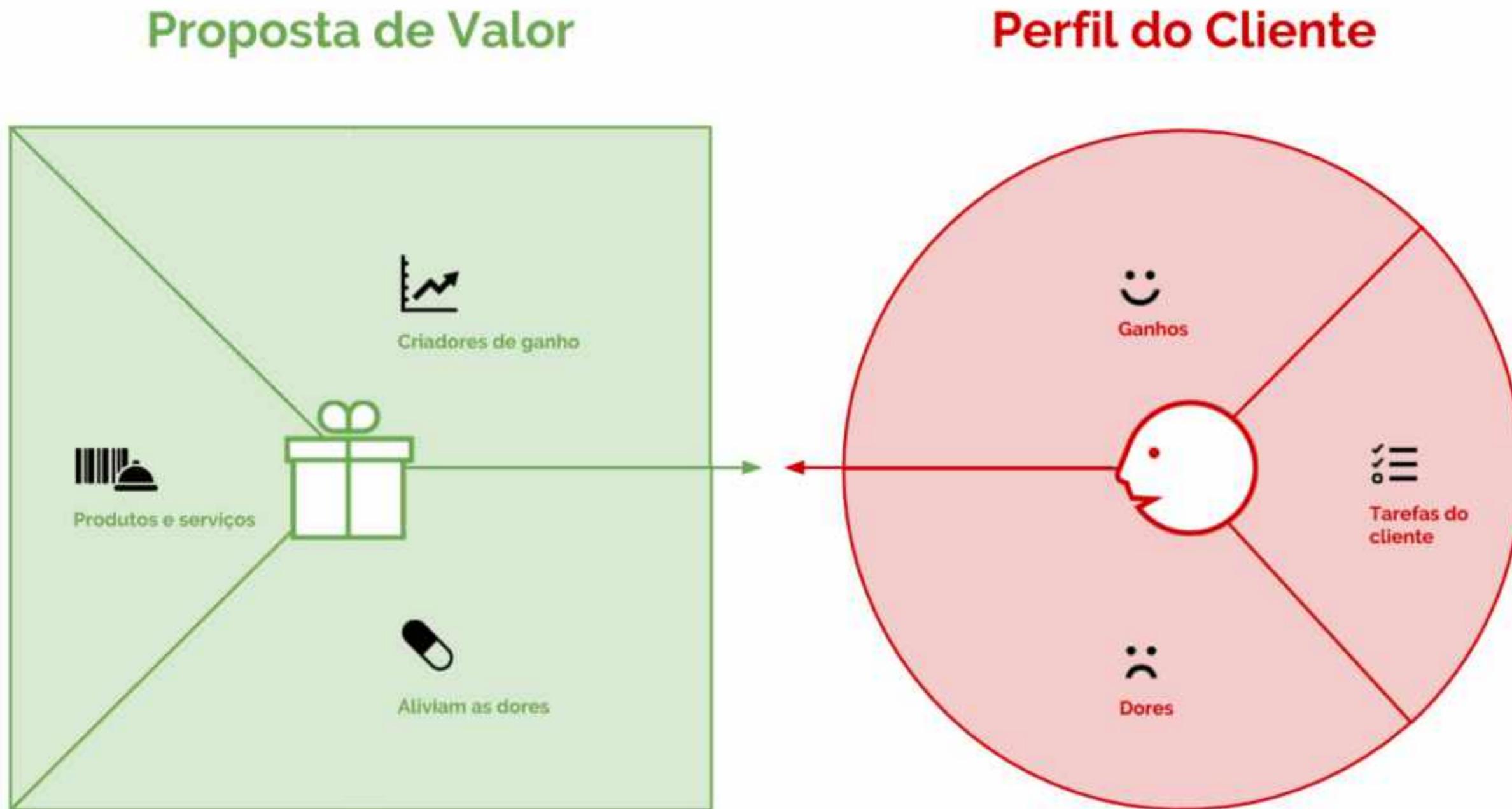
Elementos acessórios

Elemento principal



EXTRA

Você também pode utilizar o modelo abaixo para visualizar melhor se a sua proposta de valor está adequada às demandas e necessidades do perfil de cliente que você atende.



CONEXÃO COM O TRILHAS

Atendimento a Critérios de Compra: Qual é a capacidade da sua organização de atender aos critérios de compra dos diferentes segmentos de mercado? Escolha a opção que melhor corresponde à realidade atual do seu negócio.

Atender às demandas de volume e prazos, qualidade e exigências legais e mercadológicas (rastreabilidade, rótulos, selos e embalagens) é um componente importante para poder comercializar em diferentes canais e atender a segmentos de clientes com maior poder de compra. As exigências dependem do tipo e tamanho do cliente, por exemplo, redes de supermercado com abrangência regional e agentes de exportação tendem a ter critérios mais rígidos. Conhecer a fundo os critérios de compra do seu setor e implementá-los nos seus produtos é um passo importante para fortalecer seu modelo de negócio.

- Não temos clareza sobre quais são as exigências precisamos atender para comercializar nossos produtos e isso nos impede de acessar vários níveis de clientes e mercados.
- Sabemos quais são as exigências aplicadas ao nosso setor, já conseguimos implementar algumas e estamos implementando melhorias graduais ao longo do último ano.
- Nosso produtos estão em acordo com a maior parte das exigências do setor e dos nossos clientes, mas ainda enfrentamos dificuldades de atender aos níveis de qualidade exigidos para comercializar com clientes mais exigentes.
- Nossos produtos cumprem com todas as exigências setoriais. Somos capazes de atender às demandas de qualidade até mesmo dos compradores mais exigentes. Já vendemos e/ou estamos em negociação com clientes internacionais.
- Não sei responder ou não se aplica à nossa organização.



Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante

De olho no Canvas

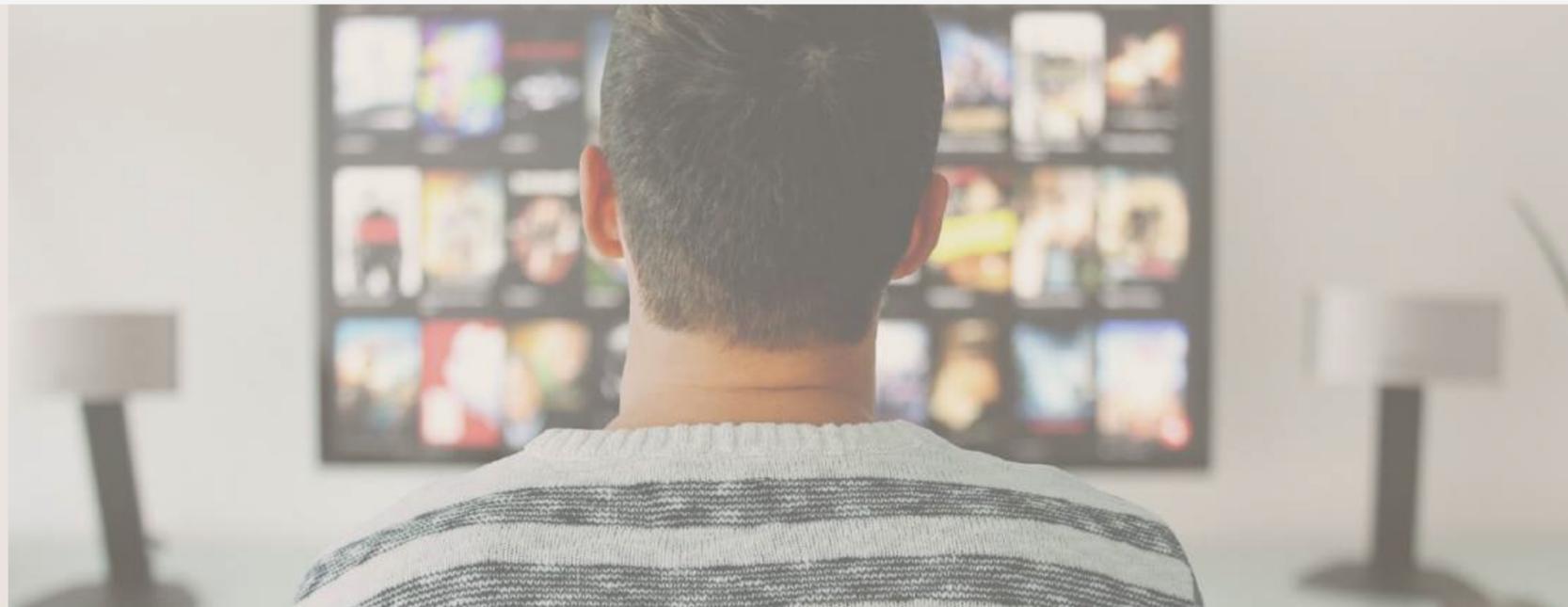




ESPAÇO PARA ANOTAÇÕES



Canais



Canais

Uma vez definidos quem são os clientes e quais são as propostas de valor a cada um, precisamos pensar sobre como levar esta Proposta de Valor até eles. Os produtos e serviços carregam boa parte da proposta de valor em seus atributos, mas se ficam parados na prateleira ou no estoque, não entregam valor algum. Precisamos pensar em como fazer com que estes produtos e serviços sejam adquiridos pelos clientes, da melhor maneira, pelos canais corretos.

