

# JORNADA DA ESTRATÉGIA COMERCIAL: UM GUIA PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO





# APRESENTAÇÃO

O ICE – Instituto de Cidadania Empresarial atua há mais de 20 anos fomentando a inovação social no Brasil e, desde 2014, tem apoiado o fortalecimento do ecossistema de Investimentos e Negócios de Impacto.

Por meio de iniciativas como a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, Academia ICE, Incubação e Aceleração de Impacto, Portfólio ICE - BID e Fórum de Investimentos e Negócios de Impacto, o ICE tem articulado redes, cocriado projetos, produzido e disseminado conhecimento e inovações para alavancar modelos de negócios orientados para a resolução dos problemas sociais e ambientais do país. É a partir desse lugar que o ICE construiu parcerias que endereçam desafios concretos do campo de impacto – seja na produção de conteúdo, na articulação de atores estratégicos e/ou no financiamento de projetos –, sempre com a premissa de que a atuação institucional pode ser potencializada a partir da expertise de outras organizações.

A **Jornada da estratégia comercial: um guia para negócios de impacto** é uma publicação concebida a partir dessa visão colaborativa e de adicionalidade. Ela nasceu de um convite do Mercado Livre, que, por meio de sua atuação, identificou uma lacuna de conteúdos sobre estratégia comercial para negócios de impacto. De modo complementar, nossa atuação junto a aceleradoras e incubadoras também mostrava que esse era um tema promissor dado que há uma demanda por ferramentas e conteúdos que qualifiquem o apoio oferecido aos negócios de impacto.

É importante lançar luz sobre um assunto pouco discutido no ecossistema empreendedor brasileiro: se mais de 74% dos negócios de impacto no Brasil têm até 5 anos de existência e a maior parte deles está em estágios iniciais da jornada empreendedora<sup>1</sup>, a estruturação de uma estratégia robusta de comercialização parece ser condição fundamental para que possam crescer e acessar investimentos. Além disso, se partirmos do pressuposto de que a sustentabilidade financeira e o impacto social são indissociáveis nesses negócios, ampliar o acesso a mercados também é, em última instância, uma estratégia de ampliação do impacto socioambiental positivo que eles geram.

Escolhemos trazer para esta construção uma rede ainda maior de organizações que atuam diretamente no apoio a negócios de impacto, para que pudessem cocriar esta ferramenta conosco. Foram 18 organizações que embarcaram nessa proposta e enriqueceram este material a partir de suas valiosas experiências e trajetórias. Desde já nossos agradecimentos pela disponibilidade e parceria.

Esperamos que este material seja útil e que ele possa acrescentar mais algumas lentes de reflexão ao nosso desafio de gerar impacto socioambiental positivo por meio de negócios.

Boa leitura!

Equipe ICE



<sup>1</sup>Dados do Mapeamento Pipe Social, 2019.



# APRESENTAÇÃO

No Mercado Livre, somos movidos por um propósito de transformação: queremos democratizar o acesso ao comércio eletrônico e ao dinheiro, possibilitando que milhares de pessoas empreendam em toda a América Latina. Buscamos transformar a realidade por meio da tecnologia e do conhecimento, inovando e criando ferramentas que permitam conexões, trocas, geração de comunidades e valor compartilhado.

Empreender está no nosso DNA. Estamos comprometidos em impulsionar a comunidade empreendedora latino-americana, formada por nossos vendedores, fornecedores, parceiros e, principalmente, pelos empreendedores que geram impactos socioambientais positivos para a sociedade, o meio ambiente e as comunidades onde atuam.

Esses homens e mulheres visionários e inovadores são os verdadeiros agentes das mudanças que precisam acontecer no mundo, criando futuros mais prósperos, economias mais sustentáveis e sociedades mais inclusivas. E, por isso, queremos que o ecossistema do Mercado Livre, com suas ferramentas, soluções e inteligência em comercialização e acesso a mercados, esteja a serviço dos empreendedores de impacto.

O fortalecimento da estratégia comercial pode alavancar os impactos positivos desses negócios, e essa inteligência é a melhor contribuição que o Mercado Livre pode aportar para o ecossistema empreendedor na região. Esta publicação busca endereçar essa demanda de forma bastante profunda e completa.

Mas não é apenas a experiência do Mercado Livre que está consolidada aqui. Esta jornada da estratégia comercial e digital foi construída a partir da inteligência coletiva de diversos parceiros estratégicos do ecossistema de negócios sociais. Para a sistematização dos insights, além da participação dos especialistas do Mercado Livre, contamos com a importante parceria do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), da Giral e de todas as organizações envolvidas no Laboratório de Acesso a Mercados e Comercialização, realizado em setembro. Esse trabalho é fruto, ainda, dos aportes dos parceiros e dos 223 empreendedores que participaram da Edição 2020 do Programa Empreender com Impacto.

Para nós, oferecer esse apoio aos negócios de impacto vai além de contribuir para a amplificação dos benefícios que esse tipo de empreendimento gera. Essa é uma oportunidade de ressignificar o propósito no ato de empreender, gerando valor compartilhado, novas bases de consumo e valor para as relações humanas. É uma oportunidade de criarmos juntos o futuro que queremos. Um futuro mais justo, sustentável e inclusivo.

Equipe Mercado Livre





# SUMÁRIO

01. INTRODUÇÃO ___ 7	02. CONCEITOS: ENTENDENDO O TEMA ___ 9	03. JORNADA DA ESTRATÉGIA COMERCIAL ___ 11	04. MAPA COMERCIAL - A TRILHA 12 ___	A. OLHAR PARA O MUNDO	B. ESCOLHER OPORTUNIDADES	C. MULTIPLICAR IMPACTOS	D. EVOLUIR CONTINUAMENTE	05. PARA ALÉM DO MODELO DE NEGÓCIO ___ 67	ANEXO: SUA JORNADA DA ESTRATÉGIA COMERCIAL ___ 71
-------------------------	--	--	--	--------------------------	------------------------------	----------------------------	-----------------------------	---	--



# PREFÁCIO

## **Negócios de impacto para um mundo em transformação**

O mundo tem passado por desafiadoras e profundas transformações, que têm reforçado a urgência de trazer a geração de impactos socioambientais positivos para o centro das decisões sobre como empreender, investir e consumir. O crescimento dos investimentos e negócios de impacto ilustra o quanto esse tema entrou na agenda global e nacional.

Os investimentos de impacto já movimentam mais de US\$ 715 bilhões em 2020, segundo dados do Global Impact Investing Network (GIIN). No Brasil, um estudo da Aspen Network of Development Entrepreneurs (Ande) revela que esses investimentos mais que dobraram no último biênio: saltaram de US\$ 343 milhões em 2018 para US\$ 785 milhões em 2020.

Ao mesmo tempo, empreendedores de todo o mundo têm buscado reorientar seus modelos de negócio para gerar valor socioambiental positivo diante dos enormes desafios do nosso tempo: mudanças climáticas, crescente desigualdade social, falta de acesso à saúde e educação, perda de biodiversidade, etc.

A emergência do consumidor consciente acrescenta mais uma nuance a esse cenário. Ela aponta para a ascensão de um perfil de consumidor que passa a exigir mais informações sobre as práticas socioambientais envolvidas na cadeia produtiva e que está orientado para um estilo de vida que maximiza tanto seu bem-estar quanto a geração de benefícios para pessoas e o planeta.

Esse novo cenário é realmente muito diferente daquele em que a razão de ser das empresas era “maximizar o lucro”. É diferente, também, da visão em que investidores e

empreendedores orientavam-se para a gestão de riscos e retornos como duas faces de uma mesma moeda. A nova conjuntura exige a adoção de um novo paradigma que inclua risco, retorno e impacto nas decisões de investimento. A geração de impacto positivo é, portanto, fator-chave na transformação dos modelos de negócios para uma nova economia.

## **Mas o que significa a construção de uma estratégia comercial para negócios de impacto?**

Uma estratégia comercial pode ser definida como as diferentes iniciativas tomadas para aumentar o alcance de um negócio em termos de vendas. Ela busca tangibilizar e otimizar o esforço para que o empreendimento consiga realizar trocas – a proposta de valor por valores econômicos – com seus públicos-alvo, especialmente o cliente que pagará pela solução ofertada, permitindo a sustentabilidade financeira do negócio. Sua implementação pressupõe, por exemplo, a definição dos canais de vendas, o planejamento de comunicação e estratégias para a ampliação do acesso de diferentes segmentos de clientes à oferta.

No campo dos negócios de impacto, estruturar uma estratégia comercial não é algo trivial. Primeiramente porque esses empreendimentos têm uma trajetória diferenciada na construção de modelos que garantam o equilíbrio entre sustentabilidade financeira e impacto social e ambiental. Na prática, isso significa que a reflexão sobre como ampliar a geração de benefícios deve permear as diferentes etapas de construção da estratégia



comercial. Ao definir a estratégia de comunicação, por exemplo, um empreendedor pode refletir sobre como incentivar o consumo consciente. Já na definição dos canais de venda, ele pode questionar quais canais podem potencializar o acesso aos produtos e serviços. Essas são algumas das perguntas trazidas neste guia, que visa apoiar a elaboração de uma estratégia comercial que amplie os impactos positivos gerados pelo negócio.

Em segundo lugar, a construção de uma estratégia comercial – para além do conhecimento de mercado, tão valorizado no universo empreendedor – demanda uma compreensão profunda sobre os desafios socioambientais que o negócio de impacto se propõe a endereçar. Essa capacidade de interpretar o contexto pode ser amadurecida ao longo do processo de definição da estratégia comercial.

Por fim, cabe lembrar que também é a partir desse processo que os negócios de impacto conseguem acessar novos mercados e aprofundar o relacionamento com consumidores e clientes alinhados aos seus propósitos. Para que esse movimento não coloque em risco o equilíbrio entre impacto socioambiental e sustentabilidade financeira, é fundamental a elaboração de uma estratégia comercial robusta e alinhada aos propósitos do negócio.

Este guia se propõe a oferecer um roteiro que oriente empreendedores e organizações de apoio a empreendimentos de impacto na construção de estratégias comerciais. Ele não esgota o assunto, não substitui outras ferramentas já existentes nem se propõe a oferecer soluções prontas. Guiar, orientar, estimular, instigar e inspirar são as palavras que norteiam nossa proposta. Embarque conosco nesta jornada e venha criar seu próprio caminho, contribuindo para gerar mais impacto num mundo em transformação.



A publicação “O que são negócios de impacto” traz mais detalhes sobre os compromissos desejáveis para o empreendedor perseguir em cada etapa de sua jornada. [Acesse aqui.](#)

## O que é este guia

Esta publicação tem como objetivo apresentar uma jornada que oriente e norteie o empreendedor de impacto na construção e implementação da estratégia comercial de seu negócio.

## Para que serve

- ⦿ Apoiar a criação de estratégias comerciais alinhadas com a geração de impacto socioambiental positivo.
- ⦿ Provocar empreendedores sociais sobre a forma como podem criar estratégias comerciais ajustadas ao modelo de negócio.
- ⦿ Apontar caminhos para uma comunicação mais assertiva com consumidores, clientes e outros públicos de relacionamento.
- ⦿ Trazer elementos que otimizem a estratégia de venda, ampliando o acesso de diferentes segmentos de clientes à sua oferta de valor.

## A quem se destina



Empreendedores de negócios de impacto.



Profissionais que apoiam negócios de impacto – aceleradoras, incubadoras e outras organizações de apoio.



Profissionais que ensinam ou estudam a temática – professores e estudantes universitários.

## Quando usar

Em qualquer momento da jornada empreendedora. Deve ser preferencialmente utilizada de forma constante e contínua para revalidações e melhorias internas na estratégia comercial.

## Como foi elaborado

Esse guia é produto da construção da jornada de aprendizagem do Programa Empreender com Impacto 2020, iniciativa do Mercado Livre para fortalecer empreendedores latino-americanos que geram impactos positivos para o meio ambiente, a sociedade e as comunidades onde atuam. Em 2020, o Empreender com Impacto focou em estratégias de acesso ao mercado e comercialização e teve como parceiros a Giral, o ÉdiTodos e a Semente Negócios. Paralelo a essa jornada, o conteúdo foi elaborado de forma complementar e colaborativa por um grupo de organizações convidadas pelo ICE e pelo Mercado Livre, durante três encontros virtuais do Laboratório de Acesso a Mercados e Comercialização. Por fim, o conteúdo gerado nos encontros do LAB foi sistematizado e validado com participantes do Programa Empreender com Impacto 2020 e no evento Dinamizadores de Impacto - Economia de impacto e resiliência pós crise, liderado pelo ICE, por meio de um workshop da jornada da estratégia comercial.

## Realização



## Facilitação do lab



## Organizações parceiras





### Negócios de impacto

Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal, seja seu produto/serviço ou sua forma de operar. Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram.

Há quatro critérios mínimos que caracterizam os negócios de impacto:



Intencionalidade na resolução de um problema social e/ou ambiental.



Solução de impacto é a atividade principal do negócio.



Busca de retorno financeiro operando por meio da lógica de mercado.



Compromisso com o monitoramento do impacto gerado.



Fonte: [O que são os negócios de Impacto](#)

### Modelo de Negócio

Um **modelo de negócio**, em linhas gerais, define a proposta de valor (o que) e o público-alvo a quem serão ofertados os produtos ou serviços. Esses norteadores ajudam a definir aspectos mais operacionais do negócio, como a cadeia de valor e sua estrutura de custos, os canais de vendas e relacionamento e o modelo de receita do negócio.

Existem diversas ferramentas de apoio à estruturação de um modelo de negócios – a mais conhecida é o Business Model Canvas (Canvas do Modelo de Negócios). No caso dos negócios de impacto, é amplamente utilizado o [Modelo C](#), que reúne elementos do Canvas e da Teoria da Mudança, mostrando que é essencial modelar esse tipo de negócio de forma integrada, articulando tese de impacto e modelo de negócios.

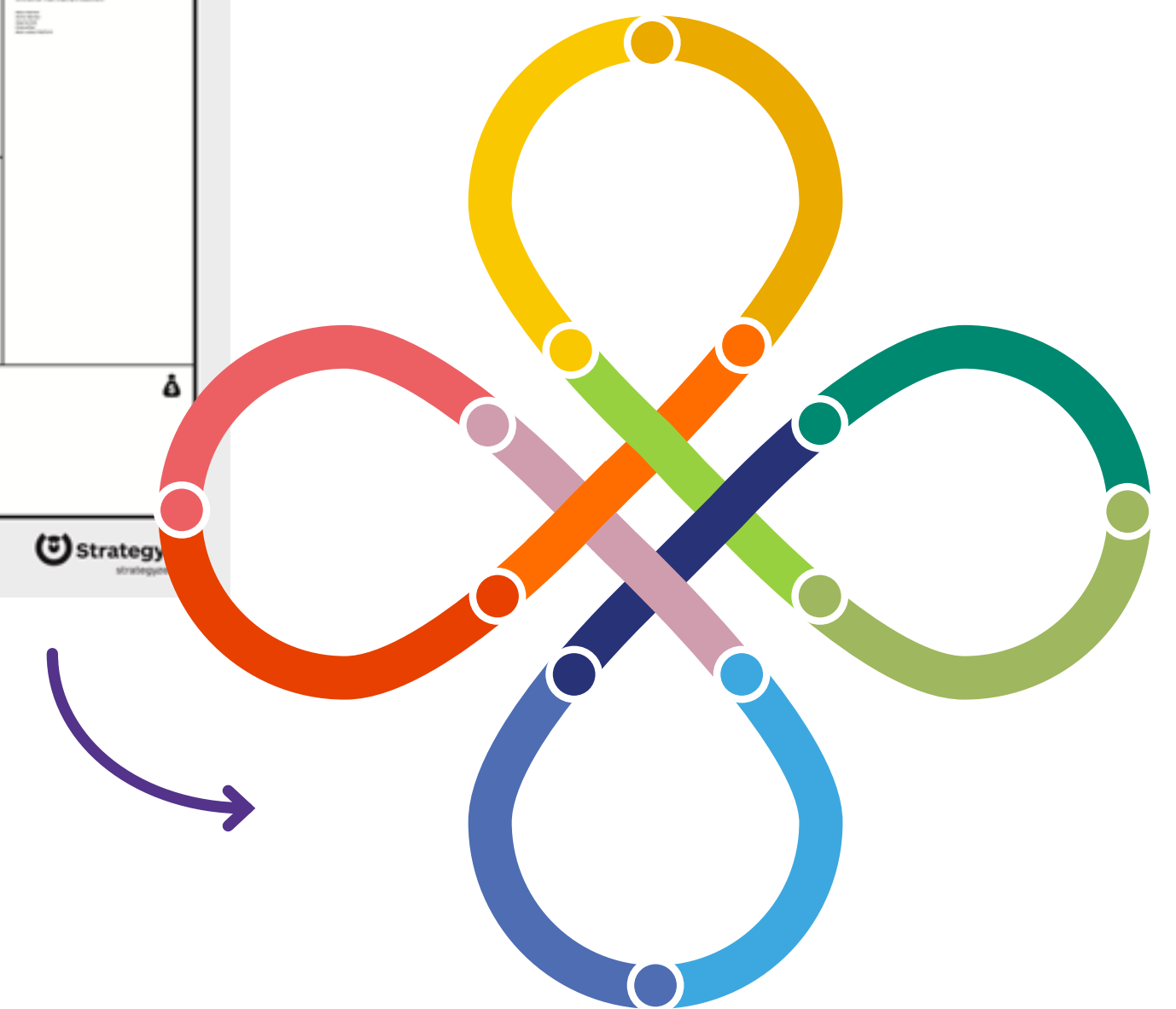
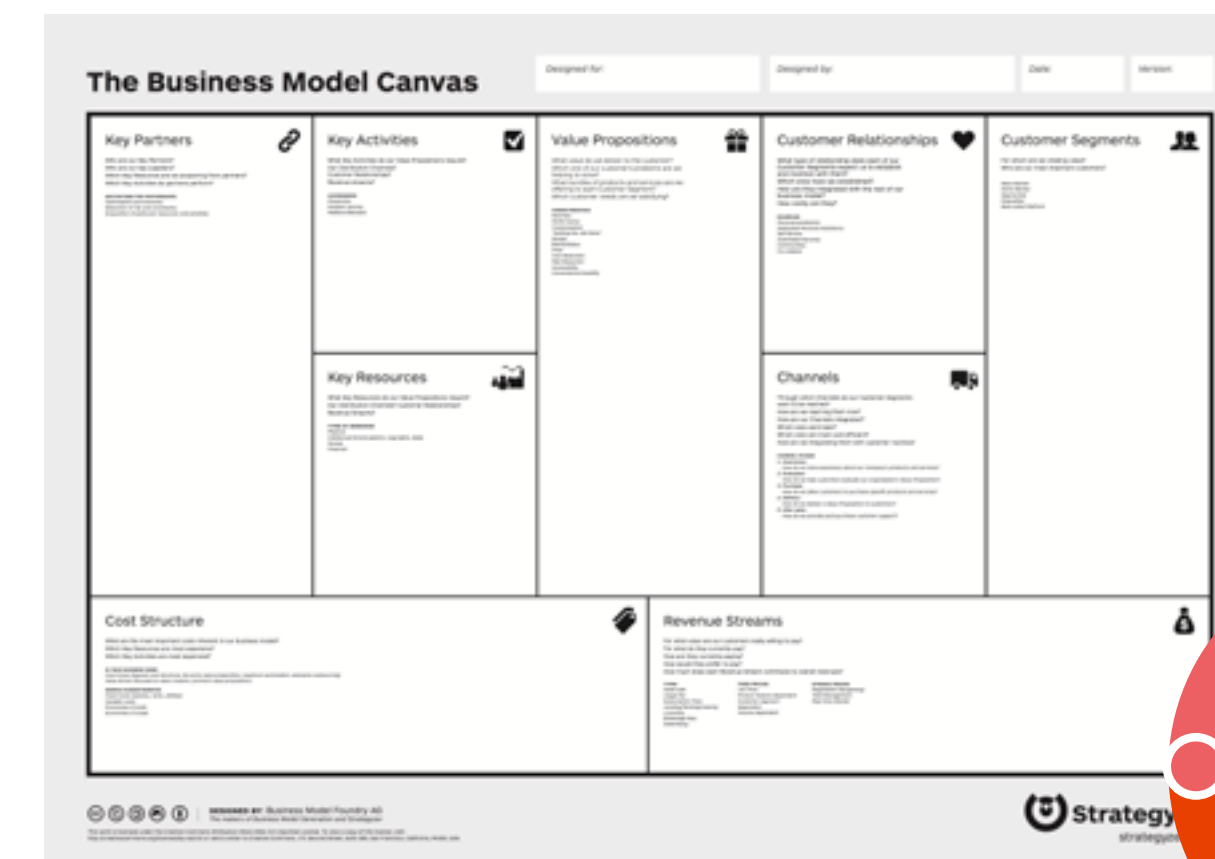
### Estratégia comercial e acesso ao mercado

Uma estratégia comercial compreende as diferentes iniciativas tomadas para aumentar o alcance de um negócio em impacto e em vendas. A implantação dessa estratégia utiliza canais de vendas específicos e um planejamento de comunicação que otimiza a conversão de novos clientes, ampliando o acesso de diferentes segmentos de clientes à sua oferta de valor.

Nesse sentido, a estratégia comercial busca tangibilizar e otimizar o esforço necessário para que o empreendimento consiga realizar a troca de valores (proposta de valor por valores econômicos) com seus públicos-alvo, especialmente o cliente que pagará pela solução ofertada, permitindo a sustentabilidade financeira do negócio.

A estratégia comercial é uma etapa complementar à estruturação do modelo de negócios. Enquanto o modelo de negócios traz insumos para a composição da estratégia comercial, esta implementa parte das estratégias traçadas pelo modelo de negócios.

Sendo assim, a estratégia comercial é corresponde à união entre o modelo de negócios, a visão de futuro do empreendedor e os desafios que ele pretende alcançar.



Todo negócio possui uma estratégia de comercialização e, ainda que não esteja explícita e documentada, ela existe e pode ser verificada nas ações executadas pelo empreendedor no esforço comercial. Esse esforço pode ser planejado e intencional ou apenas uma resposta a estímulos externos. E, mesmo naqueles casos em que não há uma estratégia comercial, é importante lembrar que não ter um plano também é um plano.

Quando se empreende, toma-se uma decisão consciente de alocar energia e recursos na verificação da viabilidade de uma iniciativa, colhendo aprendizados e alguns resultados. Quando a iniciativa se prova positiva, o negócio se expande, buscando formas de multiplicar vendas e impacto. Passa, então, a se estruturar melhor para navegar frente aos desafios diários, dos mais simples aos mais complexos, dos urgentes aos emergentes, e, assim, o empreendimento vai evoluindo de forma contínua. A partir dessa continuidade, compreendemos que existe uma jornada a ser trilhada no alcance dos objetivos comerciais. **Tendo isso em vista, esta jornada foi estruturada para orientar e nortear o empreendedor na construção e implementação da sua estratégia comercial.**

### A estruturação da estratégia comercial

Estruturar uma estratégia comercial é definir ações pautadas em **análises do mercado, do consumidor e dos objetivos estratégicos do negócio** com a intenção de expandir as vendas de forma inteligente e eficiente. Para os negócios de impacto, essa é a forma de levar o produto ou serviço ao mundo, gerando receitas que permitam ao negócio se estabelecer no mercado e, com isso, multiplicar seus impactos.

O negócio que não estrutura sua estratégia comercial pode ter prejuízos ao vender de forma não rentável, ao comunicar de forma inadequada, não alcançar o público pretendido ou, ainda, do ponto de vista operacional e da cadeia de valor, vender algo que não tem capacidade de produzir em escala ou logística adequada, gerando frustração ao consumidor.

A **jornada da estratégia comercial** vai muito além da alavancagem de vendas e começa muito antes da escolha de canais. A natureza do problema, a dinâmica do mercado, os perfis dos públicos-alvo, as características da oferta, a estrutura da cadeia de valor e o modelo operacional são pontos críticos que fornecem informações relevantes para a sua estruturação. Por esse motivo, **compreender o modelo de negócios sob o qual o empreendimento é estruturado é o primeiro passo** para a construção de uma estratégia comercial assertiva.

Ao longo dos anos, por meio do acompanhamento de diversos empreendedores, especialmente de negócios de impacto, foi possível **identificar quatro estágios de como uma estratégia comercial é concebida e executada** (ainda que inconscientemente). A partir disso, foi proposta uma estrutura lógica que facilita o processo de tomada de decisão (agora de forma consciente) acerca da construção e condução de uma estratégia comercial assertiva, que otimiza recursos e multiplica impactos.

Convencionamos chamar esses quatro estágios de **etapas** por entender que existe uma sequência lógica e temporal no processo de comercial, que engloba desde o desenvolvimento da oferta de valor, a conexão com o consumidor, a geração e percepção do impacto positivo, até sua evolução a partir de todo esse processo.

# A

### OLHAR PARA O MUNDO

Ampliar perspectivas, identificar problemas e aprofundar o entendimento das relações e das partes envolvidas.

# B

### ESCOLHER OPORTUNIDADES

Endereçar a oportunidade por meio de uma proposta de valor clara, direcionada a resolver o problema identificado.

# C

### MULTIPLICAR IMPACTOS

Estruturar processos, expandir a comunicação e ampliar a oferta da proposta de valor.

# D

### EVOLUIR CONTINUAMENTE

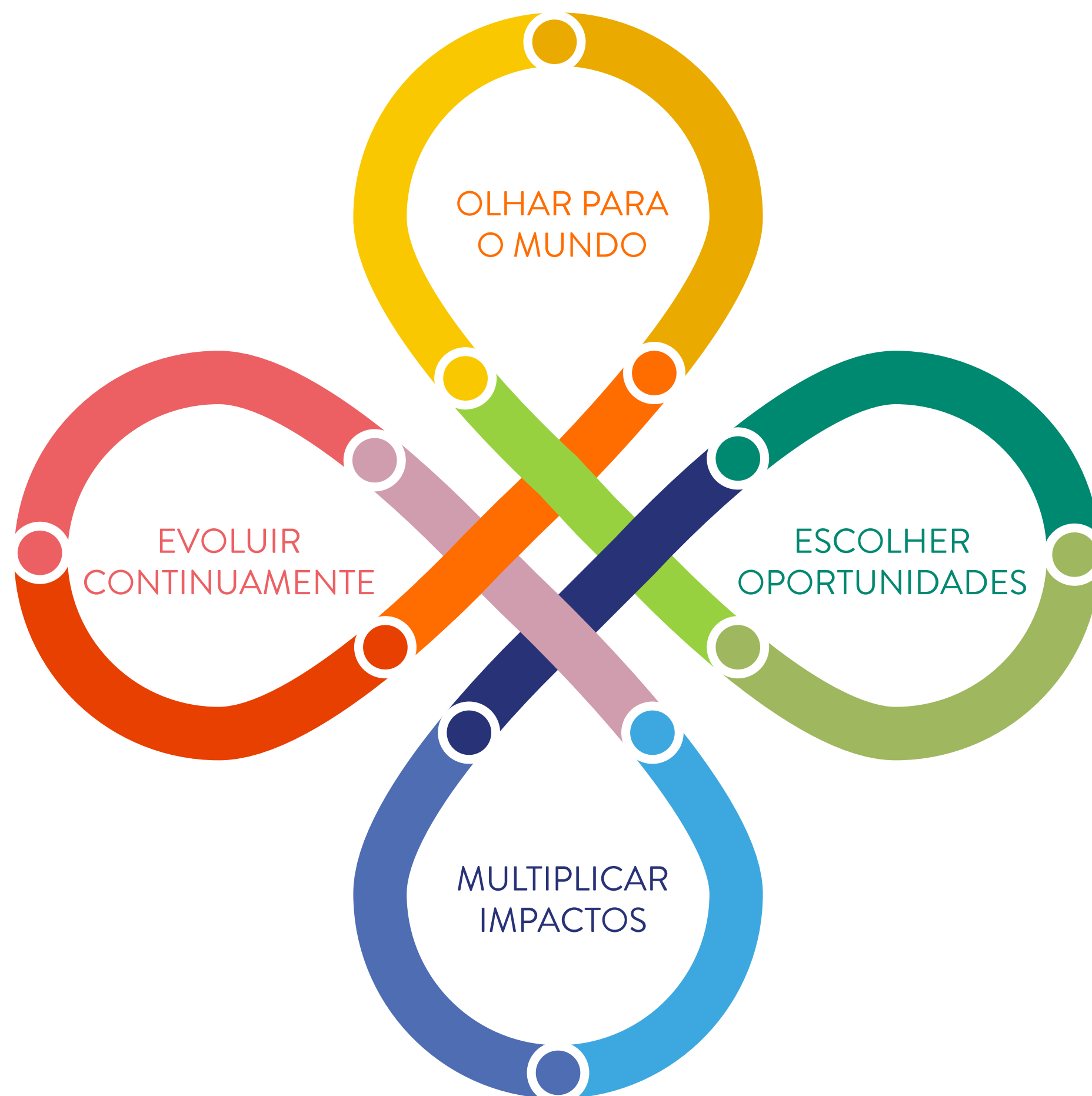
Manter-se aberto ao consumidor e ao ambiente, identificando oportunidades de melhoria, desenvolvendo novas ofertas e buscando novos mercados.

Em cada etapa há diversas ferramentas, conceitos e métodos que são comumente utilizados no universo do empreendedorismo e que podem também auxiliar o empreendedor de impacto nos processos de clareamento de oportunidades e tomada de decisão. Neste guia, é apresentada uma sequência lógica de atividades que podem ser realizadas em diferentes níveis de aprofundamento, conforme o interesse e a necessidade de cada empreendedor, bem como algumas ferramentas que podem auxiliar cada uma dessas atividades.

Por se tratar de uma sequência aparentemente linear, é importante frisar que não se trata de uma corrida em que a faixa de chegada deve ser atingida de forma apressada. **Este é um processo contínuo** e evolutivo, que demanda do empreendedor uma leitura clara e constante do contexto e da oferta em si. Um novo produto ou serviço obrigatoriamente passará por todas essas etapas e pela maioria das atividades, mas isso não significa que uma oferta já presente e consolidada no mercado também não possa se beneficiar desta ferramenta. Afinal, sempre existirão oportunidades de refinamento de estratégia, otimização de recursos e expansão para novas oportunidades de mercado e impacto.

É por esse motivo que a **etapa (D) Evoluir Continuamente** pressupõe a provocação da melhoria contínua, aquela que parece não ter fim. Embora sejam indicados possíveis caminhos para essa evolução, neste momento vale ainda mais a capacidade do profissional de questionar-se acerca das lacunas da oferta, da estratégia e, por que não, das suas habilidades como empreendedor de impacto.

### Como usar a trilha



Para aproveitar o conhecimento da **jornada da estratégia comercial**, sugerimos a leitura cuidadosa das quatro etapas. Assim, o empreendedor terá maior compreensão da sequência lógica dessas etapas e das atividades relacionadas em cada uma delas e conseguirá refletir sobre o ponto em que se encontra e quais atividades pode realizar para fortalecer sua estratégia comercial atual ou até mesmo para desenvolver um novo plano.

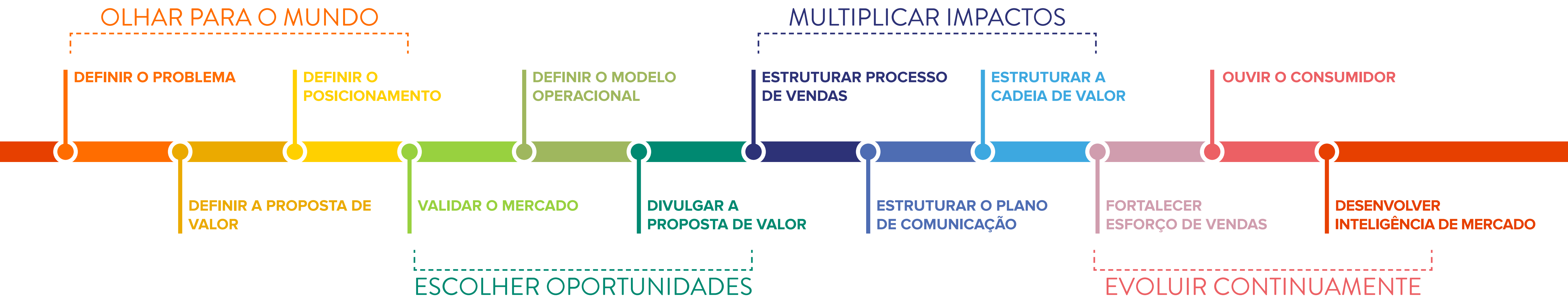
Essa reflexão pode ser feita por meio de um passo a passo em que o empreendedor avalia, dentre as atividades listadas, quais já realizou e em que nível de detalhamento, evidenciando os pontos que precisa aprofundar e gerando, assim, um plano de ação estratégico para o desenvolvimento comercial. Os passos são apresentados dentro de cada etapa e poderão ser consolidados no capítulo seguinte, no qual apresentamos o Mapa Comercial.

### Como usar a trilha

- Leitura das quatro etapas
- Reflexão sobre as atividades de cada etapa
- Passo a passo das atividades já desenvolvidas
- Construção do plano de ação estratégico



# JORNADA DA ESTRATÉGIA COMERCIAL





# OLHAR PARA O MUNDO

**Olhar para o Mundo** é ampliar as perspectivas por meio da pesquisa de mercado, definir problemas relevantes a serem solucionados e compreender claramente as partes envolvidas e os principais públicos-alvo do negócio, para, então, oferecer algo realmente valioso e que vá ao encontro das necessidades desses públicos, avaliar soluções alternativas já disponíveis e posicionar-se de forma estratégica no mercado.



## O que é

Identificar oportunidades no ambiente, escolher um desafio e o viés a ser aplicado na solução, identificar as causas do problema conectado a esse desafio, delinear o escopo de atuação e os resultados esperados.

## Por que é importante

Todo e qualquer empreendimento nasce de uma observação. Ampliar o olhar, experimentar diferentes perspectivas e expandir a compreensão do contexto, dos atores e suas inter-relações são ações que ajudam a entender o desafio que se pretende resolver. Conectar essas informações ao Propósito estabelece um viés claro de atuação. Já estudar as causas do problema ajuda a elencar possíveis soluções, e a Teoria da Mudança amplia a clareza dos impactos que se pretende gerar com o negócio.

## PASSO A PASSO A1

### Pesquisar o mercado

- Ampliar olhar
- Mapear mercado
- Identificar oportunidades

### Definir o problema

- Conectar propósito
- Identificar causas
- Delinear escopo do problema

### Elaborar a Teoria da Mudança

- Estabelecer visão de longo prazo
- Identificar objetivos de curto e médio prazo
- Definir métricas de impacto



### Como fazer

**Pesquisar o Mercado** significa organizar um volume considerável de informações, sejam elas secundárias (geradas por outras fontes) ou primárias (levantadas pelo próprio empreendedor), e, a partir delas, fazer uma leitura do contexto, identificando os desafios e oportunidades que existem no mercado.

A pesquisa inicial normalmente aporta informações sobre o cenário econômico e tendências demográficas e de comportamento do consumidor, mas pode ser estendida à identificação dos principais atores de um segmento, aos fornecedores e suas respectivas matérias-primas e à cadeia de valor como um todo. Também vale investigar as tecnologias do setor, o contexto socioambiental, as relações existentes entre reguladores, investidores e o grupo expandido da sociedade em geral (stakeholders), além dos riscos e incertezas desse ambiente. O **Mapa de Mercado** é uma ótima ferramenta para organizar essas informações.

A visão ampliada do mercado e das questões socioambientais desvenda inúmeros desafios e oportunidades que podem ser endereçados pelo negócio. Esse rol de problemas pode parecer desalentador, mas é daí que surge a oportunidade de fazer a diferença.

Em negócios de impacto, **definir o problema** é escolher um desafio social, econômico ou ambiental para chamar de seu. É assumir uma causa e, com base nisso, definir para onde direcionar os recursos (tempo e dinheiro) e, principalmente, a energia vital do empreendedor. ●

### QUEM JÁ FAZ



### Um modelo de negócios claro

Valorizar o potencial humano e fortalecer empreendimentos socioambientais para a sustentabilidade. Com essa missão, há mais de 20 anos o Instituto Auá tem entre suas causas a promoção da agroecologia, especialmente o cultivo de espécies nativas para conservação dos biomas brasileiros.

Aliando empreendedorismo, geração de renda e a proteção e regeneração de espécies nativas da Mata Atlântica, o Auá vem impulsionando e desenvolvendo negócios em setores diversos como o turismo, gastronomia, agricultura e indústria. Um dos empreendimentos é o Empório Mata Atlântica, que beneficia produtos cultivados por pequenos produtores em sistema agroflorestal e os conecta com diferentes canais de venda, como estabelecimentos gastronômicos, comércios e indústrias.

Outra iniciativa é a Rota do Cambuci, que desde 2009 combina festivais, arranjo produtivo sustentável, roteiros turísticos e uma rede de pesquisadores visando a valorização desse fruto ameaçado de extinção, bem como o envolvimento de novos atores no fortalecimento dessa agenda. São mais de 15 festivais municipais por ano, que colocam os produtores artesanais no centro da estratégia, protagonizando a articulação dos eventos e formando multiplicadores para o caminho da autonomia.

Saiba mais em: <http://institutoaua.org.br>

Empreender é, em última instância, trocar energias com o mundo e a fonte dessa energia reside no propósito individual. Para mantê-la fluindo para o negócio e, com isso, resolver os problemas do mundo, o empreendedor deve estar conectado com o seu propósito. Assim, é possível clarificar a abordagem escolhida para endereçar o desafio que se pretende resolver.

Na sequência, é necessário definir o que será foco do negócio e o que está fora do escopo de atuação, ou seja, aquilo que não será endereçado neste momento. Essa definição passa por entender as causas do problema, o que geralmente decorre de um conjunto diverso de fatores. Algumas vezes, a energia do empreendedor é gasta tentando solucionar um problema sem sucesso porque as causas subjacentes não foram identificadas. Outras vezes, não é possível perceber o impacto positivo do trabalho, pois, em vez de atuar nas causas, a energia é desperdiçada tentando amenizar os sintomas (consequências) dele.

Saber qual problema deseja resolver e como pretende resolvê-lo é um ótimo começo, mas, no campo dos negócios de impacto, também é preciso ter muita clareza do impacto que se espera gerar. Nesse sentido, desenvolver uma **Teoria da Mudança** ajuda a definir o problema, a alinhá-lo ao propósito e a determinar os resultados esperados no longo prazo. Além disso, ajuda a identificar os impactos que devem ser gerados no curto e médio prazos e os indicadores que serão acompanhados para verificar se esses resultados esperados estão efetivamente sendo alcançados.

**A definição de métricas também ajuda o empreendedor a comunicar claramente como a alavancagem de suas vendas amplia os impactos positivos do negócio, validando a importância do seu crescimento e fortalecimento.**

Uma ferramenta que pode contribuir para a construção da Teoria da Mudança é o Modelo C.

## MATERIAIS COMPLEMENTARES

### Pesquisa de mercado

- 👉 Pesquisa de mercado (pesquisas de mesa: notícias, dados de consumo, sites especializados, relatórios empresariais, estudos demográficos, estudos acadêmicos)
- 👉 Entrevistas pessoais
- 👉 Google Trends
- 👉 Mercado Livre Insights

### Definição do problema

- 👉 Canvas de Contexto
- 👉 Ikigai
- 👉 Diagrama Espinha de Peixe (Ishikawa)
- 👉 How Might We

### Teoria da Mudança

- 👉 Canvas B - Artigo (inglês)
- 👉 Teoria da Mudança
- 👉 Modelo C

## Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima atividade e se aprofundar na proposta de valor, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante investir um pouco mais na definição do problema.

- ⦿ Quais são as ameaças que existem no ambiente em que pretendo atuar? Quais são as barreiras de entrada nesse ambiente?
- ⦿ Por que os outros negócios atuais não estão resolvendo o problema que decidi enfrentar? Como outros negócios atuais se diferenciam entre si?
- ⦿ O que faz os atores atuais terem sucesso ou fracasso em suas atividades (fatores críticos de sucesso)? Com quais atores que já atuam no mercado posso buscar algum tipo de parceria?
- ⦿ Como meu propósito pessoal está alinhado ao propósito do negócio?
- ⦿ Qual é o problema central que o meu negócio pretende resolver? Quais são as causas do problema que o meu negócio pretende resolver?
- ⦿ Quais as consequências decorrentes do problema central que meu negócio pretende resolver?
- ⦿ Quais os impactos que meu negócio pretende gerar no curto, médio e longo prazos? Consigo medir esses impactos?

### O que é

Declarar de forma assertiva, concisa e clara qual é o problema que se propõe a resolver, a forma que a solução terá e para quem será ofertada.

### Por que é importante

A proposta de valor dá clareza sobre qual desafio você resolve, de que forma e para quem. A identificação dos diferentes públicos-alvo (cliente/ quem irá pagar pela sua oferta e impactado/quem será beneficiado por ela) permite que a oferta de valor seja mais assertiva para ambos, porque auxilia na compreensão das necessidades de cada grupo e coloca os atributos da solução a serviço deles.

### PASSO A PASSO A2

- Definir o público-alvo
  - Identificar público-alvo (cliente e impactado)
  - Desenhar personas
- Definir a proposta de valor
  - Conectar necessidades da persona com a solução
  - Identificar o desafio a ser solucionado
  - Definir a proposta de valor

### Como fazer

Dentro de cada problema existem pessoas que estão sendo afetadas e que serão diretamente impactadas pelo empreendimento. **Essas pessoas são o público-alvo.** No contexto dos negócios de impacto, é importante diferenciar quem é o público-alvo impactado, que será beneficiado pela solução que seu negócio oferece, e quem é o público-alvo cliente, que será quem pagará por essa solução. Existem diferentes modelos de negócio: em alguns, cliente e impactado são a mesma pessoa, em outros, são grupos diferentes. Enquanto o público impactado será sempre composto por pessoas físicas, o público cliente pode ser formado por pessoas físicas ou jurídicas.

Compreender a diferença entre esses dois grupos é o primeiro passo para a definição do público-alvo. O passo seguinte é compreender como fazer isso. Um público-alvo normalmente é caracterizado por aspectos sociodemográficos como localização geográfica, sexo, escolaridade, renda, ocupação, etc. Essas características são o primeiro nível de segmentação que, posteriormente, ajudará a refinar a proposta de valor, identificar o nicho de atuação e definir o posicionamento.

Aprofundar a compreensão do público-alvo é chave para a construção de uma proposta de valor assertiva. Nesse sentido, desenhar as personas é um exercício que ajuda a dar um rosto aos diferentes públicos (cliente e/ou impactado) e a compreender melhor suas respectivas necessidades. A construção da persona consiste em extrapolar os aspectos demográficos do público-alvo e levá-lo ao nível socioemocional. Essas informações vão ajudar você a escolher os canais de venda, a estruturar sua comunicação e a adotar um posicionamento de mercado mais assertivo.

**Definir a proposta de valor** é indicar o que será ofertado, sob a forma de um produto ou serviço, como solução ao problema identificado junto ao público-alvo. Essa definição é parte-chave da estruturação do negócio, que será responsável por sua produção e entrega ao usuário final, além de fator crítico de sucesso. A proposta de valor precisa ser clara, concisa e assertiva na solução do problema identificado, caso contrário ninguém estará disposto a pagar por ela, e o empreendimento em si não terá razão de existir.

É necessário saber exatamente qual é o principal desafio de clientes e impactados, para focar no ponto de maior dor ou desejo desses grupos. A ferramenta do Canvas da proposta de valor e o frame de Job-to-be-done se mostram extremamente úteis na identificação da melhor forma, dentre as diferentes possíveis, de se resolver o desafio do seu público-alvo.

Por fim, é importante frisar que o desafio dos negócios de impacto é gerar valor tanto para o público-alvo cliente quanto para o público-alvo impactado. Quando o modelo do negócio pressupõe mais de um segmento de clientes (por exemplo, B2C e B2B), a mesma oferta precisa aportar valor para cada grupo (que normalmente são diferentes entre si), tornando o trabalho do empreendedor um pouco mais complexo. Ainda assim, isso pode ser equacionado por meio da compreensão das dores, desejos e desafios de cada um desses atores.

QUEM JÁ FAZ



### Estratégia B2B e B2C

A Retalhar presta serviços para as empresas geradoras de resíduos têxteis, em especial uniformes profissionais, garantindo a destinação segura e correta por meio de operações de logística reversa que viabilizam uma gestão responsável, inovadora e inclusiva desses materiais. Os resíduos são destinados à construção civil, à indústria automotiva ou retornam ao cliente na forma de cobertores populares reciclados ou produtos feitos de [upcycling](#) por cooperativas e grupos solidários de costureiras. Além disso, a Retalhar também oferece o serviço de consultoria, pelo qual atua de forma estratégica e ainda mais personalizada para apoiar os clientes na complexa transição para a economia circular.

Site: <https://www.retalhar.com.br>

### MATERIAIS COMPLEMENTARES

- 👉 Mapa de Empatia (ferramenta)
- 👉 Mapa de Empatia (artigo)
- 👉 Desenho da persona
- 👉 Canvas da proposta de valor (vídeo)
- 👉 Canvas da proposta de valor (passo a passo)
- 👉 Canvas da proposta de valor (arquivo)
- 👉 JTBD – Job-to-be-done (ferramenta)
- 👉 JTBD – Job-to-be-done (vídeo)
- 👉 JTBD – Job-to-be-done (artigo)

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima atividade e definir o posicionamento da sua oferta, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante investir um pouco mais na definição da proposta de valor.

- ⦿ Quem vai pagar pela solução?
- ⦿ Quem vai se beneficiar com a solução?
- ⦿ Quantos segmentos de clientes possuo e qual é o principal?
- ⦿ Quais são os grupos de pessoas impactados diretamente e indiretamente pelo meu negócio?
- ⦿ Quais são os temas mais relevantes para minha persona?
- ⦿ A comunicação da minha proposta de valor é compreendida por todos os públicos-alvo (cliente e impactado)?
- ⦿ Qual valor a minha oferta agrega a cada um dos públicos-alvo?
- ⦿ Qual é o desafio que estou resolvendo para o meu cliente?
- ⦿ Meu público impactado reconhece valor no impacto gerado?

### O que é

Avaliar o posicionamento de negócios similares e definir os principais atributos a serem desenvolvidos pela solução (diferencial competitivo) e o nicho de mercado em que pretende atuar.

### Por que é importante

Construir um posicionamento inteligente envolve analisar os diferenciais competitivos dos outros negócios e identificar os nichos de mercado, evitando aqueles com baixa diferenciação e alta competição e buscando espaços de alta diferenciação perante os concorrentes e de valor reconhecido pelos públicos-alvo.

### PASSO A PASSO A3

- Analisar concorrentes**
  - Análise de concorrentes
  - Matriz de concorrentes
- Definir o posicionamento**
  - Identificar diferencial competitivo
  - Escolher nicho de mercado
- Definir os objetivos estratégicos**
  - Mensurar mercado
  - Definir objetivos estratégicos



### Como fazer

A **análise de concorrentes** é o termo mais comum utilizado para o processo de identificar os principais atores do segmento e seus diferenciais competitivos. Ela se inicia pela listagem dos principais negócios e segue para um entendimento mais aprofundado de suas propostas de valor. No primeiro momento, é importante considerar não somente os concorrentes diretos, aqueles que ofertam um produto ou serviço similar ao que se deseja ofertar, mas também os concorrentes indiretos ou substitutos, que se propõem a resolver o mesmo desafio identificado pelo negócio, porém de outras formas.

Existem discussões se o termo “concorrentes” é apropriado para o campo dos negócios de impacto, uma vez que ele se assenta no pressuposto da colaboração e lida com desafios multidimensionais que uma única solução, por mais escalável que seja, dificilmente conseguiria resolver sozinha. Sem entrar nessa discussão sobre usar ou não o termo “concorrentes”, o que podemos destacar é que o mapeamento de outros atores do segmento e seus diferenciais é a etapa em que o empreendedor de impacto poderá identificar oportunidades de aprimoramento de seu modelo de negócio.

Vale ressaltar, ainda, que no âmbito dos negócios de impacto, muitas vezes, os “concorrentes” podem estar associados a práticas mercadológicas que causam impactos socioambientais negativos (nas práticas comerciais, na extração de matérias-primas, na constituição de suas cadeias produtivas, entre outros). O chamado “mapeamento de concorrentes” é a etapa em que o empreendedor de impacto poderá identificar essas dinâmicas de modo a constituir seu negócio na perspectiva de modificar práticas existentes, visando à geração de impacto socioambiental positivo.

A **Matriz de Concorrentes** é um mapa em que podemos analisar o posicionamento de cada um desses atores de forma conjunta. Cada público-alvo irá valorizar diferentes atributos e, quando entendemos os principais atributos apreciados por nosso segmento de atuação, podemos localizar negócios similares que se destacam de forma positiva ou negativa nos eixos de cada atributo. E, assim, podemos compreender quais espaços ocupar e definir o posicionamento da nossa proposta de valor.

**Definir o posicionamento** consiste em identificar claramente seu diferencial competitivo, o público-alvo que deseja alcançar e o nicho de mercado que deseja ocupar. Estimar o tamanho desse mercado é importante para a definição de objetivos estratégicos, como a fatia de mercado que o negócio visa alcançar, qual a capacidade operacional, o esforço de vendas e demais aspectos organizacionais necessários para oferecer a proposta de valor no volume, forma e qualidade pretendidos.

### MATERIAIS COMPLEMENTARES

- 👉 5 forças de Porter
- 👉 Análise SWOT (artigo)
- 👉 Análise SWOT (vídeo)
- 👉 Matriz BCG
- 👉 Matriz de Concorrentes
- 👉 TAM/SAM/SOM

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Quais os principais atributos da minha proposta de valor?
- ⦿ Quais os concorrentes diretos e indiretos da minha proposta de valor?
- ⦿ Qual o diferencial competitivo dos meus concorrentes?
- ⦿ Qual o nicho de mercado em que desejo atuar?
- ⦿ Qual o tamanho deste mercado e qual fatia quero conquistar?
- ⦿ Qual a estrutura necessária para alcançar meus objetivos estratégicos?



## INSIGHT

### OLHAR PARA O MUNDO:

#### Expandir o olhar como vantagem competitiva

Ainda que as atividades desta etapa estejam muito conectadas com estágios iniciais da estruturação do negócio, estas reflexões ainda são úteis ao longo de toda a jornada da estratégia comercial. Ser capaz de realizar esse processo de forma contínua, independentemente do estágio de comercialização, pode se tornar uma vantagem competitiva.

Expandir o olhar para o mundo é um comportamento para captar novas oportunidades. Para isso, listamos algumas atividades que podem ser desempenhadas de forma contínua ou pontualmente, conforme os desafios do mercado.

- ⦿ Manter-se atento às tendências do segmento de atuação e analisar informações sobre o comportamento do seu consumidor auxiliam na tomada de decisões em momentos de incerteza.
- ⦿ Além de olhar o mercado, considere sempre quais são as fortalezas do seu negócio, para então definir os objetivos comerciais que deseja alcançar.
- ⦿ Qualquer tipo de negócio pode ter acesso à inteligência de mercado para a construção da sua estratégia comercial. Para isso, é necessário mapear as fontes de informações e acessá-las de forma sistemática.
- ⦿ A inteligência de mercado só é gerada a partir da análise de dados em conjunto com o conhecimento do empreendedor, que transforma dados em insights e, então, em ações.



# ESCOLHER OPORTUNIDADES

**Escolher Oportunidades** é compreender como a proposta de valor resolve problemas relevantes aos olhos do mercado, por meio de um processo estruturado que envolve a validação e definição do modelo de receita e operação da empresa e a estruturação das bases do processo de comunicação dessa proposta de valor aos diferentes públicos-alvo.



### O que é

A Validação do Mercado é um conjunto de testes que culminam no lançamento da solução para todo o mercado. É um processo contínuo de aprendizado acerca da solução proposta. Para ganhar vida, uma proposta de valor precisa se provar factível e desejável.

### Por que é importante

É um momento crucial para determinar se a solução idealizada deve ser levada adiante. Antes de investir grandes montantes de tempo e dinheiro na construção da solução, existe uma série de testes que podem ser feitos de maneira reduzida e controlada para a minimização de riscos e incertezas acerca da viabilidade da solução e sua aceitação no mercado.

### PASSO A PASSO B1

#### Elaborar plano de testes

- Identificar as premissas da solução
- Avaliar grau de incerteza (matriz CSD)
- Definir hipóteses (premissas a serem validadas)
- Desenhar plano de testes (tipo de testes, métricas e metas)

#### Validar conceito

- Realizar prova de conceito
- Analisar resultados (métricas e metas)
- Incorporar melhorias e/ou voltar à etapa Olhar para o Mundo

#### Validar aceitação do usuário

- Construir protótipo
- Realizar teste com usuário
- Analisar resultados (métricas e metas)
- Incorporar melhorias e/ou voltar à etapa Olhar para o Mundo

#### Validar aceitação do mercado

- Construir MVP e/ou Teste de Fumaça
- Disponibilizar no mercado
- Analisar resultados (métricas e metas)
- Incorporar melhorias e/ou voltar à etapa Olhar para o Mundo

### Como fazer

Inicialmente, é preciso **identificar as premissas** consideradas na definição do problema, na construção da persona e na proposta de valor. Neste momento, a maior parte dessas premissas são hipóteses e podem variar quanto ao **grau de certeza** que se possui acerca de cada uma delas. Aquelas identificadas com maior grau de incerteza devem ser exploradas na fase de validação. Para isso, definem-se os **tipos de testes** que serão realizados para validar ou invalidar essas hipóteses.

A **validação do conceito** foca nos aspectos técnicos da construção da oferta de valor. É preciso responder a duas principais perguntas: é possível fazer o que está sendo proposto? Como fazer o que está sendo proposto? A primeira foca na viabilidade de execução, a segunda busca a melhor forma de realizá-la.

Caso a solução se mostre factível, parte-se para a **validação junto ao usuário**, que avalia se a solução de fato gera valor e como esse valor é percebido. De forma conjunta, algumas premissas acerca da persona podem ser validadas nesse momento, uma vez que envolve o contato direto com o público-alvo.

É bom ressaltar que cada fase da validação traz **respostas importantes** quanto à definição do problema, identificação do público-alvo e desenho da solução. Essas respostas **devem ser incorporadas à proposta de valor** antes de seguir para as próximas etapas.

Por fim, parte-se para a **validação junto ao mercado**, um dos momentos cruciais desta etapa, que responderá de forma clara se existem pessoas dispostas a pagar pela solução proposta. Como se trata ainda de um teste, a solução normalmente é oferecida dentro da lógica do **Produto Mínimo Viável (MVP)**, que é a forma mais simples de entregar valor para o cliente.

### MATERIAIS COMPLEMENTARES

- 👉 Matriz CSD
- 👉 Plano de Testes – Livro Hacking Growth (compra)
- 👉 Plano de Testes – (artigo em inglês)
- 👉 Prova de Conceito
- 👉 Protótipo
- 👉 MVP
- 👉 Teste de Fumaça
- 👉 Startup Enxuta (livro)
- 👉 Startup Enxuta (artigo)

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Quais as premissas assumidas na definição do problema, identificação dos públicos-alvo e construção da proposta de valor?
- ⦿ Quais premissas possuem maior grau de incerteza/risco? Quais precisam ser validadas?
- ⦿ A solução proposta é possível de ser construída? Quais aspectos técnicos precisam ser testados?
- ⦿ O que precisa ser prototipado? Como construir o protótipo da solução?
- ⦿ Como vou acessar os usuários para os testes? Qual o perfil desses usuários?
- ⦿ Qual o menor produto viável da solução? Como ofertá-lo para o mercado?
- ⦿ Como vou colher os feedbacks em cada um dos testes?

### O que é

É decidir sobre a forma como a proposta de valor será estruturada e oferecida aos públicos-alvo. Envolve definir o modelo de receita e a capacidade operacional do negócio em linha com os objetivos comerciais pretendidos.

### Por que é importante

Estabelece as bases para a realização da oferta e a forma como o cliente pagará por ela. Identifica as principais atividades desenvolvidas pelo empreendimento, de forma a mapear também os recursos e custos necessários para sua concretização. Esclarece a cadeia de valor em que o negócio está inserido e abre espaço para a formação de parcerias estratégicas que contribuam para a construção da proposta de valor.

### PASSO A PASSO B2

#### Definir Modelo de Receita

- Identificar modelos possíveis de geração de receita
- Testar modelos possíveis (MVP)
- Formalizar Pessoa Jurídica conforme modelo de receita escolhido

#### Definir Modelo Operacional

- Definir modelo operacional
- Selecionar fornecedores
- Calcular ciclos operacional, econômico e financeiro
- Estimar custos de implantação + fixos e variáveis (necessidade de fluxo de caixa)

#### Projetar Receita e definir capacidade

- Definir margem e formar preço
- Alinhar preço ao posicionamento
- Calcular geração de caixa
- Definir objetivo de vendas de curto e médio prazo
- Definir capacidade operacional necessária
- Calcular ponto de equilíbrio



### Como fazer

O **Modelo de Receita** é a forma como o negócio cobrará seus clientes pela proposta de valor oferecida e é um dos aspectos verificados durante a etapa de Validação do Mercado. Sua definição, portanto, está diretamente ligada aos feedbacks dos testes anteriores e à criação de valor para o cliente. Dependendo da natureza da oferta (produto ou serviço), os modelos podem seguir formatos tradicionais de venda e prestação de serviço ou podem ser adotados modelos mais recentes, como assinaturas recorrentes ou pagamento conforme utilização. A forma como o valor é entregue também pode indicar modelos híbridos de receita, como a captação de recursos públicos/ privados por meio de projetos e, ao mesmo tempo, a geração de receita proveniente do cliente final. Vale ressaltar que a definição do modelo de receita para negócios de impacto tem como premissa a equalização entre a busca pela sustentabilidade financeira e impacto socioambiental, o que não é uma tarefa trivial. O [Guia de Inovação em Modelos de Receitas](#) traz exemplos e formatos que podem inspirar e trazer luz a essa questão.

Com a definição do modelo de receita, é possível determinar a figura legal mais adequada ao empreendimento para que se proceda a **Formalização da Pessoa Jurídica**. Atualmente, não há um formato jurídico específico para os negócios de impacto no Brasil. [Esta publicação](#) da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto pode ajudar na escolha da opção mais adequada com base em fontes de recursos, estrutura de governança, regime de tributação e legislações aplicáveis.

Com isso, o circuito externo de geração de valor é encerrado, e o olhar se volta aos processos internos do negócio. Esta etapa envolve mapear as atividades necessárias à produção da oferta, decidir quais processos serão internalizados ou externalizados e, por fim, quais serão os **principais fornecedores no processo produtivo e logístico**. Neste momento é importante avaliar as práticas de sustentabilidade de cada fornecedor para que não haja inconsistências de propósitos nem de geração de impactos.

Vale destacar que a inclusão de grupos vulnerabilizados na cadeia de fornecimento é uma estratégia relevante e agregadora de impactos positivos adotada por muitos negócios de impacto socioambiental.

O próximo passo é aprofundar o entendimento sobre os **custos operacionais (fixos e variáveis)**, bem como os custos iniciais de implantação. Além da necessária estruturação financeira do negócio, essas informações serão vitais para a decisão de precificação.

Inicia-se, então, o exercício de **projeção de receitas**. Esse processo inclui a **formação de preço** em linha com os custos operacionais mapeados e as definições de posicionamento. Então, tomando como base os dados da mensuração de mercado e os objetivos comerciais pretendidos, estima-se a geração de receita ao longo de determinado período. Com essas informações, o empreendedor poderá mensurar o volume aproximado de vendas necessário para atingir o ponto de equilíbrio, ou seja, o ponto em que o negócio começa a dar retorno sobre o investimento inicial. Também com base nesse volume, identifica-se a **capacidade operacional** necessária para a realização dessas vendas.

QUEM JÁ FAZ  Sumá






### Incluindo grupos vulnerabilizados

O Sumá é uma startup que tem como missão desenvolver habilidades comerciais de agricultores familiares e apoiar a abertura de novos mercados para a venda regular de frutas, legumes e verduras, tais como hospitais e cozinhas industriais. Para isso, seu modelo de negócios inclui projetos de desenvolvimento de cadeias de valor baseadas na agricultura familiar, cursos e workshops, além da revenda de produtos, na qual 20% do valor final é repassado para a empresa.

Seus principais beneficiários e usuários são os agricultores. Para eles, o Sumá oferece informações sobre tipos de clientes, exigências de fornecimento e inclusão tecnológica, apoiando o seu desenvolvimento e o alinhando às exigências dos compradores regulares de alimentos. Já para os compradores da plataforma, é feita a sensibilização sobre o entendimento da sazonalidade, vocação agrícola da região, origem e consumo local. Com isso, contribui para que o comprador elabore seus cardápios de acordo com os planos de produção locais.

Site: [www.appsuma.com.br](http://www.appsuma.com.br)

### MATERIAIS COMPLEMENTARES

-  BMC Canvas
-  Ciclos Operacional, Econômico e Financeiro
-  Fluxo de caixa
-  Ponto de Equilíbrio (vídeo)
-  Planilhas de Finanças Sebrae

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Qual o modelo de receita sob o qual o negócio opera?
- ⦿ A figura legal atual comporta o modelo de receita desejado?
- ⦿ Quais as atividades-chave para a entrega da proposta de valor?
- ⦿ Quais os recursos e fornecedores-chave para a criação da proposta de valor?
- ⦿ Quais os ciclos financeiro, operacional e econômico do negócio?
- ⦿ Qual a geração de caixa do negócio?
- ⦿ Quais os objetivos de vendas de curto e médio prazos?
- ⦿ Qual o ponto de equilíbrio do negócio?

### O que é

Esforço de comunicação estruturado para alcançar os públicos-alvo e tangibilizar os atributos de valor da oferta.

### Por que é importante

Estabelece coesão com a proposta de valor ao unificar discurso e imagem do negócio, além de concentrar o esforço de comunicação em canais específicos e adequados ao perfil dos públicos-alvo. **Comunica e reforça o impacto positivo do negócio**, amplia o alcance de mercado e ajuda na conversão de potenciais clientes.

## PASSO A PASSO B3

### Estruturar discurso de venda e impacto (pitch)

- Identificar atributos de maior valor percebido
- Identificar desafios atrelados a esses atributos
- Aplicar estrutura de contação de histórias (storytelling)
- Testar e aperfeiçoar o discurso a cada interação com o público-alvo

### Escolher canais de comunicação

- Mapear pontos de contato com público-alvo
- Identificar canais de comunicação já utilizados pelo público-alvo
- Escolher os canais prioritários para o negócio

### Divulgar a proposta de valor

- Desenvolver identidade visual com base nos aprendizados
- Formatar discurso (pitch) conforme as características de cada canal
- Alimentar canais de comunicação com conteúdo informativo
- Testar e aperfeiçoar comunicação a cada interação com público-alvo

### Como fazer

Definir, com base na proposta de valor estabelecida e nos aprendizados do processo de construção da persona, **quais os atributos de maior valor percebido** pelos diferentes públicos-alvo. **Identificar os desafios atrelados a esses atributos** e **estruturar o discurso** de venda usando recursos de storytelling (contexto, personagem, problema e solução) para evidenciar os impactos positivos do negócio, seus diferenciais e o valor que ele traz, e apresentar os atores envolvidos na construção desse valor. ●  
Depois, **testar o pitch** em diferentes situações e para diferentes interlocutores e realizar os ajustes necessários.

### QUEM JÁ FAZ **patagonia**<sup>®</sup>

#### Pensando o consumo consciente

“Não compre esta jaqueta”. Com essa propaganda, a Patagonia, marca californiana de moda e materiais para esportes ao ar livre, levou a discussão sobre consumo consciente para o centro do seu próprio negócio e de diversas empresas ao redor do mundo. A empresa assumiu o compromisso de desenvolver produtos que durem o maior tempo possível por meio da utilização de materiais de alta qualidade, que sejam simples, funcionais, reparáveis e sustentáveis. Também adotou iniciativas como a criação de um e-commerce de itens usados da marca, eventos e feiras de trocas e reparos, manuais DIY (faça você mesmo) para reparos, lojas com serviço de reparo, doação de roupas novas e destinação de 1% de todo faturamento anual a causas ambientais. As vendas da empresa vêm aumentando desde então. Ainda assim, ela segue com diversas iniciativas para estimular e reforçar o consumo consciente.

Saiba mais em: [www.patagonia.com/](http://www.patagonia.com/)

**Identificar os pontos de contato existentes** (momentos de interação) para cada público-alvo. Esses pontos podem ser online, como redes sociais e páginas na internet (próprias ou de terceiros), ou offline, como visitas, pontos de encontro ou canais não digitais. Aqui, o desafio está em **identificar os que são mais utilizados e preferidos** pelos públicos-alvo e selecionar aqueles em que sua proposta de valor pode ser mais bem percebida.








Ao mesmo tempo, é importante **criar uma identidade visual** com base nos aprendizados da estruturação e teste do pitch, que possa ser **adaptada aos diferentes canais de comunicação** escolhidos. Estabelecer uma rotina de **atualização desses canais com conteúdo** informativo e avaliar cada interação, buscando **medir os resultados** e identificando os pontos de melhoria.

### Publicidade ética, consciente e diversa

A estratégia de comunicação é parte fundamental do relacionamento com o público-alvo. Nos últimos tempos, o nível de consciência e o engajamento social aumentaram de forma significativa, exigindo uma nova postura das empresas tanto internamente quanto na maneira de se comunicar e de se posicionar no mercado. Com isso, temas como inclusão, representatividade, diversidade e meio ambiente passaram a fazer parte da estratégia de marcas que querem estar em sintonia com os desafios e demandas da sociedade. Hoje, a forma como a empresa lida com esses temas influencia até mesmo o valor delas no mercado. A sociedade também passou a cobrar coerência entre o que é comunicado, anunciado, e o que de fato está enraizado na cultura e nas práticas da organização. Em resumo, a ética na comunicação e na publicidade ganhou uma relevância histórica.

Atentando-se a essa realidade, reflita se os impactos positivos e negativos que podem ser gerados por seu negócio foram considerados na estratégia de comunicação que está sendo estruturada e se os públicos com quem você quer conversar estão bem representados nas ações de comunicação. A ideia não é abraçar todos os temas apenas como parte de uma estratégia de marketing, mas identificar posicionamentos, compromissos e abordagens que se conectem de forma autêntica à proposta de valor da empresa. Ao mesmo tempo, é importante conhecer e endereçar com transparência os pontos de fragilidade que possam representar risco de imagem.

### MATERIAIS COMPLEMENTARES

-  Pitch (vídeo)
-  Pitch (artigo)
-  Storytelling
-  Copywriting
-  Mapa da Jornada
-  Técnicas de Apresentação I
-  Técnicas de Apresentação II

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima atividade e se aprofundar na proposta de valor, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante investir um pouco mais na definição do problema.

- ⦿ **Como comunicar o impacto do seu negócio no mundo? Quais histórias você pode conectar à transformação que seu negócio se propõe a fazer?**
- ⦿ **Como seu negócio multiplica impactos ao vender mais?**
- ⦿ Como você se comunica com o público-alvo impactado?
- ⦿ Quais os atributos de maior valor percebido da sua proposta de valor?
- ⦿ Qual seu pitch para potenciais clientes?
- ⦿ Em quais pontos de contato com seus públicos-alvo você está presente?
- ⦿ Quais canais de comunicação seus públicos-alvo utilizam preferencialmente?
- ⦿ Quais os canais de comunicação prioritários para o seu negócio?
- ⦿ Com qual frequência você deve alimentar os canais de comunicação?
- ⦿ Como adaptar o pitch para cada canal de comunicação?



## INSIGHT

### ESCOLHER OPORTUNIDADES:

#### Cadeia de valor e comunicação como vantagens competitivas

A definição das atividades-chave do negócio é um momento crucial na escolha do modelo operacional e tem impacto direto na criação de valor aos usuários finais. Cabe ao empreendedor decidir quais atividades internalizar para garantir a qualidade e melhorar a experiência final e quais externalizar para fornecedores que possam alavancar o negócio. Por esse motivo, deve-se avaliar de forma criteriosa as soluções disponíveis na cadeia de valor, não apenas na estruturação do negócio, mas também como um processo contínuo de ampliação, diversificação e desenvolvimento da carteira de fornecedores.

Olhar para as atividades-chave é extremamente relevante para os negócios de impacto, pois é nesse momento que podemos avaliar as oportunidades de agregar impactos positivos ao modelo de negócio, bem como mapear os impactos negativos e construir soluções que os neutralizem, compensem ou mitiguem. Olhar para toda a cadeia e avaliar profundamente esses fatores faz com que o negócio de impacto se fortaleça ainda mais para atingir seu propósito.

Em relação à comunicação, os empreendedores de impacto devem considerar, além de clientes e impactados, seus parceiros e fornecedores. Ao construir um discurso claro sobre como cada público de relacionamento pode se beneficiar direta ou indiretamente do negócio, o empreendedor cria um diferencial relevante, que, aliado a uma identidade visual coerente, é o primeiro passo rumo a uma estratégia de marketing digital.

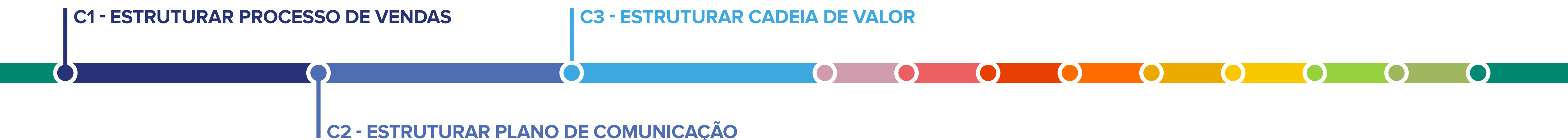
A estrutura de custos é outro ponto que pode se transformar em um diferencial competitivo. Ao desenvolver parceiros que permitam reduzir essa estrutura, fica mais fácil para o negócio gerar caixa, que é o oxigênio do empreendedor. Um fluxo de caixa positivo aumenta o poder de negociação com fornecedores, permite melhor gestão do estoque, minimiza riscos e aporta valor ao cliente, alavancando a estratégia comercial.





# MULTIPLICAR IMPACTOS

Para ampliar a oferta da proposta de valor e atender a um volume crescente de novos clientes, é necessário expandir o alcance da comunicação com o público-alvo, a musculatura da força de vendas e a agilidade operacional. A estruturação do processo de vendas e do plano de comunicação é o foco principal desta etapa, que busca alavancar a estratégia comercial.



## O que é

Estabelecer os canais de venda e os processos internos que permitirão levar a proposta de valor até o público-alvo cliente.

## Por que é importante

Contribui para a previsibilidade operacional e otimiza os esforços de vendas e marketing. Os canais de venda habilitam a troca de valor entre o negócio (que oferece a proposta de valor) e o cliente (que oferece o valor econômico), o que alimenta a sustentabilidade financeira do empreendimento, permitindo que mais impacto seja gerado e que o negócio cumpra seu propósito social.

## PASSO A PASSO C1

### Desenhar jornada de compra

- Mapear jornada de compra atual do público-alvo cliente
- Identificar tipo de venda e canais de venda já utilizados pelo cliente
- Avaliar compatibilidade da proposta de valor com canais atuais
- Identificar eventual necessidade de canais adicionais

### Definir canais prioritários

- Testar canais de vendas / avaliar custos e retorno
- Realizar processo de vendas / avaliar aprendizados
- Definir canais prioritários / abordagem multicanal

### Desenhar processo de vendas

- Definir escopo do time de vendas
- Mapear etapas do processo de vendas e padronizar atividades entre canais
- Integrar processo de vendas com operações
- Desenhar funil de vendas por canal
- Gestão multicanal (definir métricas, metas e rotinas de acompanhamento)
- Estabelecer processo de pós-venda



## Como fazer

A definição dos canais de venda e o posterior desenho do processo de vendas têm início a partir do mapeamento da **jornada de compra** atual do público-alvo cliente. É preciso entender como ele resolve seu problema hoje, os principais canais utilizados pelos concorrentes e em que momento é tomada a decisão de compra. Esse exercício permite identificar os **canais de venda** já utilizados e nos dá referência sobre o tipo de compra que o cliente realiza.

### Canais online e crescimento do e-commerce

E-commerce é o termo usado para representar as vendas realizadas por meio de canais digitais. O crescimento desse tipo de comércio vem batendo recordes de faturamento e número de transações no Brasil e ao redor do mundo, ano após ano. Ou seja, posicionar o seu negócio em um ou mais canais digitais já não é mais uma tendência, mas uma realidade (e até uma necessidade).

Os canais de venda online, assim como os offline, devem ser escolhidos como parte da estratégia comercial, levando-se sempre em consideração as características da oferta, do público-alvo e do próprio modelo de negócio. Isso significa que não é qualquer negócio que precisa ser digital, nem é qualquer oferta que se adequa ao digital. Ainda assim, como esses canais vêm ganhando cada vez mais relevância junto ao consumidor, é importante avaliar como o negócio pode se beneficiar com a venda online.

CANAIS ONLINE	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Website / Loja virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior autonomia para a comunicação de marca</li> <li>• Alta flexibilidade de customização às características da oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo inicial</li> <li>• Demanda conhecimento técnico (desenvolvimento e manutenção)</li> </ul>
Marketplace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior fluxo de visitantes</li> <li>• Baixa necessidade de conhecimento tecnológico</li> <li>• Pagamentos e logística integrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca flexibilidade para comunicação de marca</li> <li>• Desafio de visibilidade</li> </ul>
Programa de afiliados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior proximidade do consumidor</li> <li>• Baixo custo com força de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco controle da força de vendas (resultados e comunicação)</li> </ul>
Redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior alcance da comunicação</li> <li>• Maior proximidade do consumidor</li> <li>• Baixo custo de transação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda de tempo</li> <li>• Poucas ferramentas para gestão das vendas</li> </ul>
Aplicativos de mensagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior proximidade do consumidor</li> <li>• Comunicação direta</li> <li>• Baixo custo de transação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance limitado</li> <li>• Alta demanda de tempo</li> <li>• Poucas ferramentas para gestão das vendas</li> <li>• Pouca segurança na transação</li> </ul>

Tais pontos iniciais podem ser aprofundados até o desenho da jornada completa: é uma compra ocasional ou programada? O cliente busca informações com antecedência sobre o produto/serviço? Quais canais utiliza para isso? Posteriormente, essas informações ajudarão a definir a estrutura de vendas necessária. Sobre o tipo de compra, por exemplo, é importante saber se as vendas podem ser realizadas internamente ou se será necessário algum intermediário para apoiar esse processo. Também é nesse momento que se analisa se o acesso ao cliente se dá de forma presencial ou online e quanto tempo ele leva para tomar uma decisão.

Quando temos informações suficientes sobre a jornada atual de compra, precisamos entender como nossa proposta de valor se encaixa nesse formato, se é possível utilizar os canais de vendas atuais ou se é necessário agregar outros. Também é importante avaliar se a adoção de novos canais traria ganhos com uma possível diferenciação de mercado. Nesse caso, é relevante destacar o desafio da mudança do comportamento atual do consumidor.

**Com a definição inicial dos canais**, iniciam-se as primeiras vendas. Nesse momento deve-se atentar aos custos operacionais inerentes a cada canal, bem como o retorno em vendas e os novos clientes que cada canal está trazendo. As primeiras vendas também jogam luz sobre as principais atividades que precisam ser desempenhadas para que o cliente seja alcançado, decida pela compra, pague pela proposta de valor e receba a solução conforme esperado. Este é um momento de descoberta, com prováveis erros no caminho, mas que **geram aprendizados importantes**, que devem ser rapidamente incorporados às novas transações.

Com base nesses aprendizados e nos resultados iniciais de cada canal, fica mais fácil identificar os pontos de contato mais relevantes em volume de vendas, número de novos clientes, agilidade na operação comercial e facilidade na entrega da solução. E, assim, são **definidos os canais prioritários** e avaliados os impactos de uma abordagem de vendas multicanal.

A decisão pela adoção de diferentes canais de vendas potencializa o alcance da proposta de valor, ao passo que aumenta a complexidade da gestão comercial e operacional. Para **avaliar o incremento em vendas versus complexidade adicional**, é necessário analisar cada canal criteriosamente, frisando que a decisão deve ser tomada sempre tendo o cliente e a proposta de valor no centro.

Com isso, o papel da área de vendas fica mais claro, assim como o fluxo da venda desde o momento em que o cliente é alcançado até a entrega da solução. Cada etapa envolve uma série de atividades desempenhadas pelo time de vendas, que podem ser **padronizadas** a partir das melhores práticas observadas. A partir desse mapeamento, também é possível identificar os principais pontos de interação entre a área de vendas e as demais áreas do negócio, como a produção, comunicação, distribuição e financeiro. Além de relevantes para a efetivação das vendas, essas interações internas são importantes para a geração de valor e percepção positiva pelo cliente.

Outro passo importante é alinhar a jornada de compra do consumidor com as etapas do processo de vendas de cada canal. O exercício de **desenhar o funil de vendas** ([saiba mais na pág. 49](#)) traz uma melhor compreensão sobre as oportunidades de melhorias do processo de aquisição e conversão de clientes e permite um direcionamento mais assertivo dos esforços de vendas e marketing.

Com o funil de cada canal desenhado, é necessário organizar-se para garantir que os processos fluam bem. Para isso, é recomendável definir o responsável pela gestão de cada canal, bem como quem fará a **gestão deles de forma integrada**. Isso significa estabelecer rotinas de acompanhamento, **identificar métricas** que aferem a saúde do processo e estabelecer metas de melhoria em busca dos objetivos comerciais.

É muito importante compreender que o relacionamento com os clientes se inicia (e não termina) com a concretização da venda. A conquista de novos clientes é algo trabalhoso e caro, ao passo que investir na fidelização e recompra é muito mais saudável e menos custoso para o negócio. **Definir os processos de pós-venda**, apostar em iniciativas de fidelização e potencializar a rede de clientes atuais como promotores do negócio são ferramentas imprescindíveis para a evolução comercial do empreendimento.

— QUEM JÁ FAZ



### Estratégia multicanal integrada

A Manioca nasceu em 2014 para levar ao mundo os sabores da Amazônia. Para isso, desenvolve alimentos que podem estar presentes de forma simples no dia a dia do consumidor, no Brasil e no mundo, sempre primando por sabores autênticos da maior biodiversidade do planeta produzidos de forma 100% natural. Unindo tradição e inovação a partir de uma cadeia produtiva pautada pela sustentabilidade e entendendo que os pequenos produtores que atuam e vivem dentro da floresta são os maiores aliados na valorização e preservação da Amazônia, a Manioca iniciou suas vendas online em 2019, no Mercado Livre.

Em 2020, a empresa consolidou sua estratégia multicanal de forma integrada, com vendas em loja online própria, mídias sociais e produtos em marketplace com entrega rápida. O meio de pagamento de todas as plataformas é centralizado, o que contribui para o fortalecimento da gestão e controle das vendas. Essa estratégia de comercialização, combinada com a campanha “Amazônia em Casa, Floresta em Pé”, realizada no Dia da Amazônia pelo Mercado Livre em parceria com o Programa de Aceleração da PPA – Plataforma Parceiros pela Amazônia, trouxe resultados relevantes para o negócio: entre agosto e outubro, as vendas online da Manioca representaram 10% de todas as vendas realizadas, assumindo a posição de canal de venda direta mais importante da empresa.

Saiba mais em: <https://maniocabrasil.com/>

## MATERIAIS COMPLEMENTARES

-  Mapa de Jornada
-  Acordo de Nível de Serviço
-  Service Blueprint (artigo)
-  Service Blueprint (ferramenta)
-  Funil de vendas
-  Script de vendas
-  Mercado Livre Insights

## Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Qual é a jornada de compra do público-alvo cliente?
- ⦿ Qual o tipo de venda desempenhado pelo negócio?
- ⦿ Qual o perfil necessário do vendedor?
- ⦿ Quais os canais já utilizados pelo público-alvo cliente?
- ⦿ Quais os custos de cada canal utilizado?
- ⦿ Quais os principais canais do negócio em volume e receita?
- ⦿ Quais os principais gargalos do funil de vendas?
- ⦿ Quais os principais gargalos operacionais do negócio?
- ⦿ Quais as principais objeções encontradas nos gargalos?
- ⦿ Qual o processo de pós-venda atual?

### O que é

Estabelecer objetivos claros e definir iniciativas de comunicação em linha com os desafios comerciais do negócio.

### Por que é importante

Coloca o esforço de comunicação e marketing a favor da estratégia comercial. Estabelece métricas claras e alinhadas à jornada de compra, impulsionando a aquisição de novos clientes, melhorando as taxas de conversão do funil de vendas e aumentando a fidelização e recompra.

### PASSO A PASSO C2

#### Definir objetivos comerciais

- Traduzir objetivos estratégicos em objetivos comerciais
- Alinhar comunicação às etapas do funil
- Definir orçamento, metas e métricas para o plano de comunicação

#### Desenvolver plano de conteúdo por canal

- Mapear desafios da jornada de compra
- Planejar produção de conteúdo com base nos desafios
- Estruturar agenda de comunicação por canal
- Executar ações planejadas

### Como fazer

Todo plano começa pela **definição de objetivos** a serem alcançados. No plano de comunicação, esses objetivos **derivam das diretrizes estratégicas** que definem os objetivos comerciais. Quanto e como queremos ampliar vendas e impacto? Com base nessa resposta e na compreensão do processo de vendas é possível **definir objetivos específicos de comunicação** que alavanquem as metas comerciais.

Esses objetivos devem ser **alinhados às etapas do funil de vendas** (ver figura na próxima página). Por exemplo: aumentar o número de leads na etapa de descoberta pode ser traduzido em ampliar o fluxo de clientes na loja ou no site em determinado percentual; melhorar a taxa de conversão para a etapa de consideração pode ser alcançado por meio de uma campanha de amostras grátis ou período grátis de experimentação que atinja um determinado número de pessoas.

Em cada ponto de contato com o cliente, portanto, existe um desafio comercial que pode ser facilitado por meio de um esforço de comunicação. **Ter clareza desses desafios** e saber priorizá-los é chave para a otimização de recursos. Disso deriva nosso próximo passo: **definir o orçamento disponível** para o esforço de comunicação, os indicadores que serão avaliados e as metas a serem alcançadas em cada indicador. Com essa estruturação inicial, posteriormente será possível avaliar a efetividade do plano.

Com os desafios identificados e objetivos definidos, é o momento de debruçar-se novamente sobre a jornada de compra do cliente. Entendendo que cada obstáculo às vendas tem origem em alguma dificuldade do consumidor em seguir na jornada ou em alguma desconexão da proposta de valor com o público-alvo, é preciso avaliar como é possível superá-lo por meio do esforço de comunicação. A partir do mapeamento desses obstáculos, **planeja-se a linha de conteúdo a ser produzido**, bem como em quais momentos da jornada ele pode ser oferecido e por quais canais de comunicação.

Com conteúdos e canais definidos, elabora-se um cronograma de interações para que a mensagem seja entregue de forma consistente e planejada ao público-alvo. Essa agenda deve ser estabelecida para cada canal conforme suas especificidades (custo, formato, frequência e conteúdo).

O passo final é a **execução do plano** em si, atentando-se sempre às métricas e metas definidas previamente de forma que os aprendizados de cada iniciativa sejam internalizados e otimizados para o próximo ciclo de comunicação.



### Funil de vendas

#### Conceitos

- **Visitante:** qualquer pessoa que seja impactada por sua comunicação
- **Lead:** visitante com potencial para se tornar um cliente
- **Cliente:** comprador efetivo da sua oferta

#### As fases do funil de vendas

- **Descoberta:** atrair o público para conhecer a sua oferta de forma ainda superficial. O visitante tem a oportunidade de aprender sobre o assunto, o que ajudará no reconhecimento do problema
- **Reconhecer o problema:** ajudar o visitante a reconhecer que possui um problema e que sua oferta pode ser uma forma de resolvê-lo. Visitante transforma-se em lead.
- **Consideração:** manter a sua oferta relevante perante a percepção do lead, para que ele considere a sua alternativa dentre as possíveis na decisão de compra.
- **Decisão:** facilitar a tomada de decisão do lead, inclinando-a para a sua oferta. Com a efetivação da venda, o lead se torna um cliente.



### MATERIAIS COMPLEMENTARES

- 👉 Desdobramento de objetivos (OKR) (vídeo)
- 👉 Desdobramento de objetivos (OKR) (artigo)
- 👉 Orçamento I
- 👉 Orçamento II
- 👉 Plano de Comunicação I
- 👉 Plano de Comunicação II
- 👉 Funil de vendas
- 👉 Mapa da jornada
- 👉 Plano de conteúdo
- 👉 Inbound e outbound marketing
- 👉 Copywriting

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Como o plano de comunicação contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e comerciais?
- ⦿ Como o plano de comunicação está alinhado às etapas do funil de vendas?
- ⦿ Qual o orçamento disponível para as ações de comunicação?
- ⦿ Quais métricas e metas estão sendo consideradas no esforço de comunicação?
- ⦿ Quais os principais desafios enfrentados pelo consumidor na jornada de compra?
- ⦿ Como a comunicação está ajudando o consumidor a resolver esses desafios?
- ⦿ Quais conteúdos estão sendo veiculados em quais canais de comunicação?

### O que é

Esclarece a cadeia de valor em que o negócio está inserido e abre espaço para a formação de parcerias estratégicas, que contribuam para a construção da proposta de valor e a ampliação de impactos positivos aos diferentes elos.

### Por que é importante

Promove o desenvolvimento técnico e humano dos fornecedores e profissionais envolvidos na cadeia de valor, ampliando os impactos do negócio e agregando valor aos diferentes elos. As parcerias estratégicas promovem melhorias operacionais, tornando a cadeia mais sustentável. As certificações socioambientais tangibilizam esse esforço e potencializam a comunicação para os públicos-alvo.

### PASSO A PASSO C3

#### Mapear cadeia de valor

- Mapear elos, demandas e impactos
- Desenvolver fornecedores
- Favorecer o impacto positivo na cadeia de valor

#### Formar parcerias estratégicas

- Identificar oportunidades
- Construir parcerias estratégicas
- Integrar cadeia por meio de certificações e propósito

#### Gerenciar impactos da cadeia

- Definir métricas de impacto da cadeia
- Acompanhar indicadores
- Comunicar impactos positivos (do negócio e na cadeia de valor)

### Como fazer

Para estruturar uma cadeia de valor, é importante **identificar os diferentes elos** que a compõem, compreendendo o papel de cada um, assim como os impactos gerados (positivos e negativos) e suas demandas específicas. A partir dos elos mais próximos, como os fornecedores de matéria-prima ou mão de obra, é possível incentivar a **adoção de práticas ambientalmente corretas e socialmente justas**.

Quando na cadeia de valor há profissionais de grupos vulnerabilizados, é importante, ainda, a inclusão de iniciativas de capacitação, melhoria de processos produtivos ou até de investimento direto mediante crédito ou pagamento antecipado por produtos. A busca por uma remuneração justa e condições saudáveis de trabalho também é relevante nos negócios de impacto. Tais práticas contribuem para o **desenvolvimento dos fornecedores**, o que, além de ampliar o impacto positivo ao gerar renda e inclusão social desses trabalhadores, traz importantes benefícios para o negócio: aumenta a previsibilidade do ciclo operacional e financeiro do negócio e contribui para a geração de valor ao cliente por meio de maior qualidade, confiabilidade e disponibilidade da oferta.

**Dando um passo além, com base no entendimento da cadeia, deve-se identificar os principais impactos positivos e negativos gerados pelo negócio e buscar uma forma de mensurá-los.**

**Estabelecer um processo de aferição e monitoramento** dessas métricas é uma ferramenta poderosa para promover avanços na cadeia, o que pode ser considerado uma geração de valor adicional à proposta de valor original e pode ser incorporado ao processo de comunicação do negócio.

### Economia circular

O conceito de Economia Circular estabelece uma nova forma de nos relacionarmos com os nossos recursos renováveis e não renováveis. Sua estratégia é a de reverter o sistema linear, onde extraímos recursos da natureza, utilizamos e os descartamos, gerando, assim, ineficiência e desperdícios.

Na Economia Circular, os produtos e embalagens são desenvolvidos de forma a reduzir ao máximo os desperdícios, desde a etapa de concepção e produção até o momento da destinação final, otimizando o uso e reaproveitamento de todos os insumos ao longo do ciclo de valor. Com isso, busca-se contribuir para a regeneração e restauração do equilíbrio socioambiental.

Como você seleciona insumos para o seu processo produtivo? Quais os subprodutos que seu processo produtivo gera? Como está o mapeamento de resíduos resultantes do processo produtivo e pós-consumo? Como comunicar e engajar seus clientes na força-tarefa para reinseri-los em novos ciclos de valor? Você apoia, estimula e engaja seus públicos em ações de compostagem doméstica? Suas embalagens são de materiais renováveis? São pensadas para serem totalmente recicladas?

### Certificações Socioambientais

Uma boa forma de aferição e monitoramento são as certificações e selos que atestam que sua empresa está alinhada a padrões socioambientais. Além de submeter seu modelo de negócios a uma avaliação externa, ter esse tipo de reconhecimento pode agregar valor a sua estratégia comercial e de comunicação. Veja algumas instituições que fazem avaliações de impactos socioambientais:

**Sistema B:** certifica empresas que possuem em sua essência e atuação o propósito de usar a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais. [Saiba mais.](#)

**Forest Stewardship Council (FSC):** é uma certificação de produtos florestais, como derivados de madeira, papel e sementes. Os critérios estão pautados em 10 princípios para o manejo florestal responsável, entre eles a adequação às leis ambientais e fundiárias e respeito aos direitos dos povos indígenas. [Saiba mais.](#)

**Rainforest Alliance Certified:** certifica produtos agrícolas, como frutas, chás e café. É um selo que atesta padrões socioambientais, incluindo a conservação e respeito à sociobiodiversidade e aos trabalhadores rurais. No Brasil, uma das organizações que audita essa certificação é o Imaflora. [Saiba mais.](#)

**Orgânico Brasil:** a certificação de produtos orgânicos é o procedimento pelo qual certificadoras credenciadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) asseguram que determinado produto, processo ou serviço obedece às normas e práticas da produção orgânica. Para fazer parte do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos, o produtor pode ser certificado por três mecanismos: Certificação por Auditoria, Sistema Participativo de Garantia e Controle Social na Venda Direta. [Saiba mais.](#)

### QUEM JÁ FAZ









### Conectando elos

O Origens Brasil® é uma rede que conecta empresas a cadeias produtivas sustentáveis em áreas prioritárias de conservação na Amazônia, gerando valor para a floresta em pé e para os povos que vivem dela. A iniciativa viabiliza negócios que promovem o comércio ético e preservam o meio ambiente com garantia de origem, rastreabilidade e transparência. Essa rede é formada por populações tradicionais, povos indígenas, instituições de apoio e empresas que visam mudar a lógica dos negócios na Amazônia brasileira. Ao mesmo tempo, as empresas consumidoras conseguem rastrear a origem da matéria-prima e comunicar para seu consumidor por meio do selo Origens Brasil®, identificando de onde vem o produto, quais as histórias estão conectadas a ele e as relações que essas empresas têm construído com essas populações.

Saiba mais em: <https://www.origensbrasil.org.br/>

### MATERIAIS COMPLEMENTARES

-  Diagrama de Venn
-  Diagrama de Rede
-  Canvas B - (artigo em inglês)
-  Teoria da Mudança
-  Modelo C
-  Avaliação de negócios de impacto

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Como me relaciono com os diferentes elos da cadeia?
- ⦿ **Quais impactos positivos e negativos são gerados na cadeia em que estou inserido?**
- ⦿ Existem elos da cadeia que contribuem negativamente para a geração do valor proposto?
- ⦿ Como contribuo para o desenvolvimento dos meus fornecedores?
- ⦿ **Como posso incentivar a adoção de práticas sustentáveis ao longo da cadeia?**
- ⦿ Quais parcerias posso desenvolver dentro ou fora da cadeia para promover melhorias?
- ⦿ Existe rastreabilidade e/ou garantia de sustentabilidade junto aos fornecedores atuais?
- ⦿ Os públicos-alvo demandam algum tipo de certificação de sustentabilidade?
- ⦿ Quais as entidades existentes que podem certificar a sustentabilidade da operação?
- ⦿ Quais as métricas de impacto existentes na minha cadeia? Como acompanho e influencio esses indicadores?



## INSIGHT

### MULTIPLICAR IMPACTOS:

#### **Gestão de canais de venda como vantagem competitiva**

A decisão sobre quais canais de venda utilizar deve ser feita a partir da proposta de valor, com base em seus objetivos específicos. Uma vez que o canal e a forma de entrega também aportam valor ao negócio, antes de qualquer coisa é necessário considerar as características da oferta e do cliente, bem como o tamanho e as características do empreendimento.

Todo negócio pode usufruir a venda por canais digitais. No entanto, ao optar por esses meios, é importante revisar o modelo de negócio para identificar possíveis lacunas operacionais, redesenhar estratégias e, assim, reduzir riscos operacionais e de imagem.

A gestão de um ponto de vendas demanda tempo e habilidades específicas. Ao optar por atuar em diferentes canais, cresce a complexidade do gerenciamento de informações e do fluxo de clientes. Afinal, como cada canal é alavancado por diferentes fatores, é importante compreender as métricas, ferramentas e o funcionamento de cada um deles e desenhar estratégias distintas de comunicação e abordagens específicas para os diferentes funis de vendas.

Tal complexidade demanda mais tempo e organização por parte da equipe. Por isso, é importante definir responsabilidades e rotinas claras para a gestão de cada canal, buscando o máximo de sinergia entre eles.



# EVOLUIR CONTINUAMENTE

É manter-se aberto ao aprendizado durante as interações com os consumidores e o mercado. Fortalecer processos internos, desenvolver uma estrutura de inteligência de mercado que permita identificar oportunidades e transformá-las em iniciativas, desenvolvendo novas ofertas, buscando novos clientes e gerando inovação para o mercado.





## O que é

Oferecer ferramentas e desenvolver habilidades da equipe de vendas, potencializando seus esforços na conquista dos clientes. Explorar a sinergia entre diferentes propostas de valor para aumentar vendas e impacto e diversificar a carteira de ofertas, fortalecendo o negócio.

## Por que é importante

A força de vendas personifica a empresa perante o cliente. Investir para que ela represente de forma clara e fiel os valores e propósito do negócio é a maneira mais genuína de construir relacionamentos duradouros. Oferecer valores adicionais à oferta original é um caminho para estreitar essa relação no longo prazo, além de reduzir riscos e fortalecer a sustentabilidade financeira do negócio.

## PASSO A PASSO D1

### Capacitar equipe

- Identificar melhores práticas
- Realizar capacitações
- Estabelecer um programa de treinamento

### Estabelecer estratégia multiproduto

- Identificar oportunidades de complementaridade (venda cruzada)
- Identificar oportunidades de valor agregado
- Incentivar o time de vendas a aumentar tíquete médio

### Gerenciar rentabilidade do portfólio

- Monitorar rentabilidade por produto
- Monitorar rentabilidade do portfólio
- Adequar e reforçar estratégia multiproduto

## Como fazer

Com o mapeamento e desenho do processo de vendas, é possível **identificar as melhores práticas** para que sejam incorporadas por todo o esforço de vendas. ●

**Treinar os responsáveis pelas vendas** em novas ferramentas, habilidades e comportamentos resulta em maiores taxas de conversão e menos reclamações futuras. Estabelecer um processo regular para identificar oportunidades de melhorias e construir uma equipe diversa são práticas que fortalecem o negócio no curto e longo prazo, favorecendo a inovação interna e ampliando o conhecimento de mercado dos profissionais e do negócio.

Um time de vendas bem capacitado permite oferecer valores adicionais à proposta de valor original, seja por meio da oferta de produtos/serviços complementares ou de opcionais com maior valor agregado. Por exemplo: vender composteiras e oferecer um kit com minhocas por um preço adicional (produto complementar); ou oferecer a opção de customizar a cor e padronagem da composteira por um preço adicional (opcional de valor agregado). **Estabelecer esse tipo de estratégia multiproduto e incentivar o aumento do tíquete médio** das vendas da forma correta, ou seja, agregando mais valor ao cliente, são passos importantes em direção ao fortalecimento do negócio e do relacionamento com o consumidor.

Considerando os custos e demais particularidades de cada canal, devem ser definidas estratégias específicas de preço, entrega, segmento de cliente atendido e características do produto ofertado. Conforme novas propostas de valor são agregadas ao portfólio da empresa e a **estratégia de venda cruzada é implementada**, torna-se imprescindível **gerenciar a rentabilidade**, não apenas de cada oferta, mas também de todo o portfólio. Eventualmente, a partir de ações promocionais ou de venda cruzada, pode-se optar por reduzir parte da margem de determinada oferta em determinado canal tendo em vista o aumento do tíquete médio. Pontualmente, a conta é fácil de ser feita, o que evita a realização de vendas pouco ou não rentáveis. Mas quando isso se torna uma estratégia do negócio e o volume desse tipo de transação aumenta, é vital estabelecer um **monitoramento da rentabilidade** de cada oferta, de forma que o retorno financeiro de todo o portfólio seja mantido.

## QUEM JÁ FAZ



### Ampliando impactos positivos

O movimento “Amazônia em Casa, Floresta em Pé” traz um bom exemplo de como uma estratégia de vendas pode alavancar impactos positivos. Resultado da união de um grupo de empresas, organizações e marcas, a iniciativa nasceu com o objetivo de ampliar a visibilidade de marcas amazônicas que contribuam para a geração de renda e a preservação ambiental na região e facilitar o acesso aos itens que elas produzem.

Entre as ações, foi criado um hotsite que viabiliza a compra dos produtos online, unindo negócios de artesanato e moda sustentável amazônicos. Durante a Green Friday de 2020, 10% das vendas foram revertidas para o Serras Guerreiras de Tapuruquara, negócio acelerado pelo Programa de Aceleração e Investimento de Impacto da PPA que atua com turismo indígena de base comunitária em Santa Isabel do Rio Negro, norte do Amazonas, e que devido à pandemia de Covid-19 teve suas atividades paralisadas. Com isso, o grupo pretende experimentar novos canais, modos de comercializar e de ampliar visibilidade, estabelecer novas parcerias e buscar soluções em logística que de fato contribuam para esses negócios.

Saiba mais em: <https://amazoniaemcasaflorestaempe.com.br/>

## MATERIAIS COMPLEMENTARES

- 👉 Padronização
- 👉 Técnicas de vendas (artigo I)
- 👉 Técnicas de vendas (artigo II)
- 👉 Técnicas de vendas (vídeo)
- 👉 Tíquete médio
- 👉 Margem operacional
- 👉 Margem de lucro

## Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Quem é a pessoa responsável pelo esforço de vendas?
- ⦿ Quais atividades do processo de vendas podem ser mais bem executadas?
- ⦿ Quais ferramentas/tecnologias podem ser adotadas no processo de vendas?
- ⦿ Quais as possíveis ofertas complementares à proposta de valor principal?
- ⦿ Como posso agregar mais valor à proposta de valor principal?
- ⦿ Qual o tíquete médio atual?
- ⦿ Qual a rentabilidade da proposta de valor principal?

### O que é

Ampliar e explorar os canais de comunicação para captar feedbacks, gerar insights sobre o comportamento do consumidor e melhorar o processo de vendas e comunicação.

### Por que é importante

Estabelecer canais de feedback e desenvolver a capacidade de escuta é uma forma de estreitar o relacionamento e aprender sobre o que é valor para o consumidor, além de ser uma fonte rica de informações sobre como melhorar o negócio e a proposta de valor.

### PASSO A PASSO C3

#### **Estabelecer canais de feedback**

- Monitorar canais de comunicação
- Estabelecer processo para recebimento e retorno de feedbacks
- Desenvolver cultura de escuta e valorização do consumidor

#### **Aprofundar entendimento do cliente atual**

- Analisar dados internos
- Gerar insights sobre comportamento do consumidor
- Identificar novas personas

#### **Promover melhorias no processo de vendas**

- Otimizar processo atual
- Agregar novas tecnologias
- Adotar novos canais de vendas

#### **Promover melhorias no plano de comunicação**

- Mensurar custo de aquisição de clientes
- Adequar conteúdo às necessidades do consumidor
- Adotar novos canais de comunicação

### Como fazer

**Identificar dentre os canais de comunicação** já utilizados qual a melhor forma de captar o feedback de clientes atuais. Caso seja necessário, **estabelecer canais específicos para esse fim**, como forma de sistematizar o recebimento e tratamento dessas manifestações, oferecendo retorno rápido por meio de um posicionamento claro e de iniciativas de melhoria. A iniciativa mais duradoura é desenvolver dentro do negócio um comportamento de **valorização de feedbacks e capacidade de escuta**.

As informações trocadas com clientes atuais e potenciais por meio dos canais de comunicação são uma fonte rica de insights. **Analisar esses dados e aplicar a inteligência** e conhecimento do negócio a esse processo permitem compreender melhor o comportamento do consumidor. Dessa análise pode surgir também a **identificação de novas personas** e novos públicos-alvo que já estão se beneficiando da proposta de valor.

A partir disso, é possível **mapear pontos de melhoria** dentro do processo de vendas e do plano de comunicação para atender melhor às necessidades do consumidor atual e de novos públicos que passem a se interessar pela solução oferecida. Implementar melhorias no processo de vendas pode significar **atuar em novos canais**, simplificar etapas do processo atual, agregar novas tecnologias ou capacitar ainda mais o time de vendas.

No caso do plano de comunicação, é imprescindível **adequar o conteúdo** às dificuldades sinalizadas pelo consumidor e, se necessário, abrir novos canais de comunicação, sempre tendo em vista a geração de retorno. Nesse sentido, mensurar o custo de aquisição de clientes a cada campanha e em cada etapa do funil ajuda a otimizar os recursos e contribui de forma ainda mais assertiva para a estratégia comercial.

### QUEM JÁ FAZ









### Atuando com propósito em diferentes canais

Além de ter um propósito potente e bem definido, a Feira Preta é um exemplo de diversificação de canais como estratégia para o aumento de visibilidade e vendas por meio de feiras e eventos. A Feira Preta é um mercado que não se relaciona exclusivamente com a população negra como o fim de um processo solto na lógica de quem produz e consome no país. Seu modelo de negócio acompanha o empreendedor desde os processos de criação e produção, até a etapa final da comercialização. Por meio de uma feira anual, promove arte, cultura, gastronomia e empreendedorismo, reunindo, em 18 anos, mais de 220 mil pessoas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Tietê e São Luiz do Maranhão. Em cada um desses eventos, a iniciativa articula empreendedores e consumidores e faz circular mais de R\$ 1 milhão, o que faz da Feira Preta a maior feira de afroempreendedorismo da América Latina.

Dessa forma, a iniciativa faz parte de um processo maior e estrutural de inclusão de empreendedoras e empreendedores negros em um ecossistema que precisa ser mais justo e equilibrado em oportunidades e resultados financeiros. Seu objetivo é pensar a relação com a cultura, a economia e o empreendedorismo pretos, a partir de um olhar honesto e propositivo, entendendo seus papéis fundamentais na mudança estrutural de uma sociedade – e um mercado – que precisa absorver essa população não apenas em seus processos de consumo, mas no respeito à sua existência enquanto potência criativa e empreendedora.

Saiba mais em: <http://festivalfeirapreta.com.br>

### MATERIAIS COMPLEMENTARES

-  SAC I
-  SAC II
-  Data Analytics
-  Google Analytics (ferramenta)
-  Google Analytics (artigo)
-  CAC e LTV I
-  CAC e LTV II

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Por onde o consumidor consegue reclamar e propor melhorias ao negócio?
- ⦿ O que é feito com os feedbacks recebidos de clientes atuais?
- ⦿ Quais dados posso analisar sobre o comportamento do meu cliente?
- ⦿ Meu cliente atual é minha persona?
- ⦿ Quais os pontos de melhoria do meu processo de vendas?
- ⦿ Como posso fidelizar meus clientes atuais?
- ⦿ Qual o custo de aquisição de novos clientes?
- ⦿ Quais os pontos de melhoria do meu plano de comunicação?

### O que é

Estabelecer processos que permitam, de forma contínua, acessar fontes de dados, analisar informações sobre o mercado, produzir insights e transformá-los em iniciativas de negócio.

### Por que é importante

A inteligência de mercado torna o empreendimento mais capaz de manter-se relevante perante os concorrentes e de aumentar sua importância perante o consumidor, mesmo em momentos adversos.

### PASSO A PASSO D3

#### **Monitorar concorrência**

- Acompanhar canais de comunicação
- Avaliar ofertas concorrentes
- Identificar novos entrantes

#### **Identificar novas oportunidades**

- Pesquisar tendências de consumo e do segmento
- Identificar necessidades emergentes dos consumidores
- Avaliar novos modelos de negócio

#### **Desenvolver novos produtos e serviços**

- Investir em pesquisa e desenvolvimento
- Envolver parceiros para inovação
- Estabelecer funil de inovação

### Como fazer

O desenvolvimento da inteligência de mercado começa pelo **monitoramento dos concorrentes** mais relevantes e seus canais de comunicação. Ao avaliar o tipo de conteúdo, temas e a forma como estão se comunicando com os consumidores, você pode identificar semelhanças ou diferenças em relação à comunicação atual do seu negócio. É importante acompanhar as ações promocionais e lançamento de novas ofertas e entrada de novos concorrentes, identificar os canais de vendas onde estão presentes e experimentar suas ofertas, identificando os atributos em que a empresa se diferencia positiva ou negativamente da sua proposta de valor. Esse é um processo que pode propiciar grandes aprendizados e melhorias ao negócio.

Identificar claramente os diferenciais competitivos dos concorrentes nos mantém **atualizados sobre tendências** de comportamento do consumidor e do segmento de atuação e ajuda a descobrir novas necessidades do consumidor que estão começando a se manifestar. Essa **avaliação de novos segmentos de clientes e novos modelos de negócio** pode ser incorporada ao modelo vigente.

Indo além, é recomendável dedicar tempo para a análise dessas informações, **buscar parceiros** que possam contribuir com sua experiência e conhecimento para a geração de insights, **investir recursos em pesquisa e desenvolvimento** de novas ofertas e realizar diversos pequenos experimentos por meio da ótica de um **funil de inovação**.

QUEM JÁ FAZ



### Inovação que nasce de tendências








O Clube da Preta identificou que, de um lado, havia escassez do mercado de trabalho e, de outro, diversas pessoas empreendendo no setor de moda e beleza afrobrasileira. Esse movimento empreendedor e cultural anda lado a lado com movimentos de impacto social e consumo consciente, pois tem como protagonistas nano e microempreendedores que muitas vezes pertencem a comunidades de baixa renda.

O Clube da Preta se desenvolveu, então, como um clube de assinaturas que adota um modelo de vendas recorrentes de caixas temáticas, com curadoria de produtos diversos e customizados. Seus principais produtos são as assinaturas de caixas mensais nos temas de moda, leitura e presentes. A estratégia de fidelização envolve componentes humanos e pessoais que se dão tanto por meio do contato direto e quase diário com os clientes via redes sociais e WhatsApp, quanto por meio da história de impacto social atrelada à origem dos produtos e geração de renda aos empreendedores.

Saiba mais em: [www.clubedapreta.com.br](http://www.clubedapreta.com.br)



### MATERIAIS COMPLEMENTARES

-  Pesquisa de participação de mercado
-  Pesquisa de tendências
-  5 forças de Porter
-  Análise SWOT (artigo)
-  Análise SWOT (vídeo)
-  Funil de inovação
-  Mercado Livre Insights

### Reflexões importantes

Antes de seguir para a próxima etapa, faça as seguintes reflexões. Caso ainda tenha dúvidas sobre algum destes temas, é importante que invista um pouco mais na definição do seu posicionamento.

- ⦿ Quem é o líder de mercado? O que posso aprender com ele?
- ⦿ Qual a participação de mercado estimada do meu negócio?
- ⦿ O que faço diferente em relação aos meus concorrentes? E o que eles fazem diferente de mim?
- ⦿ Quais as tendências de consumo e do mercado em que atuo?
- ⦿ Quais oportunidades e ameaças vejo surgindo para o negócio?
- ⦿ Quais recursos dedico para a inovação dentro do negócio?
- ⦿ Quais parceiros me ajudam no desenvolvimento do meu negócio?
- ⦿ Quais os projetos de inovação que desenvolvo no meu negócio?



## INSIGHT

### EVOLUIR CONTINUAMENTE:

#### Habilidades do empreendedor como vantagem competitiva

Empreender não é questão de escolaridade, mas de atitude. Flexibilidade e adaptabilidade são fatores-chave para a sobrevivência do negócio. Isso significa estar aberto para aprender algo novo todo dia. Para empreender digitalmente, é necessário estar disponível para aprender continuamente e ter uma visão de médio/longo prazo. Se você não está aprendendo, está afundando. Para manter-se relevante no mercado, estas e outras habilidades cognitivas e comportamentais são vitais:

- ⦿ Ampliar a visão sobre o negócio, identificando pontos críticos e indicadores importantes a serem monitorados.
- ⦿ Estar atento à dinâmica e disposto a acompanhar as mudanças de tecnologias.
- ⦿ Analisar dados e gerir indicadores com diferentes ferramentas.
- ⦿ Identificar e acompanhar iniciativas dos concorrentes para avaliar impactos na sua estratégia comercial.
- ⦿ Monitorar a concorrência e identificar oportunidades no negócio para manter e ampliar a competitividade.

### Desafios estruturais que podem impactar as estratégias comerciais

Os capítulos anteriores trouxeram diversos elementos importantes para a construção da sua estratégia de mercado. Se você conseguiu ter bons insights ou, quem sabe, avançar alguns passos na jornada de criação de uma estratégia comercial, acreditamos que este guia já terá cumprido a sua principal função. No entanto, é possível que, ao fazer isso, você tenha deparado com alguns desafios estruturais aos quais sua capacidade de planejamento e intervenção parecem não conseguir responder. Este capítulo tem como objetivo lançar luz nesses desafios coletivos e, com isso, abrir caminhos para que emergam soluções inovadoras para endereçá-los.

**Aproveite este momento e reflita sobre o quanto esses desafios afetam o seu negócio e se já existem organizações que poderiam ser aliadas na busca de soluções.**

### Criação de mercados que ainda não existem

Os negócios de impacto têm a missão oferecer produtos e serviços orientados para a resolução de problemas sociais e ambientais, para os quais nem sempre existem mercados estruturados. Isso significa que, além dos investimentos no desenvolvimento do negócio, o empreendedor de impacto muitas vezes precisa desconstruir barreiras para a entrada de seu produto, estabelecer novos hábitos de consumo, criar novos canais de comunicação com consumidores e desenvolver estratégias de diferenciação, entre outras ações. Tudo isso implica custos e aumenta os riscos de mercado, que são absorvidos individualmente pelos empreendedores.

**Oportunidades de ação:** criação ou fortalecimento de redes de apoio a empreendedores de impacto com focos setoriais (educação, saúde, produtos da sociobiodiversidade, etc.) como forma de catalisar os esforços coletivos de criação de novos mercados.

### Base de dados / inteligência de mercado

Ao construir uma estratégia de acesso a mercados para seus produtos e serviços, o empreendedor de impacto, muitas vezes, depara com a ausência de dados públicos que possam qualificar seu entendimento sobre as demandas sociais e ambientais a serem endereçadas pelo empreendimento. Além disso, a contratação de pesquisa de mercado, realizada sob demanda, é um investimento relativamente alto para negócios em estágios iniciais.

**Oportunidades de ação:** desenvolvimento de plataformas de dados que possam ser compartilhadas por empreendedores de impacto em diferentes segmentos. A ampliação de plataformas de validação de ideias e crowdsourcing também pode ajudar a testar produtos e serviços junto a públicos específicos.

### Acesso a crédito especialmente para capital de giro

O acesso a mercados novos ou já existentes pressupõe que os negócios de impacto tenham capital de giro para alavancar suas operações. É aí que os problemas se intensificam. O mercado de crédito no Brasil ainda opera com taxas de juros elevadas (salvo os casos em que existem subsídios públicos), especialmente para negócios que ofereçam mais risco ou para empreendedores que não tenham histórico de relacionamento com o sistema financeiro. Consequentemente, esse custo de capital dificulta ou inviabiliza a expansão de negócios de impacto para novos mercados.

**Oportunidades de ação:** criação de fundos e outros mecanismos que possam ser garantidores de crédito que viabilizem a redução das taxas de juros para os empreendedores de impacto, especialmente para capital de giro. Novos modelos de financiamento e ofertas de bancos digitais e fintechs podem ser uma boa oportunidade caso se mostrem competitivos na concessão de crédito.

### Complexidade inerente ao modelo de negócios de impacto

A busca pela geração de benefícios sociais e ambientais por meio dos negócios demanda modelos de produção, distribuição e consumo que, muitas vezes, vão na contramão de práticas de administração já estabelecidas e questionáveis do ponto de vista socioambiental. Além disso, a construção desses novos modelos internaliza custos não considerados por seus concorrentes, tornando a precificação dos negócios de impacto desafiadora. Portanto, por mais que os empreendedores invistam em uma estratégia de precificação e diferenciação para acessar mercados, tais ações parecem não ser suficientes para garantir mudanças estruturais que sejam capazes de mudar as regras do jogo.

**Oportunidades de ação:** fortalecimento de redes para advocacy e ativismo visando à criação de políticas públicas mais avançadas do ponto de vista socioambiental em setores específicos.

### Conclusão

Durante a elaboração deste guia e ao longo dos encontros com parceiros e empreendedores que nos apoiaram nessa jornada, nos deparamos com diversos dilemas e reflexões sobre os modelos de negócio de impacto e seus diferenciais na construção da estratégia comercial. Entendemos, ao longo da consolidação de todo esse conhecimento, que esses grandes diferenciais estão atrelados ao propósito do negócio, aos benefícios que ele gera, ao olhar cuidadoso para a cadeia de valor de ponta a ponta e à inclusão de práticas inclusivas e sustentáveis nas atividades-chave como forma de potencializar os impactos pretendidos pelo empreendimento.

Dessa forma, aqueles que se aprofundarem nesses fatores visando mitigar os impactos negativos e amplificar os positivos, estarão contribuindo para a construção de práticas mais sustentáveis e regenerativas, unindo esforços para a consolidação de uma nova forma de fazer negócios.

Pode-se dizer que um grande aprendizado nessa jornada foi o reconhecimento do empreendedor como fator central na elaboração da estratégia comercial. Ele coloca seus próprios valores e propósitos na construção do modelo de negócio e o mesmo acontece nas escolhas que são feitas quando o processo de comercialização é desenhado. É a partir dele que as decisões são tomadas e sua visão e desejo são decisivos nessa jornada.

Ao apoiar os dinamizadores de impacto na estruturação e fortalecimento das estratégias comerciais desses empreendedores, este guia tem o propósito de alavancar os impactos positivos dos negócios, induzindo, assim, a geração de benefícios sociais e ambientais em escala para a construção de uma nova economia, mais justa, ética e consciente.



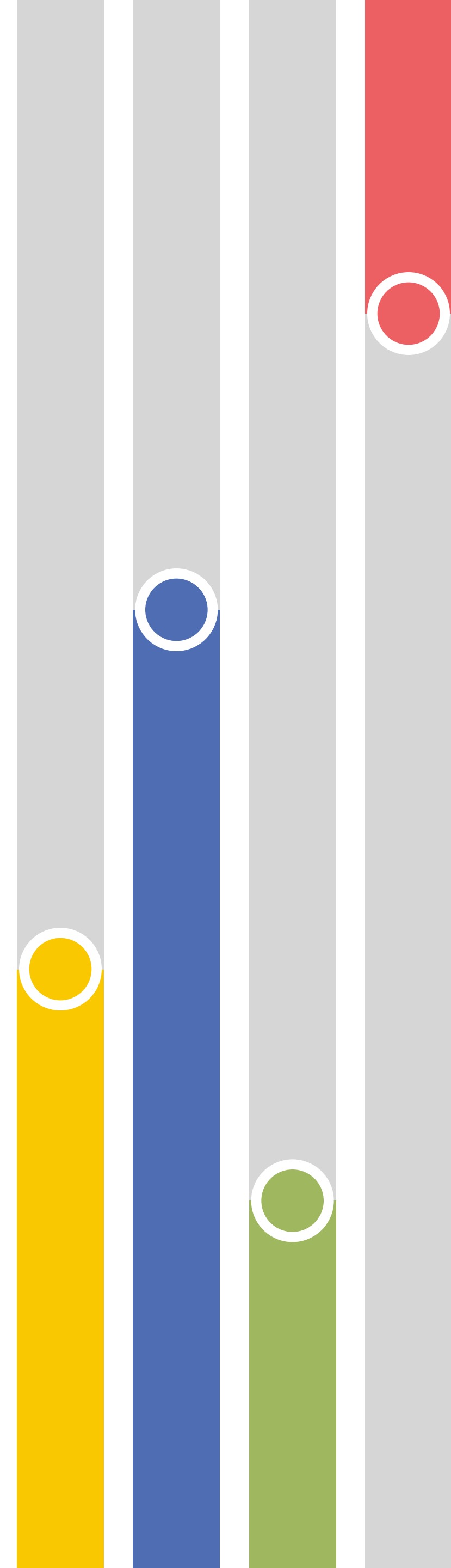
# EXPEDIENTE

**Projeto e Coordenação:** Mercado Livre Brasil (Laura Motta), ICE - Instituto de Cidadania Empresarial (Vivian Rubia e Fernanda Bombardi) e Giral Viveiro de Projetos (Marcela Bacchin)

**Conteúdo:** Giral Viveiro de Projetos (Marcela Bacchin, Daniel Bahia, Mateus Mendonça, Sandra Tiemi Yokota)

**Edição de textos, Projeto Gráfico e Diagramação:** Casa Azul Conteúdo e Design para Sustentabilidade (Ana Paula Lopes, Inez de Oliveira, Mariana Menezes, Mariana Prado)

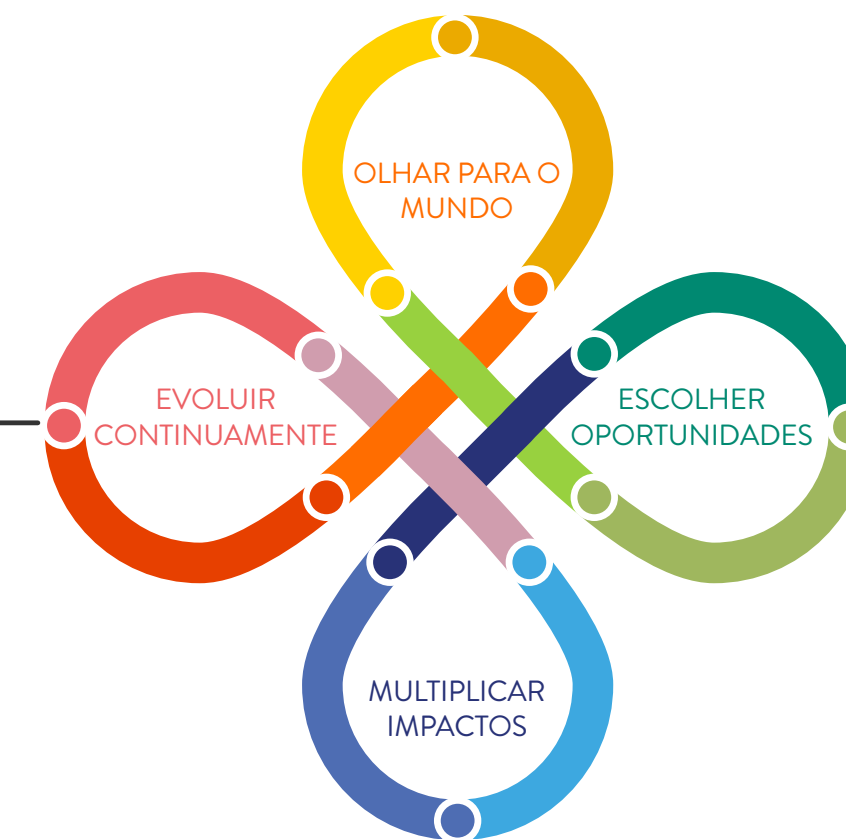
# ANEXO – SUA JORNADA DA ESTRATÉGIA COMERCIAL



# A TRILHA DA ESTRATÉGICA COMERCIAL

Refleta sobre as etapas que estruturam sua estratégia comercial e marque cada passo já realizado pelo seu negócio:

Lembre-se que este é um **processo constante e cíclico**: faça sua primeira avaliação e esteja pronto para retomar o processo quando necessário.



## OLHAR PARA O MUNDO

### DEFINIR O PROBLEMA

- Pesquisar mercado
- Definir problema
- Elaborar Teoria da Mudança

### DEFINIR O POSICIONAMENTO

- Analisar concorrentes
- Definir posicionamento
- Definir objetivos estratégicos

### DEFINIR O MODELO OPERACIONAL

- Definir modelo de receita
- Definir modelo operacional
- Projetar receita e definir capacidade

## MULTIPLICAR IMPACTOS

### ESTRUTURAR PROCESSO DE VENDAS

- Desenhar jornada de compra
- Definir canais prioritários
- Desenhar processo de vendas

### ESTRUTURAR CADEIA DE VALOR

- Mapear cadeia de valor
- Formar parcerias estratégicas
- Gerenciar impactos da cadeia

### OUVIR O CONSUMIDOR

- Estabelecer canais de feedback
- Aprofundar entendimento do cliente atual
- Promover melhorias no processo de vendas
- Promover melhorias no plano de comunicação

### DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR

- Definir públicos-alvo
- Definir proposta de valor

### VALIDAR O MERCADO

- Elaborar plano de testes
- Validar conceito
- Validar aceitação do usuário
- Validar aceitação do mercado

### DIVULGAR A PROPOSTA DE VALOR

- Estruturar discurso de venda e impacto
- Escolher canais de comunicação
- Divulgar proposta de valor

### ESTRUTURAR PLANO DE COMUNICAÇÃO

- Definir objetivos comerciais
- Desenvolver plano de conteúdo por canal

### FORTALECER ESFORÇO DE VENDAS

- Capacitar equipe
- Estabelecer estratégia multiproduto
- Gerenciar rentabilidade do portfolio

### DESENVOLVER INTELIGÊNCIA DE MERCADO

- Monitorar concorrência
- Identificar novas oportunidades
- Desenvolver novos produtos e serviços

## ESCOLHER OPORTUNIDADES

## EVOLUIR CONTINUAMENTE



# OLHAR PARA O MUNDO

DEFINIR O POSICIONAMENTO    DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR    DEFINIR O PROBLEMA

A3

A2

A1

**Responda** às perguntas com base nas suas reflexões e **avalie** o nível de profundidade que você tem em cada uma destas etapas.  
 Utilize a barra de intensidade, pintando até o nível de aprofundamento que você entende ter avançado. A partir da sua reflexão, defina qual prioridade será dada a cada uma das etapas.



↓ 1 - curto prazo  
 ↓ 2 - médio prazo  
 ↓ 3 - longo prazo

Superficialmente → Profundamente    **Prioridade**    **Observações**

O quanto você conhece o mercado em que atua?

Você sabe especificar o problema que pretende resolver?

Você sabe o quanto o seu negócio torna o mundo melhor?

Superficialmente → Profundamente    **Prioridade**    **Observações**

O quanto você sabe do público que quer impactar?

Você tem clareza de sua proposta de valor?

Superficialmente → Profundamente    **Prioridade**    **Observações**

Você sabe quais são os principais atores do seu segmento?

O diferencial do seu negócio está claro?

Você tem clareza do que deseja alcançar estrategicamente?

# ESCOLHER OPORTUNIDADES

DIVULGAR A PROPOSTA DE VALOR

DEFINIR O MODELO OPERACIONAL

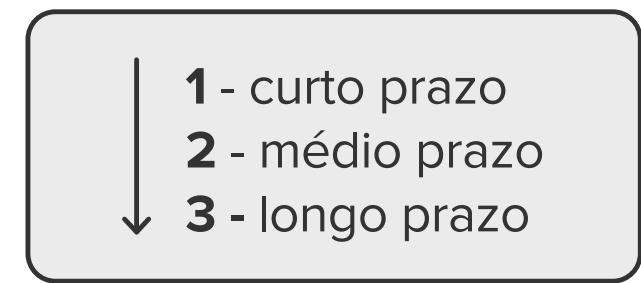
VALIDAR O MERCADO

B3

B2

B1

**Responda** às perguntas com base nas suas reflexões e **avalie** o nível de profundidade que você tem em cada uma destas etapas. Utilize a barra de intensidade, pintando até o nível de aprofundamento que você entende ter avançado. A partir da sua reflexão, defina qual prioridade será dada a cada uma das etapas.



	Superficialmente → Profundamente	Prioridade	Observações
O quanto você já detalhou as características da sua oferta?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você já aprofundou as possibilidades de desenvolvimento da sua oferta?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quanto o seu negócio já foi experienciado pelo usuário?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
O seu negócio já foi testado no mercado?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Superficialmente → Profundamente	Prioridade	Observações
Você tem clareza do seu modelo de receita?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você sabe qual é o seu modelo operacional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você sabe o quanto é capaz de vender e entregar?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Superficialmente → Profundamente	Prioridade	Observações
Você tem um discurso de vendas e impacto estruturado?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você já identificou em quais canais de comunicação deve estar presente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sua proposta de valor é clara para o seu público-alvo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

# MULTIPLICAR IMPACTOS

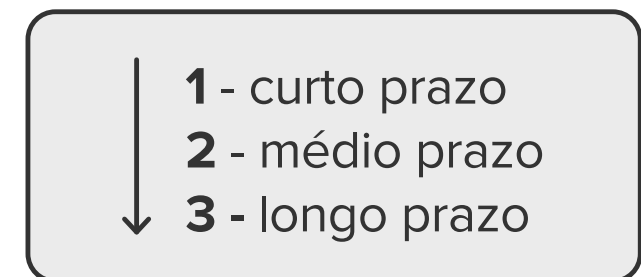
ESTRUTURAR CADEIA DE VALOR    ESTRUTURAR PLANO DE COMUNICAÇÃO    ESTRUTURAR PROCESSO DE VENDAS

C3

C2

C1

**Responda** às perguntas com base nas suas reflexões e **avalie** o nível de profundidade que você tem em cada uma destas etapas. Utilize a barra de intensidade, pintando até o nível de aprofundamento que você entende ter avançado. A partir da sua reflexão, defina qual prioridade será dada a cada uma das etapas.



	Superficialmente → Profundamente	Prioridade	Observações
Você tem clareza da jornada de compra do seu cliente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você sabe quais são os canais em que você mais vende?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
O quão estruturado está o seu processo de vendas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você sabe quais são seus desafios comerciais?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você tem um plano de conteúdo por canal?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quão estruturada está a sua cadeia de valor?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você sabe quem são seus principais parceiros estratégicos?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você consegue mensurar os impactos que gera na cadeia?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

# EVOLUIR CONTINUAMENTE

DESENVOLVER INTELIGÊNCIA DE MERCADO

OUVIR O CONSUMIDOR

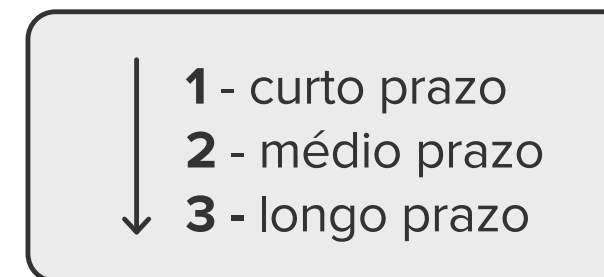
FORTALECER ESFORÇO DE VENDAS

D3

D2

D1

**Responda** às perguntas com base nas suas reflexões e **avalie** o nível de profundidade que você tem em cada uma destas etapas. Utilize a barra de intensidade, pintando até o nível de aprofundamento que você entende ter avançado. A partir da sua reflexão, defina qual prioridade será dada a cada uma das etapas.



	Superficialmente → Profundamente	Prioridade	Observações
Sua equipe está capacitada?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você tem estratégias definidas para ampliação de vendas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você gerencia a rentabilidade do seu portfólio?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você ouve do seu consumidor?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você já aprofundou seu entendimento sobre seu cliente atual?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você já mapeou os pontos de melhoria no seu processo de vendas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você já mapeou os pontos de melhoria no seu plano de comunicação?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você monitora a sua concorrência?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você está atento às tendências e oportunidades do seu segmento?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Você já mapeou as novas ofertas que deseja desenvolver?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

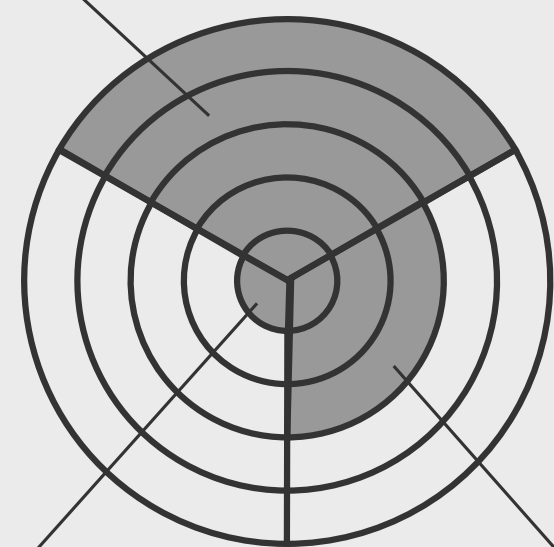
# VISÃO GERAL

## Instruções de como preencher

Agora que você já refletiu sobre sua estratégia comercial, pinte no gráfico ao lado o quanto você já concluiu de cada uma das subetapas. Ao final, você terá um panorama geral da maturidade do seu negócio e poderá construir um plano de ação consistente.

Profundamente

Superficialmente



intermediário



A3 - DEFINIR O POSICIONAMENTO

B1 - VALIDAR O MERCADO

A2 - DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR

B2 - DEFINIR O MODELO OPERACIONAL

A1 - DEFINIR O PROBLEMA

B3 - DIVULGAR A PROPOSTA DE VALOR

D3 - DESENVOLVER INTELIGÊNCIA DE MERCADO

C1 - ESTRUTURAR PROCESSO DE VENDAS

D2 - OUVIR O CONSUMIDOR

C2 - ESTRUTURAR PLANO DE COMUNICAÇÃO

D1 - FORTALECER ESFORÇO DE VENDAS


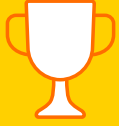




C3 - ESTRUTURAR CADEIA DE VALOR

# PLANO DE AÇÃO

**Construa** o plano de ação que vai apoiar o fortalecimento da sua estratégia comercial. **Comemore** cada atividade concluída!

## PRIORIDADE

- 1 - curto prazo
- 2 - médio prazo
- 3 - longo prazo

Prioridade	A qual <b>subetapa</b> esta atividade está atrelada?	Qual <b>ação</b> você precisa tomar?	Qual <b>ferramenta</b> vai te apoiar nesse processo?	Quem será <b>responsável</b> por esta ação?	Coloque a <b>data limite</b> para a execução da ação	Comemore suas realizações!
						 <input data-bbox="2915 624 3138 724" type="text"/>  <input data-bbox="2915 756 3138 855" type="text"/>  <input data-bbox="2915 887 3138 986" type="text"/>  <input data-bbox="2915 1018 3138 1118" type="text"/>  <input data-bbox="2915 1149 3138 1249" type="text"/>  <input data-bbox="2915 1281 3138 1380" type="text"/>

COM QUEM EU POSSO CONTAR (PARCEIROS):

PONTOS DE ATENÇÃO: