



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Aprendizados do Projeto Conexão Semiárido

Março/2022



SUMÁRIO

Apresentação

Capítulo 1 – O território

1.1 Respeito ao cenário mundial

Capítulo 2 – Ciclo de Desenvolvimento

Capítulo 3 – Co-criação

3.1 Diagnóstico de Inteligência de Mercado

3.2 Diagnóstico de Maturidade Organizacional

Capítulo 4 – Modelagem e Plano de Ação

4.1 Oficina de Modelagem

4.2 Canvas

Capítulo 5 - Implementação

5.1 Rodas de Conversa

5.2 Laboratório de Inovação

5.3 Fundo de Oportunidades

5.4 Planos de Comercialização

Capítulo 6 – Meios e Pessoas

6.1 A importância dos Ativadores de Negócios

6.2 Uso de tecnologias

Capítulo 7 – Histórias de sucesso

Capítulo 8 – Considerações finais



Apresentação



O desenvolvimento dos negócios de associações produtivas e cooperativas que têm como base o uso de recursos da biodiversidade contribui para a conservação do rico patrimônio biológico e cultural brasileiro. Também é uma forma para garantir a geração de renda e bem-estar para as populações que cultivam meios de vida tradicionais.

Essas premissas nortearam o desenvolvimento do projeto Conexão Semiárido. Fruto da parceria entre o AKSAAM - Adaptando Conhecimento para a Agricultura Sustentável e Acesso a Mercados e a Conexsus, o projeto foi criado para apoiar negócios comunitários de duas regiões do semiárido brasileiro (Sertão do São Francisco - BA e Chapada do Vale do Rio Itaim - PI) na superação dos obstáculos aos seus processos de crescimento.

Para atingir esse objetivo, foram criadas, aplicadas e disseminadas metodologias de desenvolvimento de negócios comunitários e ferramentas tecnológicas que ofereceram às associa-

ções e cooperativas um melhor aproveitamento das oportunidades de mercado e, conseqüentemente, a ampliação dos benefícios econômicos, sociais e ambientais. A adoção de uma nova visão e de novas práticas de negócios exigiu a incorporação de novos aprendizados pelos líderes das cooperativas.

Essa publicação aponta as principais estratégias adotadas, seus acertos e dificuldades. A ideia é oferecer uma visão ampla dos aprendizados gerados ao longo da implementação do projeto que, seguramente, são úteis para outras instituições interessadas no desenvolvimento do associativismo e cooperativismo e na melhoria da qualidade de vida de agricultores e agricultoras familiares e extrativistas.

O AKSSAM é um projeto que trabalha para a diminuição da pobreza rural com foco no desenvolvimento agrícola sustentável para a promoção da segurança alimentar e nutricional em consonância com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU -

Organização das Nações Unidas. A ação do AKSSAM é dividida em seis grandes eixos, sendo que o Conexão Semiárido se insere no eixo Meio ambiente e adaptação às mudanças climáticas.

Tendo como locais de atuação a América Latina e o Caribe, o AKSSAM trabalha na melhoria do acesso dos agricultores familiares às tecnologias e conhecimentos, aumentando sua produtividade e melhorando as condições de acesso ao mercado. É um programa do Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola - FIDA, executado pelo Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável - IPPDS, vinculado à Universidade Federal de Viçosa - UFV.

Capítulo 1 - O território



Os agricultores familiares da Chapada do Vale do Rio Itaim, no Piauí, e do Sertão do São Francisco, na Bahia, ganharam, com o projeto Conexão Semiárido, um aliado para o aprimoramento na comercialização de seus produtos. Ao todo, 19 empreendimentos comunitários participaram da iniciativa, que beneficiou diretamente 1.388 produtores da agricultura familiar, sendo cerca de 60% mulheres (815) e 40% homens (573).

O projeto se concentrou em duas cooperativas: a Coovita (Cooperativa de Produtores e Produtoras da Chapada do Vale do Rio Itaim) e a Central da Caatinga (Central de Comercialização das Cooperativas da Caatinga).

As duas organizações estão localizadas na região da caatinga, único bioma exclusivamente brasileiro, mas extremamente ameaçado pelo desmatamento e a exploração predatória dos recursos naturais. O objetivo do projeto foi o fortalecimento das organizações comunitárias a partir de suas estratégias de comercialização dos produtos da agricultura familiar e populações

tradicionais, aumentando a renda e melhorando a qualidade de vida dessas populações, que, com seus modos de vida, protegem o bioma.



Chapada Vale do Rio Itaim (PI) – Território constituído por 16 municípios, com produtores associados à COOVITA em 4 deles. A população estimada desses municípios, em 2020, era de aproximadamente 41 mil habitantes, representando cerca de 1% da população do estado do Piauí. Assim como no estado do Piauí e no Brasil, a agricultura familiar responde pela ampla maioria dos estabelecimentos agropecuários do território, equivalendo a 80% do total.

Sertão do São Francisco (BA) – Território constituído por 10 municípios e uma população de aproximadamente 750 mil habitantes, representando cerca de 5% da população do estado da Bahia. Assim como no estado da Bahia e no Brasil, a agricultura familiar responde pela ampla maioria dos estabelecimentos agropecuários do território, equivalendo a 78% do total.





Cooperativas e associações participantes do projeto



Organização		Município	Produtos principais
COOVITA	Cooperativa dos Produtores e Produtoras Rurais da Chapada Vale Rio Itaim	Betânia do Piauí (PI)	Caprinos e ovinos
CECAAT	Central de Comercialização das Cooperativas da Caatinga	Juazeiro (BA)	Central de comercialização
AAPSSE	Associação dos Apicultores de Sento-Sé	Sento-Sé (BA)	Mel e hortifrútiis
AMAFE	Associação de mulheres em ação da Fazenda Esfomeado	Curaçá (BA)	Derivados da mandioca (biscoitos) e geleia de pimentão
APPR	Associação de pescadores e pescadoras de Remanso	Remanso (BA)	Peixe fresco, limpo e beneficiado
COAPCAF	Cooperativa Apícola e Pesqueira de Campo Formoso	Campo Formoso (BA)	Mel
COAPICAL	Cooperativa dos Apicultores de Campo Alegre de Lourdes	Campo Alegre de Lourdes (BA)	Mel
COOAF	Cooperativa Agropecuária Familiar Sertão Forte de Casa Nova e Região	Casa Nova (BA)	Caprinos e ovinos
COOFAMA	Cooperativa agropecuária e familiar de Massaroca e Região	Juazeiro (BA)	Ovos e galinha caipira
COOPAVES	Cooperativa Agroindustrial de Produção e Comercialização Avícola da Agricultura Familiar do Alto de São Gonçalo Itiúba - BA LTDA	Itiúba (BA)	Ovos e galinha caipira

Organização		Município	Produtos principais
CECAAT	Central de Comercialização das Cooperativas da Caatinga	Juazeiro (BA)	Central de comercialização
COOPERCAR	Cooperativa dos Empreendedores Rurais de Cacimba do Silva e Região	Juazeiro (BA)	Ovos e galinha caipira
COOPERCUC	Cooperativa agropecuária familiar de Canudos, Uauá e Curaçá	Uauá (BA)	Frutas e produtos do extrativismo locais e seus derivados (doces, compotas, geleias, cervejas, etc.)
COPERLAD	Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar da Comunidade de Lagoa de Dentro e Tucano	Tucano (BA)	Frutas e produtos do extrativismo locais e seus derivados (doces, compotas, geleias, cervejas, etc.)
COOPERPARAISO	Cooperativa Agroindustrial Vale do Paraíso	Sobradinho (BA)	Polpas de frutas locais
COOPERSABOR	Cooperativa Regional de Agricultores (as) Familiares e Extrativistas da Economia Popular e Solidaria	Monte Santo (BA)	Frutas e produtos do extrativismo locais e seus derivados (doces, compotas, geleias, cervejas, etc.)
COOPES 1	Cooperativa de Produção da Região do Piemonte da Diamantina	Capim Grosso (BA)	Frutas e produtos do extrativismo locais e seus derivados (doces, compotas, geleias, cervejas, etc.)
COOPES 2	Cooperativa de Produção e Comercialização dos Derivados de Peixes de Sobradinho	Sobradinho (BA)	Peixe fresco, limpo e beneficiado
COOPROAF	Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar do Sudoeste da Bahia	Manoel Vitorino (BA)	Doce e polpa de umbu
REDE DE MULHERES DO REMANSO	Associação Rede de Mulheres Remanso	Remanso (BA)	Mel e própolis

1.1 Respeito ao cenário mundial



No momento em que o projeto Conexão Semiárido foi implantado, o mundo atravessava uma situação totalmente atípica devido à pandemia provocada pela Covid-19. Pessoas e famílias passaram por momentos de dificuldade e, devido às restrições, permaneciam mais tempo em suas casas. Com os afazeres do campo e do lar, a carga de trabalho se manteve no mesmo nível ou até mais elevada, principalmente para as mulheres, que na maioria das famílias são as responsáveis pelos cuidados com as crianças.