Afinal de contas, como eu vendo? Uma dificuldade comum para quem está ingressando no mercado é entender os diferentes tipos de venda e optar por aquela que faz mais sentido para o seu modelo de negócio. Muitas empresas acabam não conseguindo se posicionar por acreditarem que a única forma de vender é colocando seus produtos na prateleira de um supermercado e vendendo diretamente para o consumidor final. Acabam, assim, por ignorar as várias outras opções de vendas que poderiam ser muito mais rentáveis e de fácil operação.

Cada canal serve para entregar a sua proposta de valor e produtos para um segmento específico de cliente.

Lembra quando falamos das personas lá em cima? Pois então, geralmente para cada persona há um tipo específico de canal que faz seu produto/serviço chegar até o cliente. O canal é assim esta ponte que leva a sua proposta de valor e o seu produto até o seu cliente. No modelo de negócio onde você cria, entrega e captura valor o canal é essencial para a ENTREGA do valor. Você pode criar valor com os melhores produtos do mundo, mas sem os canais certos para que seu produto chegue até o cliente certo, isso adianta de pouca coisa. Os canais não se resumem no entanto à ação física de entregar um produto, pela via da logística ou de uma distribuidora, embora isso faça parte, eles são muito mais do que isso.



Canais

Ponto de dúvida:

O supermercado é o meu cliente?

Não necessariamente. Muitos negócios por sentirem a necessidade de fechar contratos com mercadinhos, lojas ou supermercados para expor seus produtos acabam confundindo estes canais de venda com a figura do “cliente”. O supermercado ou a loja de produtos orgânicos é um canal de venda – da mesma forma que a feira também é um canal de venda!

A diferença é que este canal passa por um intermediário antes de chegar até o consumidor final. O consumidor final é o cliente que frequenta a loja e adquire este produto. Em qualquer um destes casos seu cliente continua sendo a pessoa que adquire o seu produto! Se ela prefere fazer isso no supermercado ou num site da internet é uma questão de preferência por “prateleira”.

Existem 3 tipos básicos de canais, e eles precisam estar alinhados na sua estratégia de vendas para que seu produto chegue até o seu cliente.



Canal de comunicação

Como seus clientes ficam sabendo que o seu produto existe?

Canais de comunicação são meios utilizados pelos negócios para contatar e construir um relacionamento com seus clientes. É através dos canais de comunicação que vocês podem se comunicar com seus clientes para diferentes fins.

Com as canais de comunicação a sua organização pode: divulgar e oferecer produtos e serviços, informar sobre promoções, estreitar o relacionamento com os clientes, promover sua marca, alavancar as vendas e fidelizar seus clientes, além de compartilhar conteúdos relevantes e novidades da empresa.



Canal de comercialização

Como o seu produto chega até o consumidor final?

São considerados canais de comercialização toda e qualquer forma na qual o cliente/consumidor terá acesso aos produtos e serviços do seu negócio. A escolha dos canais de comercialização é uma decisão importante na estratégia comercial de qualquer negócio! A competição acirrada dos dias de hoje, faz necessário encontrar as mais diversas maneiras de levar seus produtos e serviços ao cliente/consumidor.

São canais de comercialização: feiras, representantes comerciais, lojas online, mercados, lojas físicas, distribuidoras, centrais de comercialização, leilões, chamadas públicas, etc.





Canal de distribuição

Qual é o trajeto que seu produto percorre até chegar no cliente?

Os canais de distribuição representam o trajeto que o produto deve fazer até ser comercializado ao cliente. Há uma variedade de canais para atender aos diferentes tipos de público.

A forma como o cliente descobre o produto, o momento em que ele precisa dele e como chega até ele precisa estar alinhada com o canal de distribuição.





ATIVIDADE

Refleta e responda

- Quais ferramentas a sua organização utiliza para se comunicar com os seus diferentes públicos?
- Em quais lugares/plataformas os seus clientes compram os seus produtos? Estes são os melhores lugares para o seu cliente encontra-los? Onde mais ou de que outras formas você poderia comercializar seus produtos/serviços?
- Como funciona a logística para entregar o seu produto até o seu cliente final?
- Quantos intermediários há entre a sua organização e o seu cliente? Quanto tempo leva para que seu produto chegue até o seu cliente?
- Quais canais atendem quais clientes? Como podemos otimizar a entrega dos produtos e aumentar a eficiência das rotas?





ATIVIDADE

A Experiência Ideal do Cliente

Considerando o perfil do cliente e as propostas de valor, como seria a sua experiência ideal?

Imagine como seria a situação mais sensacional possível que o seu cliente teria com seus produtos ou serviços. Desde como o cliente descobre sobre o produto/serviço, faz compra, seu uso/consumo e o que ele faz depois de usar ou consumir.

Neste momento, o céu é o limite, não fique preso apenas no que você conseguiria oferecer hoje.

Agora, desenhe essa experiência em cenas, como se fosse uma revista em quadrinhos. Utilize os quadros para as lustrações e as linhas para descrever a cena.

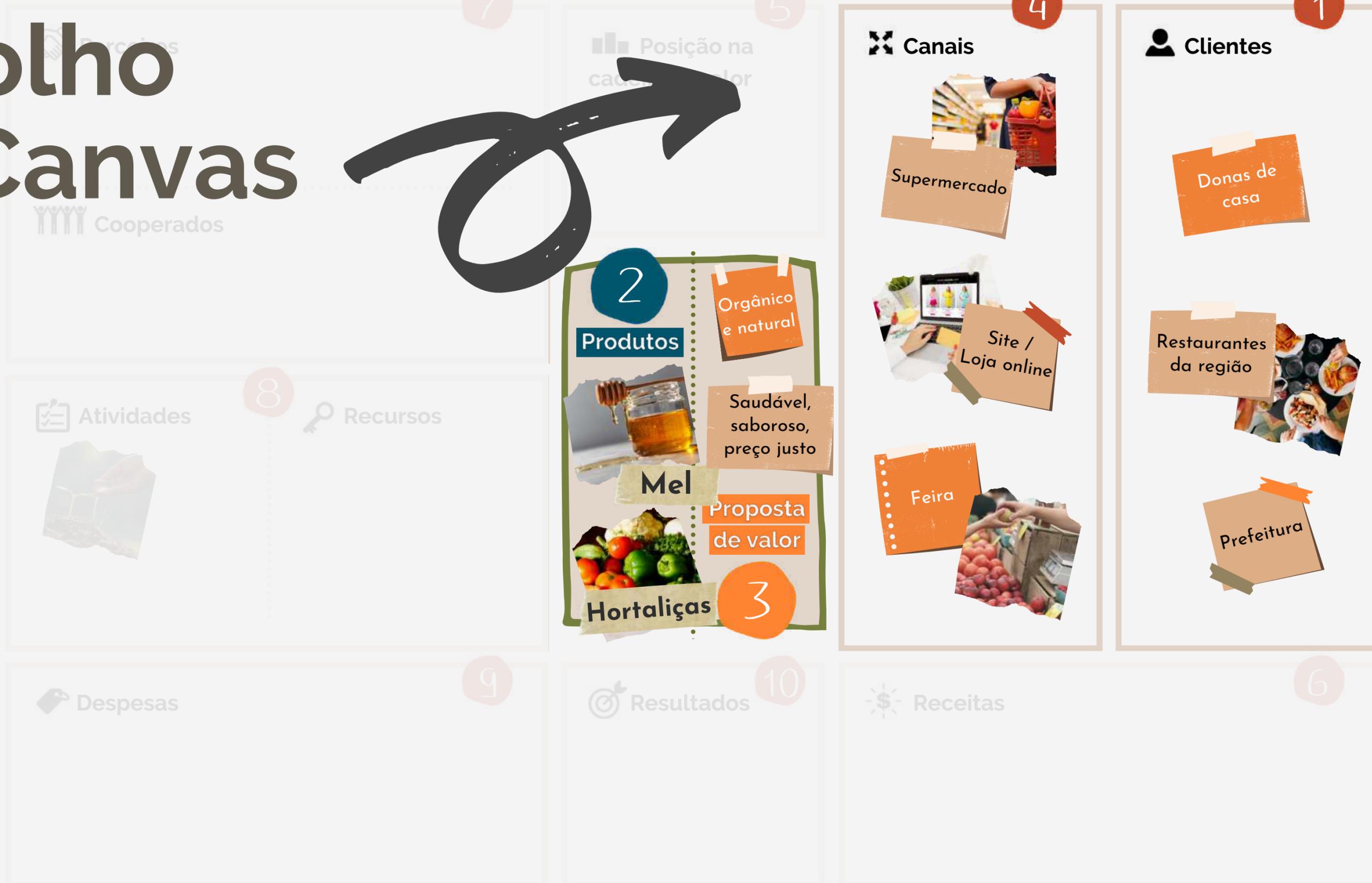


ESPAÇO PARA ANOTAÇÕES

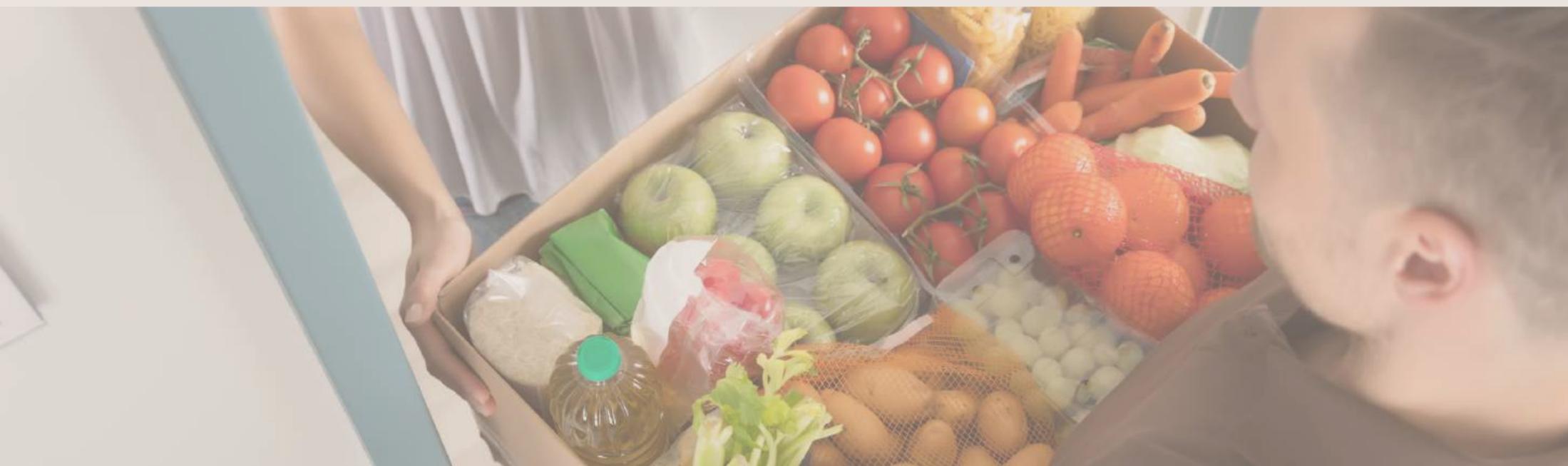


De olho no Canvas

Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante



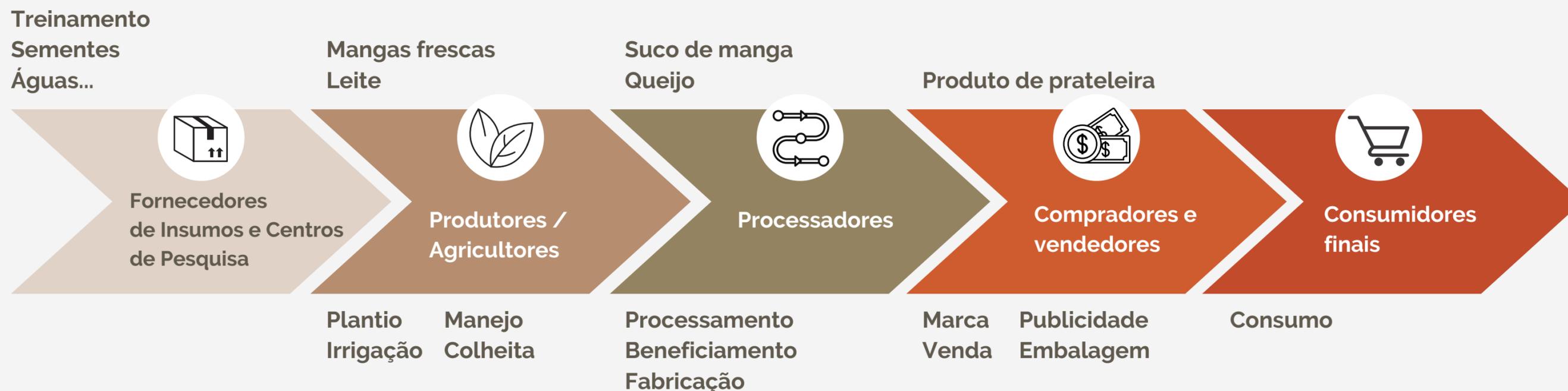
Posição na cadeia de valor



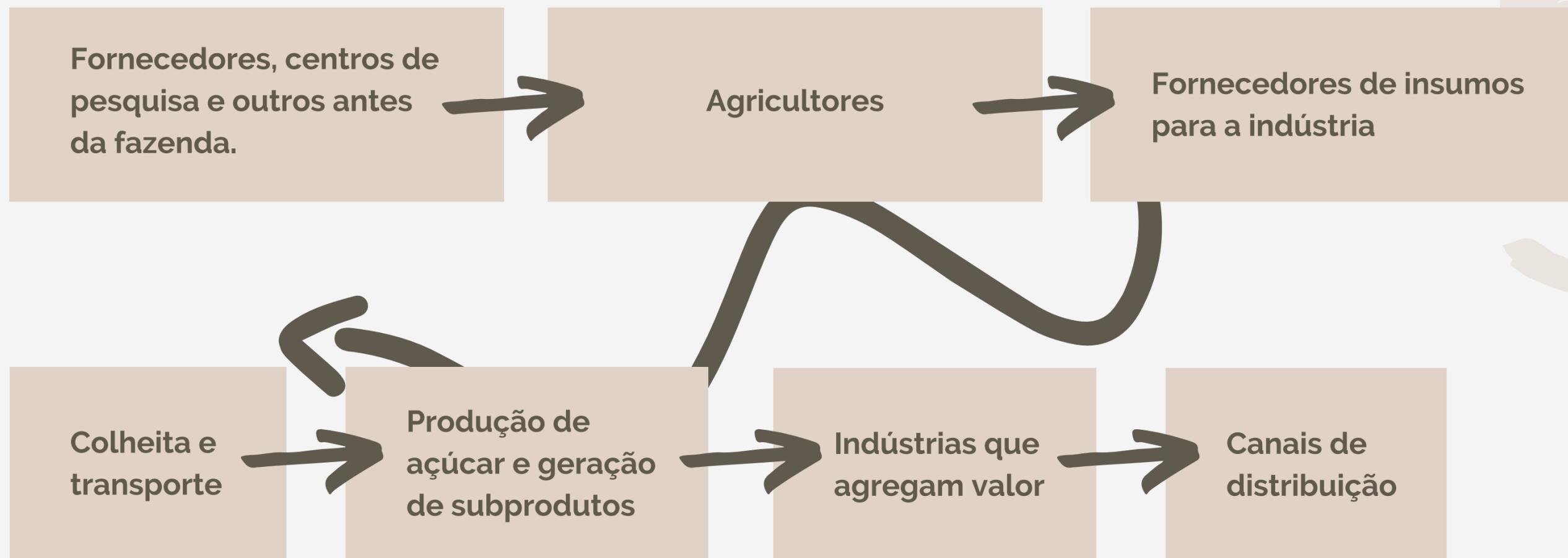
Posição na cadeia de valor

A cadeia de valor é simplesmente uma forma útil de compreender como funciona o mundo da produção, compra e venda de produtos. Por exemplo, em uma ponta da cadeia, estão os produtores – os agricultores que cultivam produtos e criam animais. Na outra ponta, estão os consumidores que comem, bebem, vestem e usam os produtos finais. E, no meio, estão vários milhares de homens e mulheres, bem como pequenos e grandes negócios.

Cada pessoa e cada negócio desempenha um papel na cadeia e cada um transforma e agrega valor ao produto ao longo do caminho – cultivando, comprando, vendendo, processando, transportando, armazenando, verificando e embalando. Entender a sua posição na cadeia de valor dos seus produtos poderá servir como importante reflexão sobre a os tipos de produto, proposta de valor, clientes e atividades que devem ser foco do seu negócio coletivo.



Posição na cadeia de valor



Exemplo: cadeia da cana de açúcar.





ATIVIDADE

Desenhe a cadeia de produção que você está inserido e identifique a sua posição na cadeia.

Agora reflita: se sua organização ocupasse um outro lugar nesta cadeia de produção, como isso afetaria o seu modelo de negócio? O perfil de clientes seriam os mesmos? Eles exigiriam as mesmas coisas? E suas propostas de valor? Os canais precisariam ser revistos?



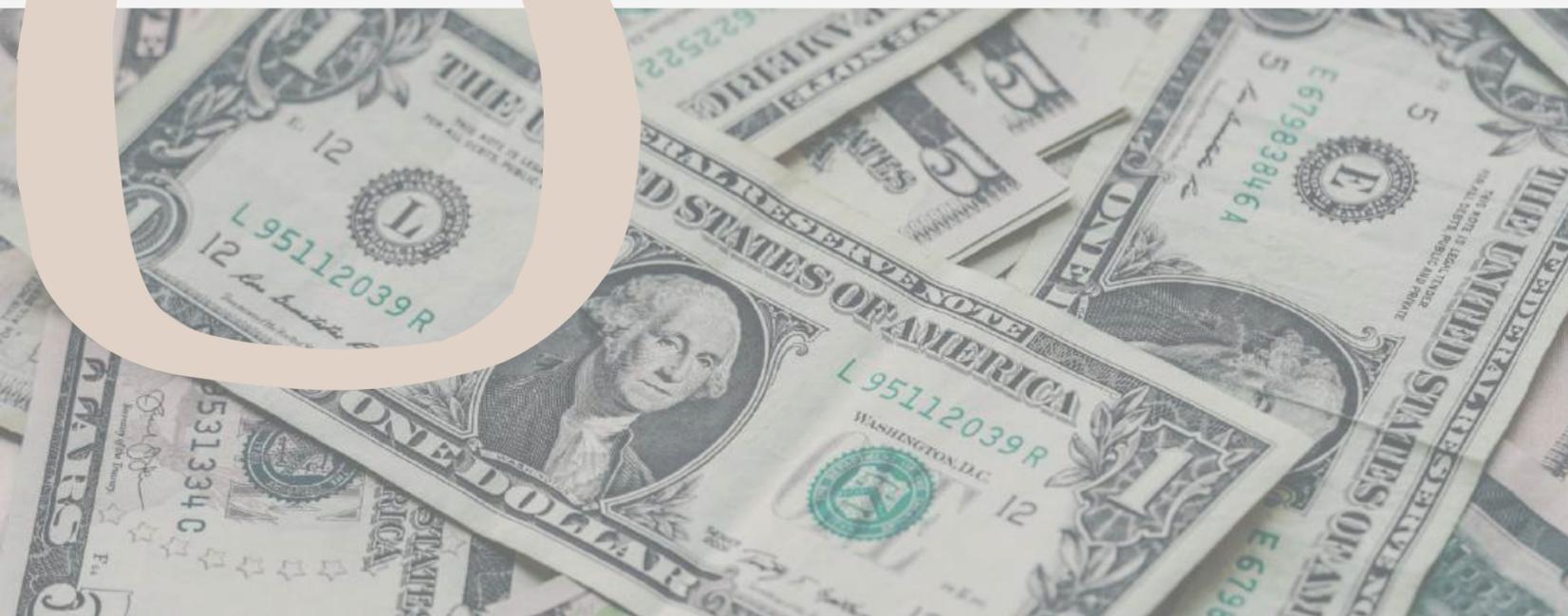


De olho no Canvas

Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante



Receitas



Receitas

A função deste bloco é entender quais as opções que sua organização tem para capturar valor, ou seja, como fazer com que o valor gerado pelo negócio a seus clientes se transforme em entrada de dinheiro por meio das vendas, as fontes de receita.

Existem diversas maneiras de gerar receitas com um modelo de negócio:

- Venda de produtos/recursos: venda tradicional, o produto passa a ser propriedade do cliente. Exemplo: venda de móveis.
- Taxa de uso: o cliente paga pela quantidade que utilizou aquele produto/serviço, quanto mais usa, mais paga. Exemplos: diárias de hotel.
- Taxa de inscrição: vendas recorrentes, o cliente recebe o produto continuamente e paga uma taxa fixa de tempos em tempos. Exemplo: TV a cabo.
- Aluguel: o cliente adquire direito de usufruir daquele produto/serviço durante um tempo determinado. Exemplo: aluguel de carro.
- Publicidade: o cliente paga para anunciar uma mensagem, marca, produto ou serviço. Exemplo: Anúncios em camisas de futebol.
- Corretagem: o cliente paga uma porcentagem pela intermediação entre o produto ou serviço. Exemplo: corretores de imóveis.
- Licenciamento: o cliente adquire direito de explorar comercialmente um bem ou propriedade intelectual e paga uma porcentagem por isso. Exemplo: pagamento de royalties.



Receitas

Ao definir o tipo de receita do seu modelo de negócio, é importante considerar tanto o perfil do cliente e o que ele valoriza, mas também a necessidade e perfil/capacidade do negócio. Um negócio tem um bom modelo de receitas quando consegue equilibrar: **o menor for o esforço de vendas**, ou seja, o trabalho de atrair, apresentar, oferecer e entregar o produto/serviço, **e o maior volume de vendas**, ou seja, a capacidade de vender em larga escala.

Saiba diferenciar “receitas” de “doações”

As fontes de receita estão diretamente ligadas ao valor que você está gerando por meio da entrega e venda de seus produtos e serviços aos seus clientes. As doações e os investimentos que sua organização capta podem ser recursos financeiros importantes do modelo de negócio, e, portanto, precisam ser listados como tal.



Receitas

Precificação e Posicionamento

A precificação, ou seja, a definição do preço de venda do produto ou serviço é um fator crítico para o sucesso do modelo de negócio. Existem diferentes mecanismos de precificação, divididos em dois tipos:

- **Preços dinâmicos:** que sofrem alterações de cliente a cliente ou de acordo com o momento.
- **Preços fixos:** são pré-determinados ou variam conforme parâmetros específicos.

Preços dinâmicos

Negociação: os preços variam de cliente a cliente conforme a negociação direta. Exemplo: venda de carro usado.

Preços fixos

Cardápio/Tabela: os preços são pré-definidos e disponibilizados a todos independentemente do perfil do cliente. Exemplo: supermercados



Receitas

Preços dinâmicos

Preferencial: os preços variam de acordo com a disponibilidade do produto/serviço e o tempo. Exemplo: passagens aéreas, reservas de hotéis.

Mercado: os preços variam em tempo real conforme oferta e demanda. Exemplo: commodities, mercado de ações.

Leilões: os preços variam conforme lances dados por potenciais compradores.

Preços fixos

Dependente de Especificação: os preços são pré-definidos, mas variam conforme são adicionados outros atributos. Exemplo: opcionais em carros 0km

Dependente de Volume: os preços são pré-definidos, mas variam conforme o volume da compra, geralmente com descontos para clientes que compram mais do mesmo produto. Exemplo: atacado.

Dependente de Segmento: os preços são pré-definidos, mas consideram variações conforme o perfil do cliente. Exemplo: desconto para estudantes.



Receitas

Ao definir a precificação de produtos e serviços, deve-se levar em conta os custos de produção, mas não apenas isso. Ao definir o preço, é essencial considerar também a Proposta de Valor e o perfil do cliente e buscar equilibrar o preço cobrado e o valor percebido. Veja o exemplo na história abaixo:

Dr. Gustavo é um cliente que valoriza itens de alta qualidade, só compra “do melhor”. Ele costuma ser mais exigente quanto aos aspectos do produto/serviço e não se importa de pagar mais caro por isso. Já Rodrigo, que valoriza custo/benefício e simplicidade, prefere pagar o menor preço possível.

Se ofertarmos ao Dr. Gustavo um produto ou serviço de altíssima qualidade por um preço médio, ele provavelmente irá desconfiar da sua qualidade, por melhor que ela seja. A percepção de Dr. Gustavo fará com que ele talvez nem chegue a comprar o produto e a experimentar sua qualidade.

Da mesma maneira, se ofertarmos ao Rodrigo este mesmo produto/serviço, ele provavelmente não valorizará todos os atributos de qualidade que foram trabalhados no produto, dando preferência a um produto/serviço do concorrente que tem um preço levemente mais barato, mesmo não tendo toda a qualidade.



Receitas

Para definir bem o preço dos produtos e serviços, existem práticas valiosas:



Entenda o mercado:

Saber o preço e os atributos dos produtos dos concorrentes, bem como quais produtos são os mais vendidos, ajudam a posicionar melhor o seu produto.



Entenda o cliente:

Quanto mais informações você tiver sobre o que o seu cliente valoriza, mais chances você terá de acertar o preço que cause nele a percepção de valor mais adequada.



Realize testes:

Ao lançar um novo produto ou reposicionar um produto no mercado, antes de definir o preço realize testes com pequenos grupos e busque entender a relação entre percepção de valor e preço. Disponibilize o produto no mercado após ter mais clareza sobre este equilíbrio entre valor e preço.

Reflita sobre quais são as principais fontes de receita da sua organização hoje. Ela é proveniente da venda de quais linhas de produtos/serviços? Ela está adequada aos diferentes perfis de cliente? Quais opções o seu negócio tem para diversificar e incrementar a sua receita?





ATIVIDADE

Ilustre aqui como ocorre fluxo de pagamento pelos serviços e produtos dentro da sua organização atualmente.

Agora, ilustre quais são as outras opções de incrementar as fontes de receita para seu negócio.





CONEXÃO COM O TRILHAS

Equipe de Vendas: Como está organizada a equipe de vendas e o processo comercial em sua organização?

Pessoas com experiência dedicadas à operação comercial são de grande importância para assegurar as vendas e a geração de receitas. O esforço comercial ativo na busca por clientes e divulgação dos produtos e o recebimento e processamento dos pedidos de forma organizada são elementos fundamentais para a efetividade das vendas.

- Atendemos pedidos de forma reativa. As demandas são resolvidas conforme surgem, pelas pessoas disponíveis na hora.
- Buscamos algumas relações comerciais de forma pró-ativa, fazendo ligações para potenciais compradores ou organizando feiras, por exemplo.
- Contamos com pelo menos uma pessoa alocada exclusivamente para as operações comerciais, a qual busca novo clientes de forma ativa e consistente.
- Temos uma equipe dedicada às operações comerciais. Utilizamos múltiplos canais para buscar novos clientes e ampliar esta base de forma consistente.
- Não sei responder ou não se aplica à nossa organização.



CONEXÃO COM O TRILHAS

Geração de Receita: Qual é a capacidade da sua organização de gerar receita de forma autônoma?

Para muitas organizações comunitárias a entrada de recursos é sustentada por outras vias que não apenas a comercialização de produtos ou serviços, tais como captação via editais ou aportes financeiros de organizações parceiras. É importante que a organização entenda qual percentual de suas receitas deriva de cada fonte de recursos, o quanto estas fontes garantem a existência e o desenvolvimento da organização ao longo do tempo e quais são as implicações disso para seu modelo de negócio.

- Nossa organização é totalmente financiada ou subvencionada por instituições de apoio ou parceiros.
- A maior parte da nossa receita é gerada por meio de parcerias institucionais ou captação de recursos para projetos específicos (por exemplo, doações, participação em editais ou utilizando a plataforma de parceiros para a comercialização), mas estamos buscando formas de diversificar a nossa geração de receita.
- Temos parceiros importantes para captação de recursos, mas pelo menos metade da nossa receita é originada de suas operações comerciais próprias (venda de produtos e serviços).
- Mantemos parcerias estratégicas, mas a totalidade de nossas receitas é gerada por operações comerciais próprias.
- Não sei responder ou não se aplica à nossa organização.



ATIVIDADE



Revisão lado direito do Canvas

E aí? Como está esta jornada? O lado direito do canvas geralmente é o mais difícil de ser preenchido. São nestes blocos que residem a estratégia de geração de valor e exigem criatividade para que seja criado um modelo que faça sentido, com foco no cliente. Portanto, neste momento faça uma pausa e revise o que já adicionou ao seu Canvas até aqui e avalie:

- **Faz sentido? Há uma lógica coerente entre a minha Posição na Cadeia de Valor, o perfil dos meus Clientes e as Propostas de Valor?**
- **Quais são os Clientes mais valiosos para o negócio, ou seja, aqueles que mais geram receita e exigem menos esforço?**
- **Os Canais e as Fontes de Receita são os melhores para que meu negócio capture valor, ou seja, gere receita?**
- **Quais mudanças ou melhorias eu preciso fazer para que o negócio tenha mais sucesso?**

Anote aqui as suas principais descobertas, que podem servir para a construção de um plano de melhoria do seu negócio:



De olho no Canvas

Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante



Parceiros e cooperados



Parceiros e cooperados

Durante o processo de desenvolvimento do nosso produto, até ele chegar ao cliente final, este passa por uma série de atores. Etapa importante do modelo de negócio é entender quem são os seus parceiros, o papel dos cooperados e quais as funções exercidas por cada um deles. Ou seja, quem são os atores envolvidos nos seus objetivos? Estes podem ser pessoas, organizações, outras cooperativas, órgãos públicos, empresas, etc.

Saiba diferenciar “Clientes” de “Parceiros”

Os parceiros são agentes externos à organização, que oferecem recursos ou executam atividades que são importantes para o modelo de negócio. Eles não são parte da equipe interna, mas podem assumir atividades importantes como por exemplo: um escritório de advocacia que pode prestar assessoria jurídica de graça à cooperativa ou associação. Ou podem oferecer recursos, como por exemplo: a prefeitura que cede um imóvel para implantação de uma loja.

Enquanto isso, os clientes interferem diretamente na geração de receita e são a quem o negócio direciona a sua Proposta de Valor. É possível um negócio sobreviver sem parceiros, mas é impossível que ele se mantenha vivo sem clientes.





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Qual a diferença entre os parceiros e os cooperados/associados?

Empty rectangular box for writing the answer to the question: "Qual a diferença entre os parceiros e os cooperados/associados?"

Qual o nível de engajamento dos cooperados/associados?

Empty rectangular box for writing the answer to the question: "Qual o nível de engajamento dos cooperados/associados?"





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Quem são nossos principais parceiros? Que papel eles têm ou virão a ter?

Empty rectangular box for notes.

Quem são nossos “coopetidores”, ou negócios com propostas semelhantes que poderiam se tornar parceiros?

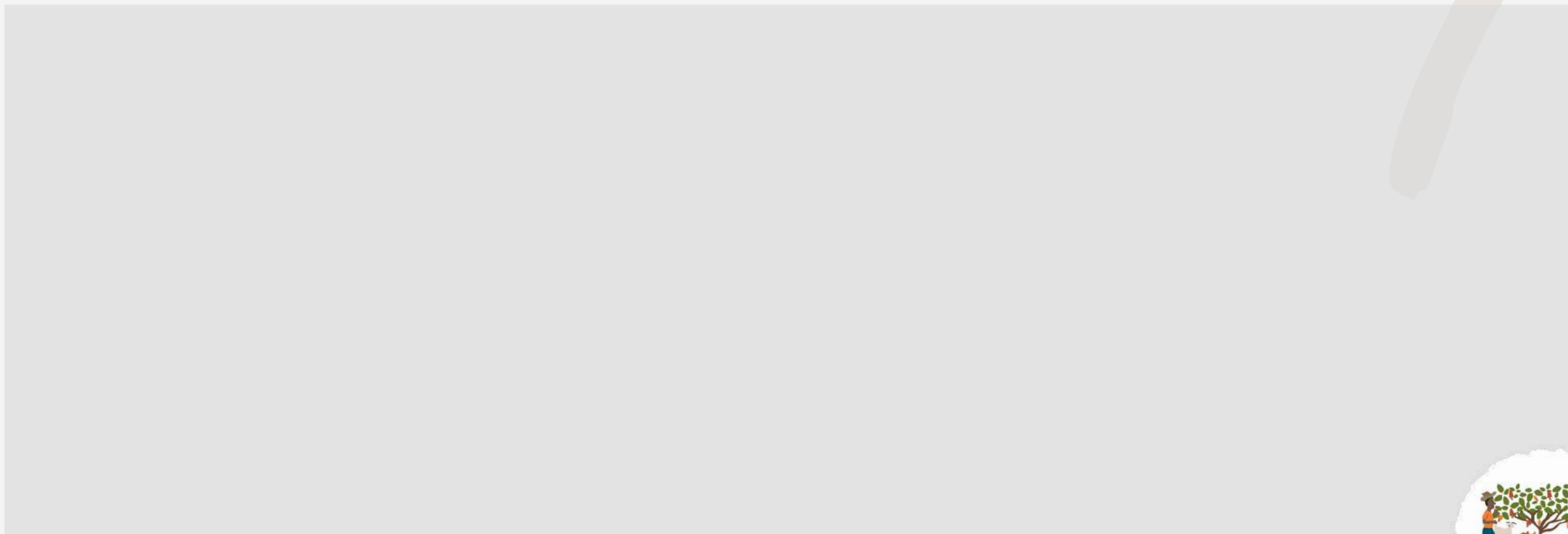
Empty rectangular box for notes.





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Quem são nossos fornecedores?





CONEXÃO COM O TRILHAS

Engajamento e pertencimento dos membros: Como os membros da sua organização enxergam e se sentem em relação à ela?

A base de qualquer organização comunitária está no senso de pertencimento dos seus associados e/ou cooperados com o coletivo. Promover ações de engajamento e desenvolver ações para que seus membros se sintam como partes de um todo maior é ponto central do trabalho comunitário.

- Nosso membros entendem a organização apenas como um canal de vendas entre outros.
- Nossos membros tem uma relação de pertencimento com a organização, mas ainda ocorrem situações em que optam por outros canais para a entrega dos produtos.
- Para além das ações de comercialização, desenvolvemos ações que fortalecem o senso de pertencimento e a responsabilidade dos membros perante o sucesso da organização.
- Temos mecanismos formais de relacionamento e comunicação em que compartilhamos informações e reagimos a necessidades e expectativas dos membros, fortalecendo o senso de pertencimento a responsabilidade dos membros perante o sucesso da organização.
- Não sei responder ou não se aplica à nossa organização.



Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante



De olho no Canvas

Atividades e recursos

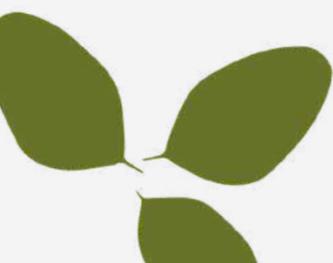


Atividades e recursos

Essencial para o bom funcionamento do seu negócio é a gestão dos diferentes elementos envolvidos no lado de “dentro” da sua organização. Um bom modelo de negócio é aquele que busca eficiência operacional, ou seja, considera como **produzir mais, com menos**. A ideia aqui é entender quais são as atividades/processos e quais são os recursos mais importantes e necessários para que a organização foque e tenha como prioridade:

- Produzir seus produtos/serviços, conforme a proposta de valor;
- Manter canais, posicionamento e relacionamento com seus clientes;
- Gerar receitas de maneira recorrente e crescente;
- Manter parceiros e cooperados engajados com a organização;
- Reduzir custos de produção e demais despesas.

Priorizar é a arte de dizer “não” ao que importa menos. Com frequência, organizações se perdem executando tarefas ou mantendo recursos que não são diretamente ligados ao seu objetivo. A busca pela manutenção de foco e agilidade, sem perda de qualidade, deve ser prioridade de todo gestor.





ATIVIDADE

Tenha na ponta da língua: quais os produtos e/ou serviços que você entrega ou poderia entregar?

Entender o que estamos entregando e ter isso alinhado de forma clara e objetiva com toda a organização é um passo essencial para que possamos construir um planejamento sistemático que nos ajude a entregar ainda mais. Mais importante ainda é entender a fundo todas as atividades que estão envolvidas neste processo de criação.

Liste aqui todas as atividades que precisam ser feitas para que os seus produtos e serviços fiquem prontos para entrega.



Atividades e recursos

É normal quando nos deparamos com uma quantidade grande de ações e atividades ficarmos confusos com a organização destes fluxos. Há algumas ferramentas de gestão que podem auxiliar na organização destes processos, facilitando a interação entre a equipe e também o cumprimento de prazos nas entregas. Trazemos abaixo algumas dicas.

Quadro de Tarefas da Equipe

Todas as tarefas que precisam ser realizadas	Fazer esta semana	Fazendo hoje	Feito!
			

Atividades e recursos

Dicas e boas práticas para a gestão de processos:



- Quebre as grandes atividades em ações e tarefas menores! Por exemplo, no lugar de “fazer embalagem para a castanha” pense sobre quais são todas as ações e tarefas envolvidas no processo de criação de uma embalagem. É preciso desenhar um logo? Escrever o texto? Tirar fotos? Pedir orçamentos para gráficas? Liste todas estas tarefas antes de iniciar o processo.
- Designe um responsável e um prazo para a realização de cada tarefa. Quem tem mais capacidade e habilidade para cada lidar com cada tipo de demanda?
- FOCO! Tenha em mente qual é o objetivo que você está buscando com aquela ação: não faça só por fazer. Otimize o seu tempo e foque naquilo que é essencial para a realização das atividades-chave.
- Tenha listada as atividades rotineiras. Se há uma ação que precisa ser realizada todos os dias, como por exemplo emitir notas fiscais, coloque ela no fluxo de atividades sempre no mesmo horário.
- Use cores para organizar os processos maiores aonde suas atividades estão inseridas..



Atividades e recursos

Dicas e boas práticas para a gestão de processos:



- Defina prazos! E mobilize sua equipe para cumprir os prazos.
- Defina uma pessoa responsável pelo processo que vai garantir que o fluxo de trabalho da equipe esteja ocorrendo.
- Delegue tarefas e responsabilidades de acordo com as capacidades e habilidades de cada pessoa.
- Priorize as atividades buscando um balanço entre o que é mais importante e o que leva menos tempo, ou é mais fácil de fazer.
- **Realize pelo menos uma reunião semanal com a equipe para conferir o andamento das tarefas, dificuldades e entregas. Faça isso sempre no mesmo horário! Dica: segunda-feira de manhã é um bom momento**



Recursos são as ferramentas e ativos necessários para sua organização atingir seus resultados, permitindo que o negócio exista em sua razão de ser, criando, entregando e capturando valor.



DISCUTA, REFLECTA E ANOTE!

Que recursos materiais e estruturais são necessários para o meu negócio deslançar?

Empty rectangular box for writing the answer to the question: "Que recursos materiais e estruturais são necessários para o meu negócio deslançar?"

Quais recursos já temos e quais precisamos conseguir? Como faremos isso?

Empty rectangular box for writing the answer to the question: "Quais recursos já temos e quais precisamos conseguir? Como faremos isso?"



CONEXÃO COM O TRILHAS

Capital de Giro: Como sua organização gerencia a necessidade de capital de giro?

Dimensionar antecipadamente o capital de giro necessário para cada exercício é importante para que a organização possa se organizar financeiramente, seja construindo uma reserva de capital ou buscando o acesso à crédito em termos favoráveis. A falta ou insuficiência de capital de giro gera riscos de perda de vendas. As bases para um bom dimensionamento são a construção e o acompanhamento do planejamento orçamentário e o controle eficiente dos gastos e receitas.

- Não temos conhecimento sobre a demanda de capital de giro da organização.
- Conhecemos a nossa necessidade de capital de giro, mas não conseguimos gerenciá-la bem, o que causa atrasos e necessidade de renegociação em termos desfavoráveis.
- Conhecemos a nossa necessidade de capital de giro e buscamos gerenciar nosso caixa de maneira eficiente. Quando precisamos fazer uma renegociação isso não acarreta em maiores problemas para o cumprimento de nossas obrigações financeiras.
- Somos capazes de gerenciar de forma eficiente nosso capital de giro, acessando crédito em termos favoráveis, quando necessário. Apoiamos nossa rede de cooperados e associados na obtenção de capital de giro para suas próprias operações.
- Não sei responder ou não se aplica à nossa organização.



Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante



De olho
no Canvas

Despesas



Despesas

Se por um lado o dinheiro entra, por outro o dinheiro também sai. Manter toda a capacidade organizacional, todos os recursos, mantendo uma remuneração justa para sua equipe e demais colaboradores a fim de realizar com qualidade todas as atividades-chave de um negócio demanda uma estrutura de custos fixos e variáveis que precisam ser levados em conta com um olhar atento ao pensar a sustentabilidade financeira da sua organização.

A estrutura de custos reúne e prevê, em um cálculo monetário, todos os elementos envolvidos em toda a operação do seu negócio. Para chegar até ela é preciso listar e calcular o quanto se gasta com cada uma das operações internas da organização.

Há, basicamente, dois tipos de custos que você pode ter com o seu modelo de negócio: os custos fixos, como as despesas, e os custos variáveis, que aumentam ou diminuem conforme varia o volume de bens e serviços gerados. O que se gasta todo mês com aluguéis e contas, são por exemplo, despesas fixas. Ao passo que custos com embalagem de cada produto ou aquisição de matérias primas podem ser considerados gastos variáveis.





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Quais as atividades que tem gerado mais custos ao seu negócio?

Empty rectangular area for writing answers to the question above.

Quais são os gastos recorrentes, as despesas fixas da sua organização?

Empty rectangular area for writing answers to the question above.





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Quais são os gastos variáveis?

Empty rectangular area for writing answers to the question: "Quais são os gastos variáveis?"

Na composição de preço dos seus produtos, qual a margem sobre cada um deles? Quantos % é composto por custos?

Empty rectangular area for writing answers to the question: "Na composição de preço dos seus produtos, qual a margem sobre cada um deles? Quantos % é composto por custos?"





DISCUTA, REFLITA E ANOTE!

Quais medidas sua organização pode implementar para diminuir os gastos?



Despesas

Resultado Financeiro

O resultado financeiro do seu modelo de negócio é justamente a diferença entre o quanto sua organização captura com as receitas e o quanto ela gasta com a estrutura de custos. Ao subtrair das receitas faturadas todos os gastos e despesas, chegamos ao resultado financeiro. O tamanho destas sobras nos dá alguns indicativos para pensar sobre a saúde e sustentabilidade financeira do modelo de negócio que se tem em mãos.

Acompanhar de forma atenta com um olhar estratégico para estes elementos é essencial para a boa gestão da organização e para a manutenção de um modelo de negócio sustentável. Um modelo sustentável, é aquele capaz de gerar receitas suficientes para **garantir que seu negócio tenha dinheiro para continuar funcionando e para alcançar sua visão e objetivos ao longo do tempo.**



Despesas

Metáfora da caixa d'água

O negócio precisa ser capaz de gerar um resultado financeiro bem superior às suas despesas. Considerando uma caixa d'água, fica fácil entender os elementos de uma boa gestão financeira:

- 1 As receitas são o fluxo de água que entra na caixa d'água;
- 2 As despesas (custos fixos e variáveis) são o que sai da torneira, incluindo pagamento de pessoal;
- 3 O que sobra disso precisa ser mantido como reserva, pois podem acontecer redução no fluxo de receitas, inviabilizando o pagamento das despesas.
- 4 O lucro é o que transborda da caixa d'água, sendo utilizado para ampliar sua estrutura e assim ser capaz de gerar mais receita.



Despesas

Quando o fluxo de despesas é maior que o de receitas, o negócio não é capaz de se sustentar. Neste caso, será obrigado a buscar capital externo como doações, empréstimos, investimentos e financiamentos ou encerrar suas atividades. Por isso da importância de manter no caixa do negócio, uma reserva financeira capaz de suprir a falta de receitas em períodos de crise e redução de receitas.

Quando o fluxo de receitas é maior que o de despesas, o negócio vai enchendo seu caixa, chegado ao final de um período (por exemplo, ao final de 1 ou 2 anos) ter que decidir como investir este volume excedente. Quando “transborda” recurso financeiro, é a hora de investir em aumentar a estrutura do negócio, lançar novos produtos, renovar maquinário, melhorar as condições de trabalho, promover o desenvolvimento da comunidade, etc. – tudo para que ele possa gerar mais resultados e impactar mais vidas ao longo prazo.

Para não ter surpresas, desenvolver um bom plano financeiro (orçamento) e manter disciplina e controle (fluxo de caixa) são fundamentais à saúde do negócio.



ATIVIDADE



Revisão geral do Canvas

Ufa! Estamos quase lá! Agora que a parte esquerda do Canvas também está preenchida, é importante parar novamente para uma avaliação geral. Reflita sobre as seguintes questões:

- **Tenho os recursos, capacidade operacional, parcerias e cooperados/associados para rodar o negócio?**
- **Como deixar meu modelo mais enxuto, produzindo mais resultado, com menos?**
- **Quais mudanças ou melhorias eu preciso fazer para que o negócio tenha mais sucesso?**

Caso realize um ajuste em algum dos blocos, perceba como isso poderá alterar outros blocos também, pois há uma inter-relação direta entre eles.

Anote aqui as suas principais descobertas, que podem servir para a construção de um plano de melhoria do seu negócio:





CONEXÃO COM O TRILHAS

Receita Operacional: Qual é capacidade de geração de sobras e reservas da sua organização?

É importante que as organizações comunitárias gerem resultados operacionais (receitas com vendas de produtos e serviços menos despesas totais para comercialização e operação) positivos para serem sustentáveis em termos financeiros. Nas organizações que distribuem suas sobras, a participação no resultado operacional da organização gera renda para os membros. Em outros casos, as sobras constituem reservas ou financiam investimentos da organização.

- A organização não é capaz de gerar sobras/reserva operacional, mesmo pagando um valor abaixo do preço de mercado na aquisição dos produtos de seus membros.
- A organização não é capaz de gerar sobras/reserva operacional, porém adquire os produtos dos membros por valores igual ao preço de mercado.
- A organização não é capaz de gerar sobras/reserva operacional, porém adquire os produtos dos membros por valores acima ao preço de mercado.
- A organização é capaz de gerar sobras/reservas operacionais expressivas e adquire os produtos dos membros por valores igual ou acima do preço de mercado.
- Não sei responder ou não se aplica à nossa organização.



De olho no Canvas

Legenda: ■ Mel ■ Hortaliças e restante



Resultados

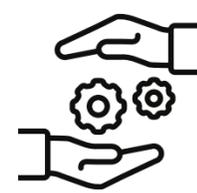


Resultados

Todo negócio deve servir ao mundo, caso contrário, não serve. Negócios coletivos têm em sua essência a missão de gerar prosperidade e do desenvolvimento sustentável das comunidades onde estão inseridos. Por isso, ao se considerar os resultados do negócio, precisamos entender como ele tem gerado valor a:



Ao próprio negócio



*A seus cooperados
/associados*



*À comunidade a qual
ele faz parte*



Resultados



Resultados ao negócio

Toda organização que tem uma missão, precisa manter o foco em como se manter sustentável e capaz de gerar cada vez mais impacto positivo ao longo do tempo. Esta saúde organizacional passa diretamente por:

- **Garantir resultado financeiro positivo: gerar lucro para que seja reinvestido na organização;**
- **Gestão e governança transparentes e inclusivas: garantindo boas práticas de participação, compromisso e ética;**
- **Reter talentos e manter colaboradores, parceiros, cooperados e associados engajados e motivados;**



Resultados

Resultados aos cooperados/associados

Os associados e cooperados de um negócio coletivo não são apenas beneficiários e parceiros da organização, mas também são seus “donos”. Um negócio coletivo forte e saudável gera benefícios diretos a seus participantes:

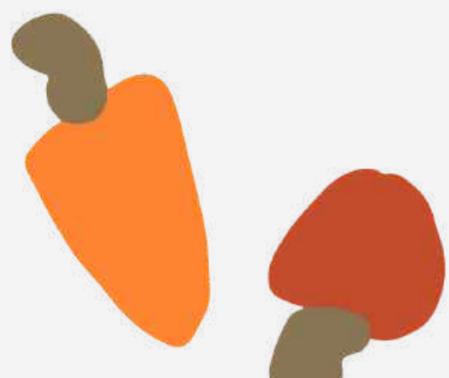
- **Geração de renda:** por meio do aumento do volume de vendas;
- **Credibilidade e representatividade:** a construção de um negócio coletivo forte faz com que os produtores cooperados/associados tenham mais voz e mais credibilidade;
- **Acesso a conhecimento:** acessar oportunidades de treinamentos, tecnologias e aprimoramento da gestão e produção;
- **Parcerias estratégicas:** o negócio coletivo é mais capaz de construir parcerias com outras organizações, empresas e poder público, do que um pequeno produtor individualmente;
- **Economia:** compras e serviços compartilhados.



Resultados

Resultados à comunidade

- Valorização da cultura regional: promoção da cultura, costumes e produtos da região;
- Preservação do meio ambiente: mitigar impactos negativos da atividade produtiva e manter relação próxima ao meio ambiente;
- Geração de emprego e renda: oferta de oportunidades de trabalho e aumento da renda média da população;
- Visibilidade à região: um negócio coletivo forte pode atrair outras oportunidades como por exemplo o turismo.





ATIVIDADE

Desenhe o mundo que você deseja criar!

O que é sucesso para seu negócio? Como isso se parece? Considerando o futuro que você gostaria de ver e o papel do seu negócio na construção deste futuro, desenhe a sua visão:

Do jeito que as coisas vão, **como você acha que o mundo estará** daqui a 10 anos?



E **como você gostaria que o mundo fosse,** no futuro?

Como o seu negócio pode ajudar a construir este mundo que você quer?





CONEXÃO COM O TRILHAS

Verificação e comunicação de impactos: A sua organização conhece os seus impactos socioambientais e utiliza estas informações na sua comunicação e no seu posicionamento estratégico?

Organizações comunitárias que demonstram que os seus objetivos econômicos estão aliados aos impactos sociais e ambientais conseguem se inserir melhor nos mercados e conseguir a atenção de públicos e consumidores que valorizam estes benefícios. Conhecer e monitorar estes impactos é o primeiro passo que permite que estas informações sejam utilizadas de forma estratégica na comunicação e no posicionamento da organização, diferenciando e valorizando os seus produtos.

- Não temos conhecimento dos impactos socioambientais da nossa organização.
- Refletimos sobre os impactos socioambientais da nossa organização, mas não levantamos estas informações de forma organizada.
- Temos indicadores para medir os impactos socioambientais da nossa organização, mas não usamos os seus resultados para o posicionamento estratégico da organização.
- Medimos os impactos socioambientais da nossa organização e usamos os resultados na comunicação e no nosso posicionamento estratégico para nos diferenciar no mercado.
- Não sei responder ou não se aplica à nossa organização.



Canvas dos Negócios Comunitários Sustentáveis

Exemplo



Conte sua história de impacto!

Ao definir o impacto que queremos causar no mundo, é importante registrar a caminhada rumo a este sonhado futuro. A história desde a intenção até o impacto alcançado é uma poderosa ferramenta de posicionamento e engajamento ao seu negócio.

Podem ser utilizados blogs, mídias sociais, imprensa tradicional, depoimentos gravados ou outros meios de comunicação para que seja registrada essa jornada. Compartilhar sua história pode inspirar outras organizações a se engajarem em provocar desenvolvimento sustentável, além de atrair atenção de potenciais clientes e parceiros.

E então, que história você quer contar?





ATIVIDADE

Colheita de aprendizados

Parabéns! Você chegou ao fim da Oficina de Modelagem! Ainda que a experiência seja rica por si só, registrar os aprendizados e também indicar as mudanças no negócio que você agora considera importante para aumentar seus resultados é fundamental.

Anote aqui as suas principais descobertas, que podem servir para a construção de um plano de melhoria do seu negócio:

Aprendizados:

Principais pontos de melhoria do negócio:



Oportunidade de Mercado

Usando o canvas daqui em diante



Uma das razões para usar o Canvas como ferramenta para a modelagem de negócios é que ele nos permite enxergar de forma clara e simplificada todos os elementos que estão envolvidos no processo de criar, entregar e capturar valor de qualquer organização. Ao longo da montagem do canvas fazemos importantes reflexões sobre a forma que existimos no mundo, a relação que estabelecemos com nossos clientes e colaboradores, e quais aspectos são mais essenciais para tornar nossas organizações mais sustentáveis em todos os aspectos. Ao mesmo tempo, ele também nos permite desenhar uma visão de futuro. Ao refletir sobre cada elemento, além de listar como as coisas são no presente, o canvas nos permite desenhar hipóteses, palpites sobre como vislumbramos as possibilidades futuras. Talvez hoje nossos clientes sejam apenas aquelas pessoas que compram diretamente na feira, mas para tornar meu negócio mais rentável talvez possamos tentar alcançar também o público que frequenta o supermercado próximo? Ou quem sabe vender nossos produtos pela internet? E o que precisamos para realizar estas mudanças? Quais recursos e que tipo de mudanças preciso fazer na minha equipe? Precisaréi contratar um novo funcionário? O que eu espero ganhar de aumento na receita com a abertura deste novo canal de venda vai me permitir cobrir os custos operacionais envolvidos?

O canvas serve justamente para ser utilizado sempre, passando por modificações conforme o seu modelo de negócio evolui. Ele não é um retrato fiel, nem um plano escrito em pedra. Pelo contrário, ele serve justamente para guiar o caminho e passar por mudanças conforme a organização muda. Por isso o canvas nunca está pronto. Quando você terminar de preencher o resultado financeiro, pode se dar conta de que faltou adicionar um canal de venda, ou talvez no mês seguinte tenha surgido um novo cliente, etc.

Por isso é importante voltar ao canvas sempre que possível, refletindo sobre como as coisas estão, em qual direção queremos modifica-las e quais os próximos passos para isso. Envolve diferentes pessoas da sua organização na construção do modelo de negócio, elas podem trazer ideias e visões novas e muito criativas para o processo! Converse com outras organizações similares que já passaram por estes processo e inspire-se com o trabalho delas. E lembre-se que estamos aqui para ajuda-lo com o que for necessário.

Bom trabalho!

Parceria técnica com:



WWW.SEMENTENEGOCIOS.COM.BR