Para garantir o envolvimento dos parceiros sem que o projeto se tornasse um empecilho, cada reunião foi pensada com cuidado, como veremos nos próximos capítulos. Uma das estratégias para manter o foco foi a definição de objetivos e resultados específicos para cada um dos seis encontros, sendo que o envolvimento de grupos maiores de discussão só foi realizado em momentos absolutamente necessários.



Capítulo 2 - O ciclo de desenvolvimento



O Ciclo de Desenvolvimento de Negócios Comunitários do Projeto Conexão Semiárido teve uma abordagem bastante inovadora. É composto por três etapas: 1) Co-criação, 2) Modelagem e Plano de Ação, e 3) Implementação, e se baseia na metodologia da modelagem, que, em geral, é aplicada em negócios urbanos e está muito ligada ao conceito de empreendedorismo.

A realização da Oficina de Modelagem de Negócios, na segunda etapa, foi o maior exemplo de superação das dificuldades impostas pela pandemia do coronavírus ao projeto. Foram superados desafios de conexão de internet, inexperiência dos beneficiários com o uso de sites de videoconferência (Meet, Zoom, etc.) e de falta de conhecimento da maioria dos participantes sobre conceitos e elementos da modelagem de negócios.

Frente à impossibilidade de encontros presenciais em todos os meses do projeto, a equipe planejou e executou uma oficina totalmente virtual, desenhada e adaptada para os beneficiários

da agricultura familiar. A criação do kit básico de modelagem, que funciona 100% online, possui enorme potencial para disseminação e replicação.

A adaptação da ferramenta Canvas de modelo de negócio ao contexto local representou uma inovação no desenvolvimento de ferramentas e processos de facilitação do desenvolvimento desses negócios.

Para vencer os obstáculos foi necessária uma intensa preparação, com materiais de apoio consistentes e planejamento detalhado de todas as atividades, e por uma dedicação da equipe de trabalho em fomentar a comunicação e a interação com os participantes ao longo de todo o período anterior, durante e pós-oficina.

Após a oficina, a equipe de facilitadores produziu uma síntese dos principais elementos de cada negócio comunitário e algumas possibilidades de eixos de ação para aproveitar oportunidades de desenvolvimento, chamados de insumos ao plano de ação.

A última etapa, de implementação do plano de ação, foi importante para adoção de soluções concretas pelas cooperativas atendidas e análise, pela Conexsus e pelo Aksaam, do potencial de incorporação da abordagem proposta.

Ciclo de Desenvolvimento de Negócios Comunitários



Atividades principais de cada etapa



FASE 1 - Co-criação

Diagnóstico de Inteligência de Mercado

Diagnóstico de Maturidade Organizacional (Trilhas de Negócios Comunitários) + Cadastro diagnóstico resumido da organização

Ativadores de Negócios (Capítulo 6)

FASE 2 - Modelagem e Plano de Ação

Oficina de Modelagem

Construção de Plano de Ação

FASE 3 - Implementação

Rodas de Conversa

Laboratório de Inovação

Fundo de Oportunidades/intercâmbio

Planos de Comercialização

FASE 1 - Co-criação

Diagnóstico de Inteligência de Mercado

**Diagnóstico de Maturidade Organizacional (Trilhas de Negócios Comunitários)
+ Cadastro diagnóstico resumido da organização**

Ativadores de Negócios (Capítulo 6)

Capítulo 3 - Co-criação



A co-criação é a primeira das três fases da metodologia do Ciclo de Desenvolvimento. Em parceria com organizações locais, associações, cooperativas ou instituições de apoio, como Organizações Não Governamentais (ONGs) foram realizados diagnósticos iniciais que permitiram conhecer o contexto local das cooperativas, além das características socioeconômicas e de mercado dos territórios onde atuam.

Também foi aplicada uma ferramenta, denominada Trilha de Negócios Comunitários, de identificação do estágio de maturidade organizacional, que ofereceu uma primeira linha de base (*baseline*) sobre as organizações produtivas atendidas e os pontos que precisavam ser trabalhados para atingir uma estrutura adequada e alcançar o potencial de desenvolvimento. Ao final do processo, a ferramenta foi aplicada, possibilitando o monitoramento e avaliação de impacto do projeto.

PONTOS DE DESTAQUE

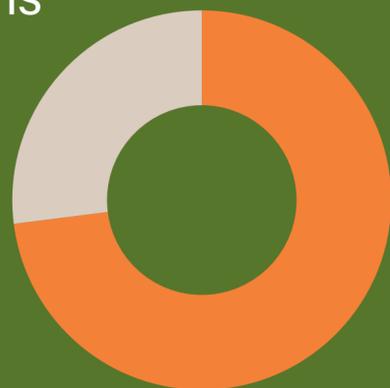
- Nos primeiros meses do projeto, foi enviado às organizações um formulário (cadastro resumido da organização) sobre o perfil sociocultural das pessoas que representariam suas associações e cooperativas. Com a pesquisa, foi possível conhecer melhor o público-alvo das ações e refletir sobre os formatos mais adequados para comunicação, especialmente no que se refere à interação online, uma novidade para a maior parte do grupo
- Boa parte dos respondentes demonstrou familiaridade com termos como agregação de valor, perfil do cliente e receitas e despesas. Porém, poucos responderam ter familiaridade com o conceito de modelo de negócio



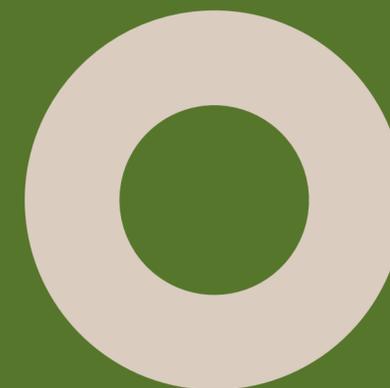
Perfil dos pontos focais do projeto



27%
homens

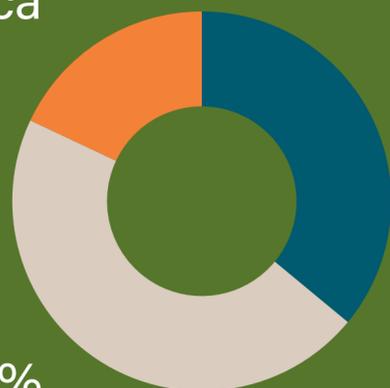


73%
mulheres



não havia
deficientes
físicos

18%
cor branca



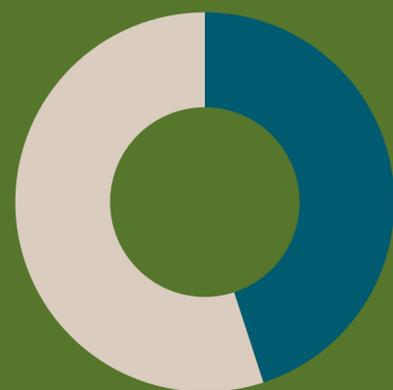
36%
cor preta

46%
cor parda

73%
associados das
associações e
cooperativas



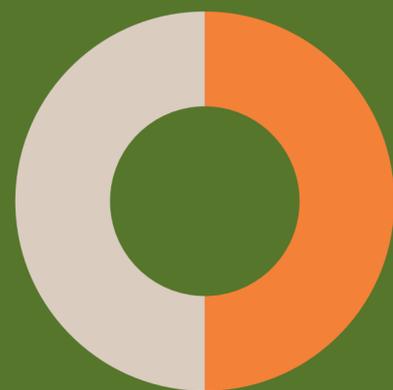
27%
trabalha para associações
e cooperativas com vínculo
empregatício



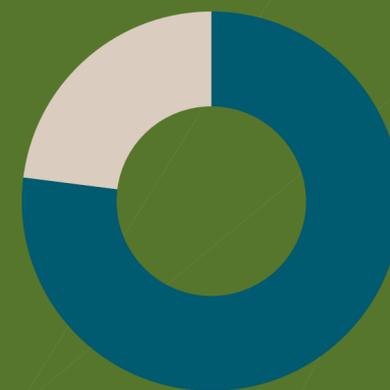
45%
divide o tempo
entre a gestão
das tarefas da
sua propriedade
e do negócio
comunitário



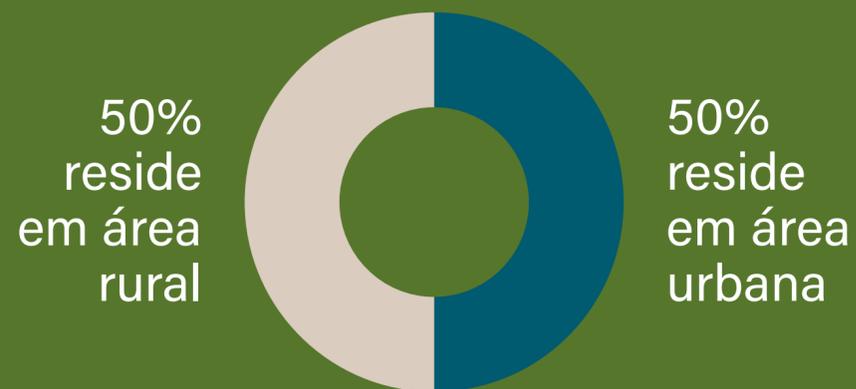
64%
nunca tinha
participado de
uma formação
deste tipo



50%
já tinha participado de
alguma formação para
exercer sua atividade
no negócio comunitário

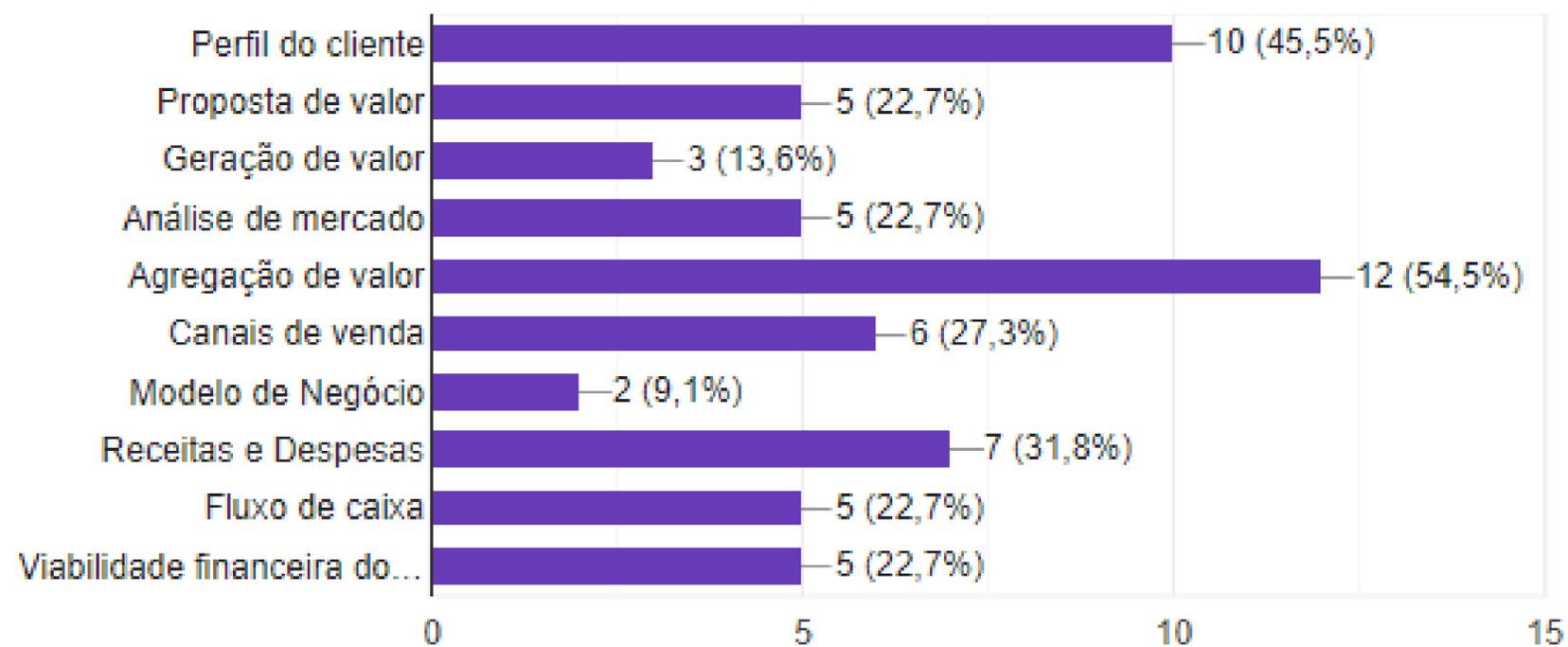


77%
nunca tinha
realizado uma
formação
online antes



Entre os termos abaixo, marque aqueles com os quais você tem familiaridade:

22 respostas



3.1 - Diagnóstico de Inteligência de Mercado



Dentro do Ciclo de Desenvolvimento foi realizado o Diagnóstico de Inteligência de Mercado. Trata-se do mapeamento e análise das principais cadeias de valor e dos atores chave presentes nos territórios estudados, além das políticas públicas mais relevantes para o desenvolvimento dos negócios comunitários.

A partir da lista das associações e cooperativas do projeto e das conversas com os representantes dos negócios comunitários, os produtos foram agrupados em 5 grandes cadeias de valor.

- 1) Mel
- 2) Caprinos e ovinos
- 3) Frutas e produtos do extrativismo
- 4) Peixe
- 5) Galinha e ovos caipiras

As cadeias foram então analisadas dentro da perspectiva de trabalho para o planejamento comercial, tomando como referência o panorama da agropecuária no território.

PONTO DE DESTAQUE



• O diagnóstico possibilitou a definição e análise detalhada das principais cadeias produtivas presentes no território e entre os negócios comunitários do projeto. A atividade foi parte fundamental nesta etapa, apresentando contribuições significativas ao processo de assessoria aos negócios comunitários, realizado durante a fase de implementação

PONTO DE ATENÇÃO



• O diagnóstico deve ser executado por consultoria externa, com equipe própria e capacidade de realizar um estudo complexo, envolvendo levantamento e análise de bases de dados secundários, entrevistas com representantes dos negócios comunitários, ativadores de negócios, clientes em potencial e instituições de apoio. A consultoria também deverá realizar oficinas para o repasse do conteúdo do relatório final aos negócios comunitários envolvidos, com foco em recomendações de estratégias comerciais



3.2 - Diagnóstico de Maturidade Organizacional



O Diagnóstico de Maturidade Organizacional, denominado Trilha dos Negócios Comunitários, oferece um retrato geral da maturidade organizacional de uma associação e cooperativa. Com ele é possível identificar o estágio de desenvolvimento das organizações beneficiadas e prover uma primeira linha de base sobre elas. Também apresenta pontos para melhorar a estrutura e fazer com que a organização atinja seu potencial de crescimento.

O Diagnóstico serviu para criar um quadro geral das organizações participantes, com capacidade para capturar as grandes diferenças entre elas em termos de nível de maturidade e, com isso, possibilitar uma adaptação dos processos e conteúdos previstos no Ciclo de Desenvolvimento a diferentes perfis de negócios comunitários.

Quando o Ciclo de Desenvolvimento é trabalhado em um contexto territorial, como o projeto Conexão Semiárido, é possível usar o Diagnóstico para ter uma visão ampla do nível de desenvolvimento dos negócios comunitários daquele território, identificando grupos em estágios semelhantes.



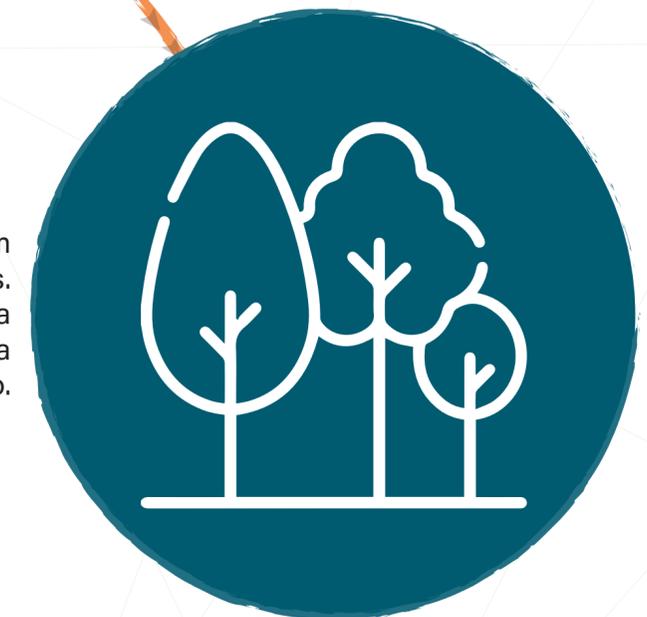
Estágio Semente: o primeiro passo para a construção de qualquer negócio comunitário sustentável. A organização que está começando a se formar, com muitas ideias a serem validadas



Estágio Muda: organizações que já estão operando e começando a criar raízes. É a hora de validar o modelo de negócio e entregar valor para seus membros e para a sociedade



Estágio Árvore: neste estágio a estrutura da organização já está montada e validada, e chegou a hora de crescer! O foco é dar ritmo à operação, definir metas e aperfeiçoar a gestão



Estágio Floresta: organizações que atingiram senioridade com as experiências acumuladas. Precisam continuar se fortalecendo em busca permanente de novos conhecimentos para multiplicar seu impacto positivo.

Modelo de devolutiva

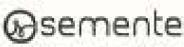


TRILHA DOS NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS

S

Estágio: Muda
16.07.2020

Respondente: José Ignácio Ribeiro Martins de Souza

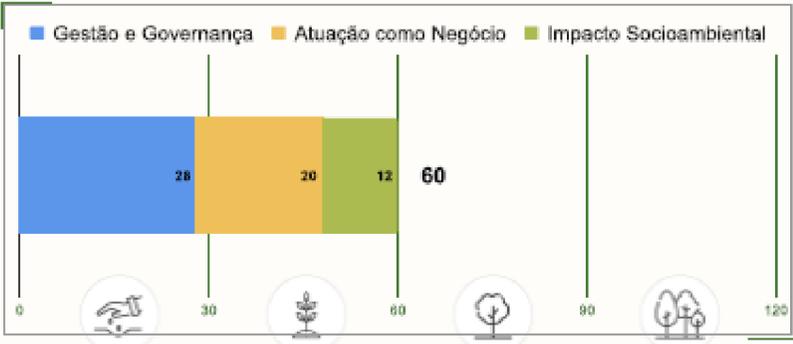
 



Você está no estágio Muda!

Sua organização já está atuando e em busca de uma maior sustentabilidade financeira e organizacional. Busque profissionalizar as operações do seu negócio, agregando conhecimentos de outras áreas. Mantenha um olhar atento ao seu mercado de atuação e à cadeia produtiva na qual está inserido, sempre junto à sua base de associados.

A imagem abaixo representa o caminho específico que sua organização já percorreu até agora. Analise os resultados das próximas páginas para identificar em quais critérios específicos sua organização está mais madura e quais você deve trabalhar para seguir avançando.



Categoria	Passos
Gestão e Governança	28
Atuação como Negócio	20
Impacto Socioambiental	12
Total	60

A Trilha dos Negócios Comunitários Sustentáveis é composta por um total de 120 "passos": 60 no eixo Gestão e Governança, 40 de Atuação como Negócio, e 20 de Impacto Socioambiental.

Principais Realizações

Para chegar até aqui sua organização já trilhou vários caminhos! É importante reconhecer quais foram suas conquistas e que fatores contribuíram para o seu sucesso. A seguir estão listadas os critérios da Trilha em que sua organização apresentou maior maturidade. Reflita sobre e busque entender quais ações você e seus colegas realizaram que mais contribuíram para este processo.

Transparência e Controle	Engajamento e Pertencimento dos Membros
Complementariedade de Perfis da Equipe	Controle Contábil
Capital de Giro	Cumprimento de Prazos
Acordo com os Cooperados	Geração de Receita
Estratégias de Comunicação	Conhecimento de Mercado
Atendimento a Critérios de Compra	Capacidade de Pagamento
Verificação e Comunicação de Impactos	Práticas Sustentáveis
Desenvolvimento Social da Comunidade	



Gestão e Governança

28/60

Para que sua organização possa evoluir é importante revisar temas como definição e execução da estratégia, governança para tomada de decisões, bem como o nível de gestão atual de cada setor. Busque por uma maior robustez profissionalização da gestão, como um todo.

Observe nas próximas páginas como sua organização performou em cada um dos critérios. Cada círculo colorido corresponde a um ponto no cômputo total da análise.

Estruturas de Governança	Tomada de Decisão	○ ○ ○ ○
	Transparência e Controle	● ● ● ●
	Diversidade e Inclusão	○ ○ ○ ○
	Engajamento e Pertencimento dos Membros	● ● ● ●
Capacidade de Gestão	Planejamento a Médio e Longo Prazo	○ ○ ○ ○
	Complementariedade de Perfis da Equipe	● ● ● ●
Gestão Financeira	Planejamento Orçamentário	○ ○ ○ ○
	Controle Contábil	● ● ● ●
	Ferramentas de Gestão Financeira	○ ○ ○ ○
	Capital de Giro	● ● ● ●
Gestão Comercial	Equipe de Vendas	○ ○ ○ ○
	Cumprimento de Prazos	● ● ● ●
Gestão Produtiva	Planejamento da Produção	○ ○ ○ ○
	Acordo com os Cooperados	● ● ● ●
	Estratégia de Logística	○ ○ ○ ○



Atuação como Negócio

20/40

Sua organização está preocupada em definir um modelo de negócio viável dentro do mercado e cadeia de valor em que atua. Busque agregar valor aos produtos que oferece, conhecer quem é o seu cliente e aperfeiçoar a sua comunicação para atender às suas necessidades, posicionando-se melhor diante dos concorrentes.

Modelo de Negócio	Geração de Receita	● ● ● ●
	Agregação de Valor	○ ○ ○ ○
	Estratégias de Comunicação	● ● ● ●
	Canais de Comercialização	○ ○ ○ ○
Performance Comercial	Conhecimento de Mercado	● ● ● ●
	Autonomia para Precificação	○ ○ ○ ○
	Atendimento a Critérios de Compra	● ● ● ●
Saúde Financeira	Receita Operacional	○ ○ ○ ○
	Capacidade de Pagamento	● ● ● ●
	Acesso a Crédito	○ ○ ○ ○



Impacto Socioambiental

12/20

O impacto socioambiental positivo que sua organização gera pode servir como alavanca para o fortalecimento das redes em que você está inserido. Compartilhe sua trajetória com outras organizações, utilizando os aprendizados que você coletou até aqui como propulsor de uma transformação ainda maior e mais estrutural.

Mensuração e Impacto	Verificação e Comunicação de Impactos	● ● ● ●
Impacto Ambiental	Gestão de Impactos Negativos	○ ○ ○ ○
	Práticas de Produção e/ou Extrativismo Sustentáveis	● ● ● ●
Impacto Social	Geração de Oportunidades	○ ○ ○ ○
	Desenvolvimento Social da Comunidade	● ● ● ●



Desafios e Próximos Passos

Aqui estão listados os principais desafios identificados na evolução de maturidade da sua organização. Observe com atenção os itens prioritários para a evolução de maturidade da sua organização. Reflita sobre que você e os demais membros da sua organização podem realizar para avançar nestes aspectos e liste as principais ações a serem executadas, definindo prazos e responsabilidades entre sua equipe.

Tomada de Decisão	Diversidade e Inclusão
Planejamento a Médio e Longo Prazo	Planejamento Orçamentário
Ferramentas de Gestão Financeira	Equipe de Vendas
Planejamento da Produção	Estratégia de Logística
Agregação de Valor	Canais de Comercialização
Autonomia para Precificação	Receita Operacional
Acesso a Crédito	Gestão de Impactos Negativos
Geração de Oportunidades	

QUEM SOMOS

O Instituto Conexões Sustentáveis – Conexsus é uma organização sem fins lucrativos que trabalha para ativar o ecossistema de negócios comunitários rurais e florestais para aumentar a renda dos pequenos produtores e fortalecer a conservação dos ecossistemas naturais.

Mobilizamos uma rede de parcerias e aplicamos metodologias e instrumentos financeiros inovadores que fomentam a conexão entre associações, cooperativas e pequenas e médias empresas com mercados. Nossa rede articula ações estratégicas que focam em soluções para os principais gargalos dos negócios comunitários rurais e florestais.

Entre em contato para conhecer melhor nosso trabalho e saber quais caminhos podemos trilhar juntos!



MODELAGEM
DE NEGÓCIOS



ACESSO A
MERCADO



FINANÇAS
DE IMPACTO

PONTO DE DESTAQUE

• O diagnóstico apresenta um material rico e inovador, oferecendo um norte para o público da agricultura familiar através de informações agregadas que nunca haviam sido levantadas

PONTOS DE ATENÇÃO

- Os negócios comunitários devem ter mais tempo para absorver o conteúdo das devolutivas do Diagnóstico, por meio de relatórios gerados automaticamente a partir do preenchimento do formulário online
- A apresentação das devolutivas deve facilitar a compreensão das informações disponibilizadas. A devolutiva contendo o formulário completo, com perguntas e respostas, é uma das sugestões para que compreensão se torne mais fácil

Capítulo 4 - Modelagem e Plano de Ação



FASE 2 - Modelagem e Plano de Ação

Oficina de
Modelagem

Construção de
Plano de Ação

Capítulo 4 - Modelagem e Plano de Ação



Na segunda fase do Ciclo de Desenvolvimento foi realizada a modelagem do negócio, decisiva para o alcance do objetivo geral do Ciclo. Desenhado a partir de um entendimento mais claro de como os negócios podem ser inseridos no mercado e criar valor para os seus territórios, o modelo de negócios também busca encontrar formas de remuneração justas pela venda dos produtos e/ou serviços. Nesta etapa foi adotada a ferramenta Canvas de modelo de negócios.

A definição de um plano de ações, complementarmente ao modelo de negócios, também foi realizada nesta etapa. A função do plano de ações é aproximar a cooperativa do modelo desenhado, sendo realista, pragmático, e permitindo a avaliação dos resultados produzidos pelas ações implementadas. A elaboração dos planos de ação foi realizada em conjunto pelos Ativadores de Negócio e as lideranças dos negócios comunitários.

A modelagem e o plano de ação são fundamentais para nortear todo o trabalho de apoio ao desenvolvimento de negócios comunitários, in-

fluenciando os demais eixos de atuação do projeto, como o Laboratório de Inovação e as estratégias de abertura de canais de comercialização e comunicação.

Para identificar quais conceitos ligados à gestão do negócio deveriam ser trabalhados na etapa seguinte do Ciclo de Desenvolvimento, de implementação, foi aplicado o formulário de “Coleta de insumos ao plano de ação”. Os 5 principais desafios dos negócios comunitários apresentados pelos seus representantes foram:

- organização e gestão da produção;
- engajamento e mobilização dos sócios;
- abertura de canais de comercialização;
- gestão financeira;
- redução dos custos e despesas.

CONEXÃO SEMIÁRIDO
Conectando negócios comunitários e mercados

Insumos ao Plano de Ação
Relatório Individual

NOME DA ORGANIZAÇÃO: **COOAF**

Dados de Contato
Nomes: Silvana Rodrigues de Moraes, Valdenisa Santos Oliveira, Ielma dos Santos Silva, Thiago da Rocha Santos, Edvaldo da Rocha Braga
Email: fulano@empresa.com.br
Whatsapp representantes: 000 XXXXX-XXXX

Informações gerais
Produtos comercializados: Cortes simples de carne de bode, derivados do umbu e mandioca. Produtos in natura e processados da agricultura familiar. Produtos Artesanais
Nº associados: XX
Localização: Cidade - Estado
Site / Página organização: [Link](#)

[Canvas Devolutiva do Trilhas e Respostas ao Formulário de Insumos: Acesse aqui!](#)

Recomendações Semente & Conexsus

FRENTE DE AÇÃO: **Viabilidade da Loja Própria**

Observações:

- Para alcançar o objetivo de abertura da loja própria é importante primeiro realizar uma análise de viabilidade do projeto. Entender inicialmente quais as razões e expectativas com o empreendimento, listar as hipóteses, calcular a viabilidade financeira e avaliar custos e previsões de retorno. Quais outros canais podem ser testados até lá para alcançar o público-alvo de consumidores finais?
- Efeitos da pandemia no negócio: olhar para estratégias de comercialização utilizadas e entender quais alternativas e mudanças incrementais podem ser implementadas para aumentar as vendas.
- Revisar o Trilhas, com atenção às perguntas que foram respondidas como 'Não sei/não se aplica'
- Organizar a entrada de receitas (canvas): há outras formas de geração de receita além dos convênios? Como é a experiência em vendas? Quem será o time responsável por esta frente? Qual % advém de vendas para governo e % para outros clientes?



“

O projeto me fez perceber como a gestão de equipe é importante para o negócio como um todo e como a gente tem que mudar a cabeça para evoluir, pelo menos eu estou tentando

Rosalia Vieira de Araújo
Presidente COOPES

”

“

Com o projeto eu percebi que é possível ampliar o negócio para além do município e que eu posso fazer isso usando as redes sociais

**Maria Aparecida
Silva Santos**
Tesoureira COOPAVES

”

“

A gente tinha consciência das nossas deficiências na área de gestão, estoque e comercialização. Participando do projeto, a gente percebeu que também precisava melhorar a logística e o fluxo de caixa da associação

Jaciara Ladislau Leobino
Tesoureira AAPSSSE

”



“

A oficina nos possibilitou condição para organizar a associação e nos mostrou que é possível ter sobra

Cristiane Ribeiro da Silva
Presidente AMAFE

”

“

Com a oficina nós aprendemos a identificar nosso cliente e como fazer para chegar nele

Silvanda Rodrigues de Moraes
Secretária-Executiva COOAF

”

“

A cadeia de ovino/caprino não tinha regularidade. Com a criação do cadastro sócio-produtivo nós conseguimos saber em que época do ano os fornecedores farão suas entregas, possibilitando que a gente faça uma previsão para todo o ano

Lucas Cavalcanti Macedo
Presidente COOVITA

”



PONTOS DE DESTAQUE

- O processo de modelagem de negócios é desconhecido para muitas organizações. Para mitigar os impactos provocados pela impossibilidade de realização das oficinas de modelagem presencialmente, devido à pandemia, houve ainda mais empenho e rigor na qualidade do material produzido, assegurando o sucesso desta etapa. O material manteve as organizações engajadas e ativas em todo o processo de co-construção
- O material produzido continha mais conteúdo do que aquele trabalhado na oficina, oferecendo a oportunidade para que, mesmo após as oficinas, as organizações pudessem continuar exercitando a modelagem de seus negócios e construindo planos de ação mais objetivos e estratégicos apoiadas pela equipe técnica do projeto e o técnico local
- A abordagem da modelagem facilitou a mobilização das organizações e suas lideranças, pela objetividade, simplicidade, fácil assimilação e praticidade. Com isso, foi possível o engajamento das organizações do projeto
- A delimitação de um modelo de plano de ação simples de ser preenchido e bastante objetivo e realista foi essencial para que se atingisse um elevado nível de desempenho nesse eixo de trabalho do projeto

4.1 - Oficina de Modelagem



Frente à impossibilidade de encontros presenciais devido às restrições geradas pela pandemia da Covid-19, a equipe de trabalho planejou e executou uma oficina 100% online, desenhada e adaptada para pessoas da agricultura familiar. Foram elaborados materiais de apoio consistentes e totalmente adaptados ao contexto dos negócios comunitários (formato, conteúdo, linguagem, etc). Também houve um planejamento detalhado para execução de todas as atividades.

Os objetivos da Oficina de Modelagem foram:

- Apresentar aos gestores e às lideranças das cooperativas e associações as ferramentas de modelagem e desenvolvimento de negócios comunitários;
- Proporcionar momentos de trocas de aprendizagem coletiva sobre modelos de negócios comunitários no contexto do semiárido;
- Gerar insumos para a construção dos planos de ação a serem executados pelas organizações no decorrer do ciclo de desenvolvimento; e

▪Proporcionar o entendimento sobre a importância da etapa da modelagem como técnica para minimização dos riscos inerentes ao empreender, em momento anterior à contratação de um financiamento/investimento.

O objetivo da Oficina, de sensibilização para o processo de modelagem, foi cumprido, garantindo que as organizações avançassem no conhecimento sobre o Canvas e conseguissem aplicar este conhecimento de forma prática aos seus negócios.



**CONEXÃO
SEMIÁRIDO**

Caderno de Modelagem

Realização:





PONTOS DE DESTAQUE

- Os materiais de apoio adaptados à realidade dos negócios ofereceram aos participantes a oportunidade de entrar em contato com uma forma diferente de fazer planejamento e a partir disso desenvolverem modelos de negócios e planos de ação bastante realistas, com objetivos concretos, mas sem deixar de pensar de maneira inovadora, buscando soluções práticas para solucionar os principais entraves aos seus desenvolvimentos
- A realização de avaliação, por meio de um formulário online, ao final da oficina reforçou os pontos de acerto da metodologia. A oficina em questão obteve 100% de nota superior a 8 no quesito “indicação da oficina de Modelagem para um colega”
- Uma série de 15 vídeos curtos de apoio à Oficina de Modelagem foi o material mais apreciado. Os vídeos apresentaram conteúdos e exemplos de cada um dos módulos da versão adotada do Canvas.
<https://www.youtube.com/playlist?list=PLYvieVtNvIs1jHSYISQaRhC8N5P4trSJe>
- Esse modelo de transmissão de conhecimento se mostrou adequado ao contexto dos agricultores familiares envolvidos no projeto, que em grande parte dispõe de pouco tempo para dedicar a atividades formativas e se beneficia de uma linguagem mais visual e didática na transmissão de conhecimento. Os vídeos do canal do Youtube tiveram mais de 1.300 visualizações, sem nenhuma divulgação para além dos próprios participantes da oficina.
- A abordagem de trabalho do projeto foi inovadora com o desenvolvimento de ferramentas de apoio que possibilitaram a realização da capacitação 100% na forma online. Esse modelo pode ganhar escala em qualquer região, dependendo, apenas, de acesso à internet



PONTOS DE ATENÇÃO

- A entrega do caderno de modelagem deve anteceder, preferencialmente, a realização das oficinas para que os participantes tenham tempo para estudar e entender o material. Cerca de 10 dias é considerado um prazo razoável
- Há necessidade de mais tempo para os participantes digerirem os conteúdos e realizarem as atividades propostas entre um encontro e outro. Podem ser realizados 8 encontros ao longo de 4-5 semanas. O volume de conteúdo e absorção foram um desafio para os participantes

The screenshot shows the YouTube interface for the channel 'Conexsus - Instituto Conexões Sustentáveis'. The main video player displays a video titled 'Projeto Conexão Semiárido' with a 'REPRODUZIR TODOS' button. Below the video, there are 6 video thumbnails in a list:

- 1 - Introdução à Modelagem de Negócios: O que é um modelo de negócios? (5:49)
- 2 - Introdução à Modelagem de Negócios: A ferramenta Canvas (9:58)
- 3 - Introdução à Modelagem de Negócios: História de Impacto - COOPAG (3:52)
- 4 - Mercado e Posicionamento: Tudo começa pelo cliente (6:06)
- 5 - Mercado e Posicionamento: Produtos e proposta de valor (6:05)
- 6 - Canais e Entrega de Valor: Jornada de compra e venda

The channel page also shows a sidebar with navigation options like 'Início', 'Explorar', and 'Subscrições', and a list of subscriptions including 'Rádio Bandeirantes', 'Peppa Pig em Por...', 'Cocomelon - Nurs...', and 'Conexsus - Institu...'.

4.2 - Canvas



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. O Canvas usado no Projeto Conexão Semiárido foi desenvolvido especificamente para os negócios comunitários.

A ferramenta consiste em uma tela única com os principais elementos de um modelo de negócios dispostos de uma forma ilustrativa, facilitando a interação da organização com suas ideias e projetos. Foi organizado em dez blocos para serem preenchidos de acordo com os fatores-chave do negócio.

Além da fácil visualização, a ordem de preenchimento dos blocos provoca reflexões importantes para o negócio, proporcionando a identificação de ajustes para que a organização evolua e gere mais resultados.

A aplicação do Canvas às associações e cooperativas do projeto envolveu conceitos novos aos

líderes/representantes dos negócios comunitários, e por isso também representou um desafio. A aplicação de formulário relacionado à ferramenta possibilitou identificar qual seria a principal mudança necessária para a implementação dos modelos de negócios desenhados ao longo da oficina e sobre quais blocos do Canvas deveriam ser trabalhados.

As respostas demonstraram elevado grau de aprendizagem em relação aos conceitos do Canvas e um amadurecimento institucional na identificação, com objetividade e clareza, dos desafios e mudanças necessárias dentro das organizações. A aplicação do formulário serviu, também, como exercício de síntese do que foi aprendido e planejado para as próximas ações.

Recursos

Produtor

Clientes

Resultados

Receitas

Atividades

Objetivos

Qualidade para obter resultados familiares

Jacira - AAPSSE

XSUS





“
O preenchimento do Canvas foi fundamental para aprender a identificar nossos potenciais clientes
”

Silvanda Rodrigues de Moraes
Secretária-Executiva COOAF

“
Com o Canvas a gente percebeu a importância da organização e do planejamento antes do início de uma atividade e o quanto essas questões impactam na melhoria da produção
”

Cristiane Ribeiro da Silva
Presidente AMAFE

“
Com o Canvas é possível ver todo o arranjo produtivo, desde a produção até a comercialização
”

Lucas Cavalcanti Macedo
Presidente COOVITA

FASE 3 - Implementação

Rodas de Conversa

Laboratório de Inovação

Fundo de
Oportunidades/intercâmbio

Planos de Comercialização

Capítulo 5 - Implementação



A Implementação é a fase final do Ciclo de Desenvolvimento e se constitui numa etapa importante de adoção de soluções concretas pelas associações e cooperativas participantes do projeto e de análise do potencial de incorporação da abordagem proposta.

Nesta etapa foram realizadas as Rodas de Conversa, com atividades de diálogo e intercâmbio de conhecimento que registraram um bom nível de engajamento, contribuindo para formação do sentimento de grupo e fortalecendo a importância do trabalho de intercooperação entre os negócios comunitários.

O Fundo de Oportunidades, estratégia para oferecer continuidade e suporte aos planos de ação e comercialização desenvolvidos pelos negócios comunitários também é parte integrante da fase de Implementação, assim como o Laboratório de Inovação, que busca identificar gargalos estratégicos que podem ser superados pelo diálogo.



5.1 - Rodas de Conversa



As Rodas de Conversa foram encontros com todos os negócios comunitários participantes do projeto, ativadores, gestor e convidados, responsáveis por realizar uma fala sobre o tema do encontro.

Em três reuniões foram abordadas questões como gestão e planejamento da produção, mobilização dos associados e cooperados, e a importância do entendimento do papel das centrais e das associações em novos arranjos comerciais que podem ser melhor explorados.





“

Nas rodas de conversa, com a experiência de outras associações, nós aprendemos como melhorar nosso estoque e logística

Jaciara Ladislau Leobino de Moraes

Tesoureira AAPSSSE

”

“

A gente vê que os outros negócios têm os mesmos objetivos e as mesmas dificuldades e essa troca de experiências é motivadora

Silvanda Rodrigues de Moraes

Secretária-Executiva COOAF

”

“

As rodas de conversa possibilitaram momentos de troca e aprendizados para a vida

Cristiane Ribeiro da Silva

Presidente AMAFE

”



Eu percebi que a dificuldade na obtenção da autorização sanitária também é um problema enfrentado por outras associações, então a gente vê que os problemas são os mesmos

Rosalia Vieira de Araújo

Presidente COOPES



PONTO DE DESTAQUE

• Os negócios comunitários do projeto acreditaram que as atividades como as Rodas de Conversa ofereceram potencial real de promover o desenvolvimento de seus negócios e se empenharam em participar das atividades previstas

5.2 - Laboratório de Inovação



O Laboratório de Inovação se constituiu no processo mais original do projeto, apoiando e potencializando a implantação de um Centro de Apoio à Comercialização e à Distribuição de Produtos da Agricultura Familiar (CAPAF), em Juazeiro (BA). A solução tecnológica implantada pode se constituir em inspiração e exemplo para muitos negócios comunitários do território do Brasil e da América Latina.

A Cecaat (Central de Comercialização das Cooperativas da Caatinga) e a Coopercuc (Cooperativa agropecuária familiar de Canudos, Uauá e Curaçá) tinham planos para operação de um Centro de Distribuição – CD, em Juazeiro (BA). Buscou-se, então, o detalhamento dos planos e verificou-se amplo potencial na junção dos mesmos em um projeto único, que se tornou a base para o Laboratório de Inovação. Com a ação de intercooperação, as chances de sucesso do projeto aumentaram.

A Coopercuc já tinha feito levantamentos sobre custos, receitas necessárias, linhas de logística

e serviços. Também foi realizado o detalhamento do planejamento financeiro e pesquisados softwares de gestão específico para centros de distribuição.

A Cecaat, por sua vez, possuía articulação avançada com a prefeitura para viabilizar a concessão de um espaço apropriado para a operação de um centro de distribuição, além de ter elaborado uma planinha com os principais produtos de cooperativas e associações que poderão ser fornecidos no local, bem como no Armazém da Agricultura Familiar, que está sendo construído na orla de Juazeiro. Nos próximos meses o objetivo é iniciar a operação do CAPAF.



PONTOS DE DESTAQUE

- Este eixo de atividades foi o mais desafiador, pois a maior parte das organizações de referência em processos de fomento à inovação trabalha com o universo urbano, em geral, startups
- A solução foi adaptação de um processo, ao estilo Oficina de Modelagem, para o contexto dos negócios comunitários da agricultura familiar e do extrativismo. A tarefa foi realizada por um grupo de trabalho com representantes da Conexsus, dos parceiros locais e dos negócios comunitários
- A metodologia adotada poderá ser replicada em outros territórios, com outras associações e cooperativas

5.3 - Fundo de Oportunidades



O Fundo de Oportunidades se constitui em uma metodologia em constante adaptação à realidade local e do projeto. A elaboração de propostas, pelos Ativadores de Negócio, para acesso ao fundo pelas cooperativas e associações buscou sistematizar diferentes necessidades e moldar atividades que conseguissem atender grande parte delas em projetos envolvendo sempre mais de uma organização comunitária.

A partir de processo intenso de diálogo e co-construção foi possível chegar a um conjunto objetivo de duas propostas com grande potencial de geração de impacto positivo no desenvolvimento dos negócios comunitários do projeto.

- Capacitação de lideranças comunitárias e jovens em ferramentas de marketing digital, proporcionando condições para expansão da comercialização dos produtos em plataformas digitais. O objetivo é realizar a capacitação no uso do celular ou computador, manuseio de redes sociais, elaboração de catálogos de produtos e plataformas de comercialização digitais.

- Capacitação de lideranças comunitárias e jovens em ferramentas de gestão, economia solidária e fundo rotativo. Tem o objetivo de realizar a capacitação no uso de ferramentas de gestão e em temáticas relacionadas à economia solidária e fundo rotativo, promovendo avanços na gestão dos empreendimentos.

PONTO DE DESTAQUE

- A construção das propostas foi realizada de forma muito próxima aos negócios comunitários, num processo de diálogo que durou meses, para que se pudesse chegar a projetos que oferecessem soluções concretas de apoio às associações e cooperativas

5.4 - Planos de Comercialização

Um eixo de atuação do projeto em processo de finalização e que representa uma estratégia de continuidade na promoção do desenvolvimento dos negócios comunitários, para orientá-los após a finalização do projeto, é o Plano de Comercialização.

É uma ferramenta de gestão dos negócios comunitários que deve servir de guia para as estratégias comerciais destes negócios no curto, médio e longo prazos, com apontamentos sobre a estrutura e as metas atuais de cada negócio, bem como uma projeção de desenvolvimento e crescimento nos próximos 3 a 5 anos.

O modelo do plano de comercialização foi compartilhado com a equipe técnica do Aksaam, que fez comentários e sugestões de melhoria, resultando num modelo completo e, ao mesmo tempo, objetivo e claro, com real potencial de contribuir para a gestão das associações e cooperativas, oferecendo condições para ser incorporado à rotina de trabalho das organizações.

Atualmente, os Ativadores de Negócios estão desenvolvendo os planos junto a, pelo menos, 10 negócios comunitários do projeto. A participação dos dirigentes na elaboração dos planos de comercialização é uma premissa do processo para evitar que a ferramenta seja criada sem conexão com a realidade dos negócios comunitários.



PONTO DE DESTAQUE

- Os planos acertaram no formato, na adequação da linguagem e na clareza nos direcionamentos para os negócios comunitários

Capítulo 6 - Meios e Pessoas



6.1 - Importância dos Ativadores de Negócios



O trabalho dos Ativadores de Negócios ocupa um papel estratégico na boa execução do Ciclo de Desenvolvimento, sendo o principal ponto de contato entre o projeto e os negócios comunitários.

No Projeto Conexão Semiárido, foram dois ativadores responsáveis por acompanhar o processo de refinamento dos modelos de negócios para a priorização de ações que fizeram parte do plano de ação. O acompanhamento permitiu a identificação e a apresentação de soluções para desafios que impediam o desenvolvimento dos negócios, como questões legais, de planejamento financeiro, tributárias, de controle de qualidade, embalagem e certificação, entre outras.

Os Planos de Ação foram implementados pelos negócios comunitários, e acompanhados semanalmente, por meio de reuniões, presenciais e on-line, conduzidas pelos Ativadores de Negócio, acompanhados, em algumas delas, pelos técnicos dos parceiros locais.

Os Ativadores também trabalharam na construção, junto com os negócios comunitários, de planos de comercialização, delineando as principais estratégias comerciais que podem gerar resultados concretos em termos de vendas e geração de receita.

Os Planos de Comercialização foram feitos com uma linguagem clara e objetiva, com metas viáveis, para servir de guia para as estratégias comerciais dos negócios comunitários após a finalização do projeto.

Os Ativadores de Negócios locais apoiaram, ainda, o processo de levantamento de dados e informações sobre as principais cadeias de valor do território, no âmbito do Diagnóstico de Inteligência de Mercado. Também foram responsáveis pela construção, execução e avaliação dos projetos do Fundo de Oportunidades.



PONTOS DE DESTAQUE

- A construção de uma relação de confiança entre os Ativadores e as lideranças dos negócios foi possível graças à percepção, por parte das lideranças, dos avanços no desenvolvimento de seus negócios. Alguns desses avanços são menores e outros maiores, mas em geral todos os negócios comunitários percebem que o seu desenvolvimento depende essencialmente de perseguir os objetivos que eles mesmos se colocaram.
- As reuniões entre o gestor do projeto e os ativadores são o principal espaço para o acompanhamento quanto ao aprendizado dos negócios comunitários e a transformação em ações concretas

PONTO DE ATENÇÃO

- A contratação dos Ativadores de Negócios deve acontecer no início do projeto, pois são o elo principal com os negócios comunitários

6.2 - Uso de Tecnologias



No início do projeto, o uso de plataforma digitais pelos participantes era muito incipiente, sendo que alguns estavam começando a se familiarizar com as plataformas de conferência virtual como o Google Meet e Zoom, mas 77% nunca tinha feito uma formação online. A maior parte também não tinha o hábito de acessar e-mail, inviabilizando a utilização do Google Sala de Aula, prevista no início do projeto.

A ferramenta de comunicação que se mostrou mais adequada para esse tipo de projeto e de interação com participantes foi o WhatsApp, largamente usado pelos agricultores familiares e extrativistas.

Por meio de grupo do aplicativo foram compartilhados materiais de apoio, exercícios, fotos e comentários durante a oficina de modelagem. O grupo continuou ativo, servindo como canal de divulgação de oportunidades para estes negócios comunitários e para comunicação de resultados e conquistas entre eles.

Na plataforma Google Sala de Aula foi estruturada toda a oficina de modelagem, com os slides, páginas do caderno de modelagem e exercícios utilizados em cada dia de oficina. A estrutura de oficina está pronta para ser replicada, com pequenas adaptações, junto a negócios comunitários em qualquer território do Brasil.



PONTO DE DESTAQUE



- A dinâmica das atividades online demanda um outro tipo de interação e a disponibilização dos vídeos e gravação dos encontros é uma forma de ampliar este acesso ao conhecimento

PONTOS DE ATENÇÃO



- A sensação de pertencimento do grupo é desafiadora, uma vez que a distância física é um limitante para a construção desta unidade
- A realização das atividades é solitária, apesar do apoio online da equipe do projeto
- Os grupos não conseguiram trocar o Canvas entre si e apoiar uns aos outros, o que aconteceria no presencial

Capítulo 7 - Histórias de Sucesso



Ovo com selo de qualidade

A Coopercar, de Juazeiro (BA), contava com uma estrutura de beneficiamento de ovos (limpeza e embalagem) com boa produção entre seus principais sócios, mas não possuía o Selo de Inspeção Municipal (SIM), restringindo seu mercado potencial, que ficava limitado a clientes que não exigiam esse tipo de certificação.

Com apoio do Ativador de Negócios e a Central da Caatinga, a Coopercar conseguiu estabelecer diálogo com os departamentos da prefeitura de Juazeiro responsáveis por esse tipo de atividade produtiva. Depois de um longo processo de reuniões e visitas técnicas, foi assinado com a prefeitura um convênio para a liberação do SIM para a Coopercar.

A certificação possibilitará a abertura de canais de comercialização dos ovos da Coopercar e, conseqüentemente, incentivará que cada vez mais cooperados passem a entregar seus ovos para a cooperativa comercializá-los. Os dois

efeitos têm potencial de gerar crescimento e desenvolvimento para a cooperativa.

Cooperativa garante adequação de terminal pesqueiro de Sobradinho

A COOPES, cooperativa de beneficiamento de peixes de Sobradinho (BA), apresentou um plano ao Governo da Bahia para adequações do terminal pesqueiro de Sobradinho, que possibilitassem a produção de outros tipos de produto, inclusive peixes beneficiados congelados.

A aprovação do convênio com a Coopes ficou parada por mais de um ano, devido a questionamentos do Governo sobre a viabilidade do empreendimento. Para atender os questionamentos, a equipe da Central da Caatinga e um dos Ativadores de Negócios do Projeto Conexão Semiárido elaboraram um Plano de Negócios para que a cooperativa apresentasse à Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional da Bahia.

Graças à iniciativa, o plano foi aprovado, subsidiando a liberação do convênio de aproximadamente R\$ 1 milhão com a Coopes. Dentro do contexto territorial, a liberação do convênio foi de extrema relevância para que a Coopes, em conjunto com outros atores locais (CECAAT, CAR, AKSAAM/FIDA, etc) possa perseguir o objetivo de se tornar a principal beneficiadora do pescado do lago de Sobradinho, que reconhecidamente tem uma produção bastante elevada de pescado, principalmente os produzidos em tanques-rede.

Planos de ação já oferecem resultados positivos

Com o avanço na implantação do Projeto Conexão Semiárido e a elaboração dos planos de ação em conjunto com os Ativadores de Negócios, já foi possível notar resultados práticos na melhoria da gestão de algumas organizações. Uma delas é a COOVITA - Cooperativa dos Produtores e Produtoras Rurais da Chapada Vale Rio Itaim.



A partir do seu plano de ação, a cooperativa desenvolveu um cadastro socioprodutivo, que possibilitou acesso a informações estratégicas sobre a produção agrícola de seu quadro social, em especial a de caprinos e ovinos, que se constitui em sua base produtiva. O cadastro também oferece o perfil social dos cooperados em relação a acesso à terra, configuração das unidades produtivas e documentos que confirmam a condição de agricultor familiar.

A COOAF - Cooperativa Agropecuária Familiar Sertão Forte de Casa Nova e Região, Casa Nova (BA) também já se beneficia do projeto. A partir do seu plano de ação, a cooperativa está efetivando duas ações estruturantes: um programa de capacitação de dirigentes e demais cooperados em temáticas como economia solidária, melhorias na gestão e no acesso a canais de comercialização, denominado de GESTACOOOP. A segunda, consiste na construção de cadastros socioprodutivos para apoiar o negócio no controle da produção, possibilitando um bom planejamento comercial.

A criação do Regimento Interno da Feira Agroecológica do Município de Sento Sé (BA) proporcionou acordos de relacionamento e de comercialização entre os agricultores e as agricultoras, como, por exemplo, com relação aos preços praticados. O instrumento de governança desenvolvido pela AAPSSSE - Associação dos Apicultores de Sento-Sé aumentou o potencial de desenvolvimento de todos os associados.

Nova estratégia de vendas

O apoio do Ativador de Negócios à AMAFE - Associação de mulheres em ação da Fazenda Esfomeado foi fundamental para orientar as lideranças da associação a concentrar as vendas, no curto prazo, ao mercado local.

Em outra frente, juntamente com a equipe da Central da Caatinga, o Ativador prestou apoio na estratégia de venda da AMAFE para o mercado institucional, para programas como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e

Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que resultaram, por exemplo, em contrato com o município de Curaça (BA).

Capítulo 8 - Considerações Finais



O projeto Conexão Semiárido foi iniciado em junho de 2020, com previsão de 16 meses de trabalho e encerramento em setembro de 2021. Seu início foi fortemente impactado pela pandemia da Covid-19, exigindo diversas adequações metodológicas.

Todas as mudanças resultaram em um aditivo de prazo de 6 meses. Porém, mesmo com a extensão no prazo, a conclusão é que 24 meses ainda se mostra um tempo exíguo para alcançar objetivos gerais complexos, como os de facilitar o acesso a mercado e aumentar a maturidade organizacional dos negócios comunitários participantes.

Um dos motivos é que o engajamento e o tempo de retorno das organizações são distintos, dificultando que os produtos do Ciclo de Desenvolvimento sejam entregues no prazo estabelecido. Ao mesmo tempo, não se espera que, em nenhum outro território, todas as organizações indicadas para participar de um ciclo de desenvolvimento se engajem da mesma forma e ajam no mesmo tempo. É natural que, do total de organizações participantes, algumas optem por não se engajar.

Algumas já são assessoradas por uma ou duas outras entidades de apoio e não possuem, inclusive, tempo para dedicação a outro projeto. Outras, são organizações extremamente frágeis, em termos de maturidade organizacional, sem capacidade para acompanhar o ritmo das atividades do projeto, muitas vezes não conseguindo, nem mesmo, reunir os próprios associados – a pandemia gerou enorme dificuldade para este perfil de instituição.

Para a diferença no tempo de amadurecimento de cada organização, uma das soluções é a inclusão de estratégias que promovam a continuidade das ações colocadas em prática pelos negócios comunitários ao longo do projeto, gerando impactos mais duradouros dos produtos do Ciclo de Desenvolvimento.

Flexibilidade para seguir em frente

As adaptações metodológicas, embora difíceis e trabalhosas, geraram resultados expressivos, principalmente a criação de ferramentas inova-

doras de apoio aos negócios comunitários da agricultura familiar e extrativismo. Entre elas, estão o kit de modelagem de negócios comunitários 100% online, que inclui Canvas adaptado, playlist de vídeos de apoio e Caderno de Modelagem, e o Laboratório de Inovação. A metodologia de elaboração e implementação dos planos de ação, também se mostrou eficiente.

Com a conclusão da etapa de modelagem e plano de ação foi definido o número definitivo de associações e cooperativas participantes. Com estas organizações o trabalho correu em ritmos diferentes, mas, sempre, com o objetivo de contribuir com o amadurecimento institucional dos negócios comunitários que demonstraram vontade de se desenvolver, que se comprometeram com ações de planejamento, de gestão administrativa financeira e comerciais. Para estas, o projeto prestou assistência, incondicionalmente.

Finalmente, na segunda metade do projeto, na fase final de implementação, percebeu-se a necessidade de entrega de um plano de comercia-



lização para as associações e cooperativas mais engajadas dentro do projeto, para apoiá-las em suas estratégias comerciais após a conclusão do projeto. O uso destes instrumentos possui amplo potencial de replicação em outros projetos de apoio a negócios comunitários.

O Projeto Conexão Semiárido foi criado para promover avanços concretos no desenvolvimento de negócios comunitários de um mesmo território, mas os resultados comerciais, por exemplo, dependem em grande medida das equipes dos próprios negócios e, também, do cenário macroeconômico no Brasil e no mundo, por isso, os objetivos devem ser estabelecidos com moderação.

Metas quantitativas ambiciosas relacionadas com faturamento e renda, por exemplo, apresentam elevado grau para serem atingidas. Já aquelas relacionadas ao aumento no nível de amadurecimento institucional dos negócios comunitários, com mecanismos capazes de monitorar e avaliar esses indicadores, são mais realistas, podendo ser atingidas num período de 1 a 2 anos.

“
O sentimento em relação ao projeto é que não se está sozinho, a gente percebe que outras associações também têm dificuldades, sendo, muitas vezes, as mesmas que as nossas

Jaciara Ladislau Leobino
Tesoureira AAPSE

“
O simples fato de perceber todas as coisas que a gente pode mudar já significa uma melhora para o nosso negócio

Silvanda Aparecida de Moraes
Secretária-Executiva COOAF



““

Nós passamos de uma postura reativa para uma postura pró-ativa. Antes, a gente esperava os clientes nos procurarem. Agora, a gente vai atrás dos clientes

Cristiane Ribeiro da Silva
Presidente AMAFE

””

““

O projeto fez a gente perceber que nós somos capazes e temos potencial para vender

**Maria Aparecida
Silva Santos**
Tesoureira COOPAVES

””



Realização:

