

Guia para Elaboração Participativa de Planos de Negócios da Sociobiodiversidade



Conservation Strategy Fund | Conservação Estratégica

Março | 2018

Autor: **Fernanda R. P. Alvarenga**
Coordenação: **Susan Edda Seehusen**
Revisores: **Marion Le Failler, Thaís Vilela e Alfonso Malky**



Ficha técnica

Coordenação: Susan Edda Seehusen

Autor: Fernanda R. P. Alvarenga

Revisores: Marion Le Failler, Thais Vilela e Alfonso Malky

Fotos: Fernanda Preto

Agradecimentos

Nós da Conservação Estratégica (CSF-Brasil) gostaríamos de agradecer ao apoio fundamental das Fundações AVINA e Skoll para a realização deste guia e as valiosas contribuições de Ignácio Oliete (Fundação Vitória Amazônica – FVA), Ricardo Woldmar (Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia - IPAM) e Paula Ellinger (AVINA).

Agradecemos também as colaborações de: Eli Franco de Souza Vale (Instituto do Homem e Meio e Ambiente da Amazônia - IMAZON), Flavio Cremonesi (Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - IDESAM), João da Mata Nunes Rocha (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio), Katia Emídio (Embrapa do Amazonas), Larissa Stoner (Rare), Nadiele Pacheco (Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas - IDAM), Sávio Gomes (Pacto das Águas) e Suelen Marióstica (Fundação Amazonas Sustentável – FAS).

Este guia foi desenvolvido no âmbito do Projeto *Conservação Biocultural na Floresta Amazônica – Prevenção do Desmatamento nos Corredores Etnoambientais Karib e Mondé-Kawahiba*, integrante da Iniciativa Corredores da Amazônia (ICA). Esse projeto foi realizado pelas organizações parceiras CSF-Brasil, Equipe de Conservação da Amazônia (ECAM), IDESAM, Associação de Defesa Etnoambiental Kanindé e Associação Metareilá do Povo Indígena Suruí (Gamebey).



Apoio



Sumário

Lista de Figuras.....	4
Lista de Tabelas	4
Introdução	5
<i>Por que elaborar planos de negócio para produtos da sociobiodiversidade?</i>	<i>7</i>
<i>A quem se destina e como utilizar este guia?</i>	<i>9</i>
Passo 1: Decidir por elaborar um plano de negócio.....	11
Passo 2: Planejar a elaboração participativa do plano de negócio	15
Passo 3: Elaborar o plano de negócio	20
<i>Plano de Marketing</i>	<i>23</i>
Pesquisa de Mercado	24
Estratégias de Marketing	32
<i>Plano Operacional</i>	<i>34</i>
Planejamento da Produção	34
Organização Comunitária	35
<i>Plano Financeiro</i>	<i>39</i>
Estimativas Financeiras	40
Análise de Viabilidade Econômico-financeira	48
Análise de Sensibilidade	51
Passo 4: Planejar a implementação e o monitoramento do negócio	55
Anexos.....	58
Referências	61

Lista de Figuras

Figura 1 - Passos para a elaboração de um plano de negócio participativo	9
Figura 2 - Atividades do(s) elaborador(es) de um plano de negócio participativo da sociobiodiversidade.....	10
Figura 3 - Fluxo das principais atividades e retroalimentação	22
Figura 4 - Evolução do mercado de turismo no Amazonas	27
Figura 5 - Evolução por segmentos de mercado de turismo no Amazonas	27
Figura 6 - Taxa de ocupação de leitos em hotéis de selva no Amazonas	28
Figura 7 - Orientações e exemplo para elaboração da matriz FOFA	31
Figura 8 - Questões orientadoras para a formulação de estratégias de marketing.....	33
Figura 9 – Etapas do processo produtivo da pesca de pirarucu.....	38
Figura 10 - Recursos necessários por etapa do processo produtivo	38

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Exemplo de plano de trabalho para a elaboração participativa do plano de negócio.....	19
Tabela 2 – Variáveis para construção de cenários por plano componente	23
Tabela 3 - Preferências dos turistas nacionais e internacionais.....	28
Tabela 4 - Pesquisa de preços de concorrentes nacionais e internacionais.....	29
Tabela 5 – Divisão das atividades, período e tempo de trabalho	38
Tabela 6 - Planejamento da produção e organização do negócio por cenário	39
Tabela 7 – Quadro de investimentos iniciais para o negócio indígena de castanha-do-brasil.....	43
Tabela 8 – Reinvestimentos do negócio indígena de castanha-do-brasil	43
Tabela 9 – Fontes de financiamento dos investimentos do negócio indígena de castanha-do-brasil	44
Tabela 10 – Estimativas de receita bruta e líquida do negócio indígena de castanha-do-brasil.....	45
Tabela 11 - Custos e despesas do negócio indígena de castanha-do-brasil.....	47
Tabela 12 - Fluxos de caixa do negócio indígena de castanha-do-brasil.....	48
Tabela 13 - Indicadores de viabilidade do negócio indígena de castanha-do-brasil	51
Tabela 14 – Renda dos comunitários envolvidos no negócio da castanha-do-brasil.....	51
Tabela 15 - Parâmetros possíveis para análise de sensibilidade de um negócio	52
Tabela 16 - Análise de sensibilidade da comercialização da castanha-do-brasil	53



INTRODUÇÃO

O plano de negócio¹ é um instrumento de planejamento e de análise de rentabilidade, que contribui para reduzir os riscos e as incertezas na implementação de novos negócios ou de mudanças naqueles que estão em prática, tornando-os mais eficazes em seus objetivos e eficientes no uso dos recursos envolvidos.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o plano de negócio é um documento que descreve os objetivos de um negócio e os passos que devem ser dados para que esses sejam alcançados (ROSA, 2013). Ele contém a forma de operar do negócio, suas estratégias para conquistar uma fatia do mercado-alvo e as projeções de custos, receitas e resultados financeiros (SALIM *et al.*, 2005).

Desde 2010, a Conservação Estratégica (CSF-Brasil) vem apoiando, por meio da elaboração participativa de planos de negócios e análises de viabilidade, a estruturação e o desenvolvimento de negócios sustentáveis em áreas protegidas, como terras indígenas e reservas extrativistas. Nestes últimos anos, foram elaborados planos de negócios referente à comercialização produtos da sociobiodiversidade², beneficiados e *in natura*, como castanha-do-brasil, pesca artesanal do peixe pirarucu em rios, pesca artesanal em áreas marinhas, madeira manejada e serviços turísticos. Estes planos buscaram identificar e fortalecer alternativas sustentáveis de renda, dando contribuições importantes aos povos e comunidades tradicionais empreendedores, principalmente sobre a rentabilidade e como gerenciar seus negócios.

Tomando como base as experiências vivenciadas e os resultados alcançados, a CSF-Brasil desenvolveu este guia com o objetivo de sistematizar lições aprendidas sobre a elaboração de planos de negócios, de forma participativa e para produtos da sociobiodiversidade. Assim, esperamos multiplicar nosso aprendizado entre profissionais e organizações que apoiam iniciativas de empreendedorismo de povos e comunidades tradicionais. Portanto, este guia é um documento que reúne orientações-chave em uma linguagem para não especialistas em administração e economia, e para aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos, também estão mencionadas referências de estudos complementares.

¹ Negócios são atividades produtivas que têm como objetivo gerar produtos (bens ou serviços) para atender necessidades de uma sociedade (SALIM *et al.* 2005).

² Segundo o Plano Nacional da Sociobiodiversidade (2009), os produtos da sociobiodiversidade são gerados a partir de recursos da biodiversidade por povos indígenas, comunidades tradicionais e agricultores familiares, de maneira a valorizar suas práticas e saberes, gerar renda e conservar o meio ambiente.

Por que elaborar planos de negócio para produtos da sociobiodiversidade?

Atualmente, os empreendedores estão valorizando cada vez mais o planejamento por meio da elaboração de planos de negócios. O simples ato de escrever sobre o negócio esclarece prioridades e direcionamentos. Ao elaborar planos de negócios, os empreendedores podem mudar completamente suas estratégias, publicidade ou mix³ de produtos depois de descobrirem que suas suposições estavam erradas. Essa forma saudável de pensar e repensar via um plano de negócio está se tornando uma regra no universo empresarial. Um plano de negócio permite identificar e evitar erros ainda no estágio conceitual de um novo negócio ou de mudanças de estratégias de um negócio em curso, ao invés de identificá-los na prática. Ao final, ele visa responder à seguinte pergunta: “vale a pena abrir, mudar ou expandir o negócio?” (PEARCE, 2011; ROSA, 2013). Além disso, um plano de negócio que reflita sobre todos os aspectos do negócio e demonstre com clareza os passos e resultados esperados pode ser decisivo na tomada de decisão de investidores e financiadores, favoravelmente ao negócio (SALIM *et al.* 2005).

Além de ser uma importante ferramenta de planejamento, um plano de negócio orienta a tomada de decisão de empreendedores e investidores para uma aplicação mais eficiente e rentável de seus recursos; é um instrumento de captação de recursos em processos de solicitação de empréstimos em bancos e cooperativas de crédito e em outras instituições que oferecem financiamentos, via editais e chamadas públicas de projetos; facilita processos de licenciamento ambiental – fornecendo dados sobre a produção e a viabilidade financeira – e de comunicação interna e externa – conferindo maior transparência sobre o negócio.

Por suas diversas funcionalidades, os planos de negócio, quando elaborados de forma participativa e para atividades que visam o uso sustentável da biodiversidade empreendidas por povos indígenas, comunidades tradicionais e agricultores familiares, oferecem uma contribuição importante para o desenvolvimento destas atividades e a capacitação dos envolvidos. Atualmente, estes negócios têm seu desenvolvimento limitado por diversos gargalos que acarretam baixa rentabilidade, tais como (GOMES *et al.*, 2012; ALVARENGA, REID, 2014):

- Baixa escala de produção para uso sustentável;
- Inadequada infraestrutura de produção, armazenamento, transporte, beneficiamento e comunicação;
- Restrito acesso aos financiamentos para investimentos e inovações sociais e tecnológicas;
- Restrito acesso às informações sobre o mercado e a cadeia produtiva;
- Restrito acesso às capacitações em boas práticas de produção, organização comunitária, gestão financeira e de mercado, adequadas à cultura local.

Os negócios da sociobiodiversidade são essenciais para a qualidade de vida de grupos sociais, que possuem grande dependência cultural e econômica dos recursos naturais. O fortalecimento desses negócios – que fazem uso sustentável dos recursos naturais, estão integrados à cultura local e geram renda – é fundamental para o desenvolvimento sustentável de regiões de rica biodiversidade e cultura, como a

³ Mix de produto é um termo técnico para designar o sortimento de produtos do negócio, isto é, o conjunto dos produtos colocados à venda pelo negócio (KLOTTER, 2000).

Amazônia. É por estas razões que a promoção dessas atividades é uma prioridade para o Plano de Proteção e Combate ao Desmatamento na Amazônia (PPCDAm) e uma diretriz da Política Nacional de Gestão Ambiental e Territorial de Terras Indígenas (PNGATI).

Para transpor estas barreiras ao desenvolvimento destes negócios, são essenciais ferramentas que possam orientar investimentos mais rentáveis e o uso dos recursos de forma mais eficiente, assim como apoiar o acesso a melhores mercados e aos financiamentos. Portanto, os planos de negócio, quando elaborados de forma participativa, podem contribuir para o desenvolvimento dos negócios e de capacidades em empreendedorismo ao:

- Identificar opções viáveis de investimentos para a geração de renda;
- Identificar processos produtivos mais eficientes economicamente, estimulando inovações tecnológicas;
- Facilitar o acesso a melhores mercados por meio de maior conhecimento e estratégias de mercado;
- Apoiar na identificação da escala de produção sustentável, isto é, a extração ótima dos recursos naturais, considerando os aspectos socioeconômicos;
- Ampliar conhecimentos sobre produção sustentável, organização comunitária e gestão financeira e mercadológica;
- Apoiar processos de solicitação de financiamentos, demonstrando os benefícios do negócio, sobretudo, sua capacidade financeira;
- Apoiar processos de licenciamento ambiental ao complementar planos de manejo;
- Estimular a interação entre atores da cadeia produtiva e, conseqüentemente, de arranjos locais e inovações sociais.

Essas contribuições orientam as comunidades e/ou famílias empreendedoras, investidores e financiadores, sobre a tomada de decisão em investimentos com menor risco e incerteza e, portanto, com maior chance de alcançar os benefícios esperados com o negócio.

Entre os planos desenvolvidos pela CSF-Brasil encontramos algumas de suas contribuições na prática. O plano de negócio sobre a comercialização de castanha-do-brasil para um povo indígena em Rondônia desenvolveu uma proposta de organização comunitária para maior escala na comercialização e identificou investimentos viáveis para maior qualidade do produto. Durante o processo de elaboração, o grupo de famílias envolvido realizou uma venda experimental com preço de venda 10% maior que na safra anterior, proporcionada pela pesquisa de novas oportunidades de mercado.

O plano sobre o manejo e comercialização de pirarucu por uma comunidade indígena no Amazonas identificou o mercado-alvo mais rentável para a venda. Este também apoiou, com a análise de viabilidade, o processo de licenciamento ambiental da atividade produtiva, aprovado no mesmo ano de realização. Na Bahia, o plano sobre o beneficiamento do pescado para uma reserva extrativista identificou a quantidade de produção mínima para viabilidade dos investimentos em uma indústria de beneficiamento. Este também ampliou o conhecimento sobre os desafios da gestão do negócio em um mercado de grande concorrência.

Entre as atividades que não apresentaram viabilidade econômica, o plano sobre a comercialização de madeira manejada em uma reserva extrativista no Amazonas identificou a necessidade de diversificação de produtos e de seleção de nicho de mercado que valorize a sustentabilidade e origem dos produtos. Os dois planos de negócio sobre ecoturismo em terras indígenas, em Rondônia e no Amazonas, ampliaram o conhecimento sobre o mercado nacional e internacional de turismo, que não oferecem demanda suficiente para viabilizar os investimentos – de valor significativo em infraestrutura e capacitações – no negócio indígena.

A quem se destina e como utilizar este guia?

Este guia está voltado para profissionais e organizações públicas ou da sociedade civil, que têm como missão apoiar o fortalecimento de negócios sustentáveis em áreas de rica biodiversidade e cultura e que necessitam de ferramentas para a estruturação e o desenvolvimento desses negócios. É voltado, portanto, para aqueles que buscam instrumentos capazes de prover subsídios para a tomada de decisão sobre investimentos em negócios da sociobiodiversidade e também para o planejamento operacional, mercadológico e financeiro dessas atividades.

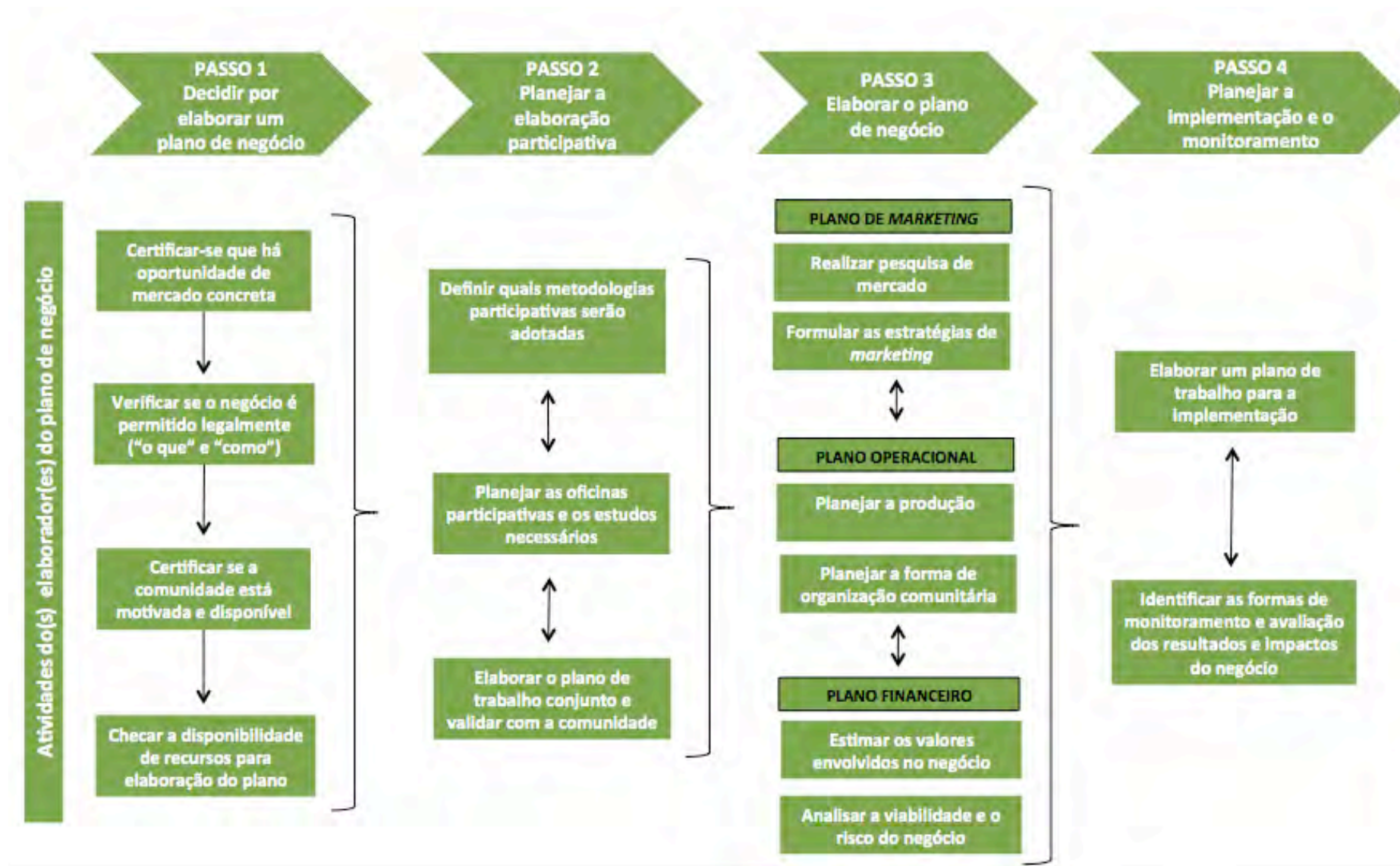
Aos interessados na elaboração participativa de um plano de negócio da sociobiodiversidade propomos seguir quatro passos, conforme nossas experiências, que são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Passos para a elaboração de um plano de negócio participativo



Em cada passo, a pessoa ou organização responsável pela elaboração do plano de negócio deverá desenvolver atividades (apresentadas na Figura 2) que serão detalhadas nos capítulos seguintes deste guia. Estes capítulos contêm as recomendações-chave para o desenvolvimento de cada passo. Neles são apresentadas ferramentas de apoio à elaboração, como modelo de cronograma; tabelas de sistematização e análise de dados; e estrutura de texto para redação do plano de negócio. Também são disponibilizados exemplos, inspirados nos casos vivenciados, e sugestões de leituras adicionais para aqueles que desejam se aprofundar na elaboração de planos de negócios.

Figura 2 - Atividades do(s) elaborador(es) de um plano de negócio participativo da sociobiodiversidade





PASSO 1

Decidir por elaborar um plano de negócio

Antes de optar pela elaboração de um plano de negócio, questões-chave devem ser analisadas simultaneamente, principalmente quando se trata de propostas de novos negócios para povos indígenas e comunidades tradicionais.

Partindo das potencialidades naturais e socioeconômicas do território onde se localiza a comunidade empreendedora - disponibilizadas em **protocolos comunitários, nos Planos de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas (PGTA) e nos planos de manejo de unidades de conservação** (explicados no quadro abaixo) - o(s) elaborador(es) do plano de negócio deve(m) buscar respostas para as quatro questões a seguir.

O protocolo comunitário, o PGTA e os Plano de Manejo de Unidades de Conservação são instrumentos de gestão territorial, manejo e uso dos recursos naturais desenvolvidos por grupos sociais e/ou gestores públicos para o desenvolvimento sustentável de uma determinada área ou território.

Mais informações podem ser consultadas no site de instituições tais como Fundação Avina, Fundação Nacional do Índio (Funai) e ICMBio.

Há informações preliminares de mercado que sinalizam uma oportunidade de negócio para a comunidade?

Inicialmente, no momento de decidir pela elaboração de um plano negócio, é necessário buscar informações que possam dizer se o produto proposto tem chances no mercado. Isto é, levantar informações, em **fontes confiáveis** (exemplificadas no quadro a seguir), que possam indicar preliminarmente uma demanda pelo produto ou pelos benefícios potenciais do recurso natural trabalhado no negócio. Por exemplo, segundo o Sebrae e a ESPM (2008), o mercado de produtos cosméticos a base de produtos naturais é crescente no Brasil e apresenta uma tendência de crescimento contínuo nos próximos anos. Com base neste levantamento, pode-se priorizar os negócios que possuem maior chance de acesso aos mercados e, conseqüentemente, de alcançar de seus objetivos, como gerar renda.

Fontes confiáveis

Para a pesquisa de informações preliminares recomendamos a consulta em algumas instituições, tais como:

- ✓ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Nacional) e em suas agências estaduais;
- ✓ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE);
- ✓ Universidades locais e de referência em informações sobre mercado de produtos sustentáveis, como Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral (FDC), entre outras;
- ✓ Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) e do Meio Ambiente (MMA);
- ✓ ONGs de atuação local e nacional envolvidas no apoio à produção e à comercialização de produtos da sociobiodiversidade.

Há alguma lei que proíbe ou impõe regras para a implementação do negócio?

A exploração de recursos naturais e a comercialização de produtos da sociobiodiversidade são reguladas por leis que devem ser verificadas inicialmente. Algumas ideias de produção podem não ter permissão para operar, como a pesca de algumas espécies de peixes ou quelônios por exemplo. Há negócios para os quais a legislação brasileira pode exigir o cumprimento de regras de como realizar processos ou atividades - por exemplo, seguir um plano de manejo do recurso a ser explorado - e que devem ser submetidos ao processo de licenciamento ambiental do IBAMA, como nos casos de extração de madeira. A legislação também pode exigir de apresentar um projeto com a estrutura física e os procedimentos que serão adotados para a segurança sanitária, como no caso de indústrias de beneficiamento de peixes, frutos e sementes. Nestes casos, a comunidade deve avaliar sua capacidade de apresentar estes documentos e sua disponibilidade de realizar o negócio conforme a legislação.

Assim, para a decisão de elaborar um negócio é necessário verificar a legislação atual, seja federal, estadual ou municipal, que regula a exploração e/ou o processamento do recurso natural para comercialização. Esta atividade é fundamental para a elaboração do plano de negócio, pois há normas e regras pouco adequadas à realidade amazônica e de povos e comunidades tradicionais. Buscando respostas para esta questão, evita-se analisar propostas de negócio não viáveis pela legislação brasileira ou que imponha procedimentos que a comunidade não terá condições ou não se dispõe a implementar.

Qual é a motivação e a disponibilidade da comunidade em implementar ou mudar estratégias do negócio?

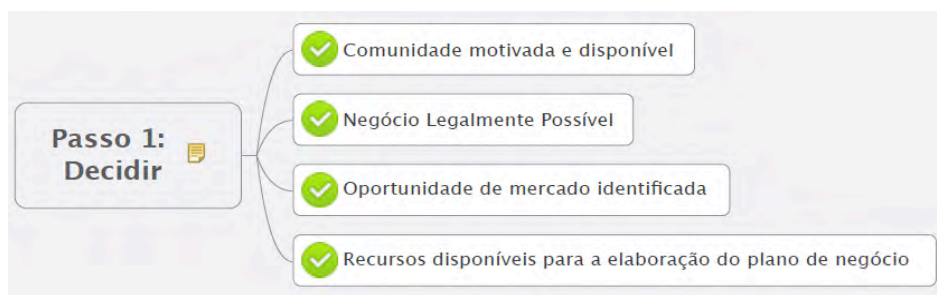
A motivação dos empreendedores por implementar um negócio, ou mudar estratégias de algum negócio existente, é um fator chave de sucesso no seu desenvolvimento. É importante identificar as motivações da comunidade para avaliar qual será a força de engajamento das pessoas no processo e também buscar resultados que atendam as expectativas. Quanto maior for o potencial do negócio para promover benefícios - como em renda, segurança alimentar e valorização cultural - maior será a motivação das pessoas no seu desenvolvimento.

Assim como a motivação, a disponibilidade do grupo é também um fator chave. Por um lado, o negócio deve estar adequado ao calendário de atividades produtivas da comunidade, de forma que as pessoas tenham disponibilidade de tempo para realizar as atividades do negócio. Por outro lado, o grupo envolvido deve estar disposto às mudanças e aos acordos internos e com parceiros para a implementação e o desenvolvimento do negócio.

Qual é o custo de elaboração de um plano de negócio?

A elaboração de um plano de negócio pode ter um custo relevante. Em casos onde é necessário realizar pesquisas de mercado mais complexas devido à pouca informação disponível, exigindo, por exemplo, levantamento de dados em vários locais ou entrevistas com atores da cadeia produtiva e/ou consumidores, o custo pode ser alto. O custo também pode ser expressivo quando há dificuldade de acesso logístico às comunidades para a elaboração participativa do plano de negócio.

Além destes casos, um plano de negócio com mais de um produto pode tornar o custo de elaboração maior. É recomendável avaliar se estudos de menor custo podem gerar benefícios satisfatórios para o estágio de desenvolvimento do negócio e de capacidade da comunidade para implementá-lo. Por exemplo, poderiam ser realizados um estudo de pré-viabilidade técnica e financeira, uma modelagem do negócio⁴ ou um plano de negócio somente para o principal produto.



⁴ Para a modelagem de um negócio pode-se adotar a metodologia Canvas disponível no site do SEBRAE.



PASSO 2

Planejar a elaboração participativa do plano de negócio

A elaboração de um plano de negócio para produtos da biodiversidade empreendidos por povos indígenas, comunidades tradicionais e agricultores familiares deve considerar a participação da comunidade em etapas-chave de seu desenvolvimento, respeitando, se houver, regras locais estabelecidas em protocolos comunitários, acordos e planos de gestão, planos de uso ou manejo de territórios e áreas protegidas. O planejamento das formas de participação no processo de elaboração do plano de negócio é fundamental para garantir a visão coletiva sobre o uso e aplicação dos recursos e operacionalização do negócio.

Para a **elaboração participativa**, recomendamos ao(s) elaborador(es) do plano de negócio a realização de oficinas na(s) comunidade(s) ou em localidades próximas, ao longo de todo o processo, bem como, realizar as atividades com um grupo de trabalho permanente, composto por pessoas da comunidade e de instituições parceiras na elaboração do plano.

Elaboração participativa

Para a elaboração do plano de negócio recomendamos a adoção de metodologias participativas que contribuam para o planejamento do negócio baseada em uma visão comum e acordos coletivos da comunidade envolvida.

No site do Ministério de Desenvolvimento Agrário estão sistematizadas algumas metodologias para assistência técnica e extensão rural, que podem ser adotadas e adequadas ao contexto do plano de negócio.

A Prefeitura de São Paulo também disponibiliza em seu site o “Manual de metodologias participativas para o desenvolvimento comunitário”, uma compilação de ferramentas participativas que podem ser ajustadas ao contexto da elaboração dos planos de negócio.

As oficinas têm como objetivo levantar e analisar dados coletivamente para a construção de uma visão comum sobre o negócio que a comunidade pretende implementar. Portanto, para a sua realização as pessoas e/ou famílias que estarão ligadas diretamente e indiretamente ao negócio devem ser envolvidas. É importante também estarem presentes os parceiros da comunidade e atores que fazem parte da cadeia de valor da sociobiodiversidade⁵, na qual o negócio está inserido, como produtores vizinhos, comerciantes, beneficiadores, prestadores de serviços de assistência técnica, etc. Estes atores contribuirão com diversos conhecimentos, por exemplo, sobre legislação, boas práticas de produção e gestão, comercialização, entre outros. O encontro destes diversos atores promovidos pelas oficinas poderá propiciar arranjos produtivos e parcerias comerciais durante o processo de elaboração do plano de negócio.

⁵ Uma cadeia de valor da sociobiodiversidade se refere não só à cadeia produtiva que considera o valor financeiro, mas também os valores sociais, culturais e do uso sustentável dos recursos naturais envolvidos nos negócios (Plano Nacional da Sociobiodiversidade, 2009).

Para a elaboração do plano de negócio, sugerimos o planejamento de ao menos três oficinas a serem realizadas em um período aproximado de seis meses. Para cada oficina, estima-se a duração de dois a cinco dias, dependendo da familiaridade do grupo com os temas a serem abordados, sobretudo, em relação aos aspectos de mercado e financeiros.

Sugerimos a divisão deste período em três etapas, sendo realizada pelo menos uma oficina em cada uma delas.

Etapla 1: Planejamento da elaboração do plano de negócio e levantamento de dados iniciais

Esta primeira etapa visa a elaboração participativa de um plano de trabalho e o levantamento de informações fundamentais para se iniciar a elaboração do plano de negócio. A oficina tem como objetivo levantar dados atuais sobre:

- Os aspectos físicos, formas e/ou possibilidades de uso, benefícios do(s) recurso(s) envolvido(s) no negócio;
- O processo produtivo e as habilidades e preferências das pessoas que desejam se envolver no negócio;
- Os recursos disponíveis e necessários para a produção sustentável e a comercialização no mercado-alvo (equipamentos, embarcações, ferramentas etc.).

Os dados e informações devem ser sistematizados em textos e/ou tabelas para que possam orientar o desenvolvimento dos planos componentes (detalhados no passo 3 deste guia).

Etapla 2: Desenvolvimento dos planos componentes de *marketing*, operacional e financeiro

Esta etapa é de elaboração dos planos componentes do plano de negócio. Consideramos como planos componentes os planos de *marketing*, operacional e financeiro. O conceito e o modo como desenvolvê-los estão descritos no capítulo seguinte deste guia. Esta é a etapa principal e que concentrará maior esforço dos elaboradores.

A oficina proposta nesta etapa tem como objetivo ampliar o conhecimento da comunidade sobre o mercado, boas práticas de produção e gestão, custos e renda; e também validar o planejamento do negócio proposto. Os elaboradores deverão realizar pesquisas e estudos complementares tanto para apoiar o planejamento operacional, de mercado e financeiro do negócio, quanto para qualificar a tomada de decisão dos comunitários. Por se tratar de assuntos sobre o mercado e finanças, que comunitários podem ter pouca familiaridade, talvez seja necessária a realização de mais de uma oficina para se adequar ao ritmo de aprendizagem das pessoas e/ou para se aprofundar nas discussões.

Etapa 3: Apresentação de resultados e estabelecimento de acordos para sua implementação

A terceira etapa compreende a apresentação dos resultados esperados com o negócio, considerando a configuração proposta pelos envolvidos, e o estabelecimento dos acordos necessários para a sua implementação.

A oficina nesta etapa tem o objetivo de avaliar se os resultados esperados do negócio atendem às expectativas da comunidade e de planejar a implementação do negócio, identificando ações, prazos, responsáveis e condições necessárias para colocar em prática as atividades. São consideradas principalmente as ações relacionadas ao licenciamento ambiental, à captação de recursos e à elaboração de projetos necessários para a realização de investimentos (como detalhados no Passo 4 deste guia). Caso não seja identificada a necessidade de realizar ajustes no plano de negócio, nesta oficina poderá ser entregue o **relatório do plano de negócio**. Caso ajustes sejam necessários, este relatório poderá ser entregue em um momento posterior.

Relatório do Plano de Negócio

Para a redação do plano de negócio sugerimos no Anexo I uma estrutura de relatório, com orientações sobre cada capítulo.

Para a coordenação destas etapas e atividades, sugerimos o desenvolvimento de um plano de trabalho a ser coordenado por um grupo formado por lideranças comunitárias – de acordo com suas habilidades e disponibilidade – e de instituições parceiras na elaboração do plano de negócio. Este grupo de trabalho será responsável por organizar e realizar todas as etapas, bem como realizar e/ou contratar as oficinas, os estudos complementares e redigir o plano de negócio.

O plano de trabalho é uma ferramenta de planejamento que detalha as etapas, as atividades, os recursos necessários, os responsáveis por cada atividade, assim como os períodos de realização e os prazos de conclusão. A seguir, a Tabela 1 exemplifica um plano de trabalho para a elaboração do plano de negócio, conforme etapas sugeridas e atividades principais.

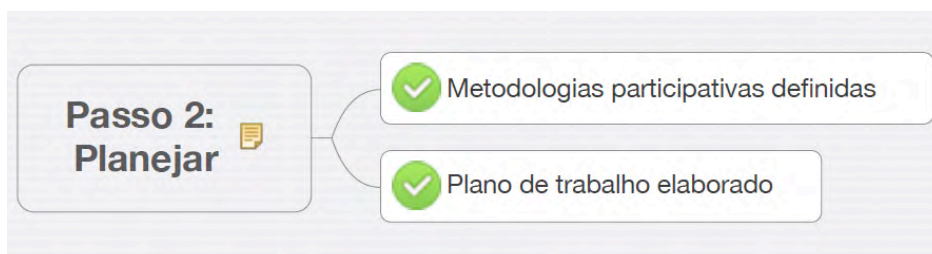


Tabela 1 – Exemplo de plano de trabalho para a elaboração participativa do plano de negócio

Etapas e atividades	Responsáveis		Recursos necessários	Orçamento (em Reais - R\$) ⁶	Prazo de entrega	Período de realização ⁷					
	Organização de apoio	Comunidade				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Etapas 1: Planejamento e levantamento de informações iniciais				10.000,00	28/Fev						
Elaboração preliminar do plano de trabalho e planejamento da oficina	Daniel	João	Internet, telefone, computador e horas de trabalho	2.000,00	10/Fev						
Oficina 1: levantamento de dados e validação do plano de trabalho	Daniel e Camila	João	Combustível, alimentação, material didático e horas de trabalho	5.000,00	15/Fev						
Sistematização dos dados levantados na oficina	Daniel e Camila	João	Computador e horas de trabalho	3.000,00	28/Fev						
Etapas 2: Desenvolvimento dos planos componentes				14.000,00	30/Mai						
Análise de mercado e estratégias de <i>marketing</i>	Daniel	Benedito	Internet, telefone, transporte, computador e horas de trabalho	2.000,00	30/Abr						
Pesquisas sobre boas práticas de produção e gestão do negócio	Camila	Astrogildo	Internet, telefone, transporte, computador e horas de trabalho	2.000,00	30/Abr						
Levantamento dos investimentos, custos e receitas	Camila	Moacir	Internet, telefone, transporte, computador e horas de trabalho	2.000,00	30/Abr						
Oficina 2: desenvolvimento dos planos componentes	Daniel e Camila	Benedito e Moacir	Combustível, alimentação, material didático e horas de trabalho	5.000,00	30/Abr						
Elaboração do relatório do plano de negócio	Daniel e Camila	Benedito e Moacir	Internet, telefone, computador e horas de trabalho	3.000,00	30/Mai						
Etapas 3: Apresentação dos resultados e acordos				7.500,00	30/Jun						
Oficina de apresentação e acordos	Daniel e Camila	João	Combustível, alimentação, material didático e horas de trabalho	5.000,00	10/Jun						
Ajustes no relatório, se necessário	Daniel e Camila	Benedito e Moacir	Computador e horas de trabalho	2.000,00	25/Jun						
Impressão do relatório do plano de negócios e entrega para a comunidade	Camila	João	Impressora e combustível	500,00	30/Jun						
Orçamento total				31.500,00	6 meses						

Fonte: elaboração própria.

⁶ Os valores e prazos são fictícios, apenas para exemplificar.

⁷ As atividades podem ser detalhadas em períodos quinzenais ou semanais para a melhor gestão do tempo de trabalho.



PASSO 3

Elaborar o plano de negócio

Tomando como base as experiências vivenciadas com os negócios da sociobiodiversidade, consideramos para a elaboração de um plano de negócio o desenvolvimento em sinergia dos três sub-planos seguintes:

1- Plano de *marketing*

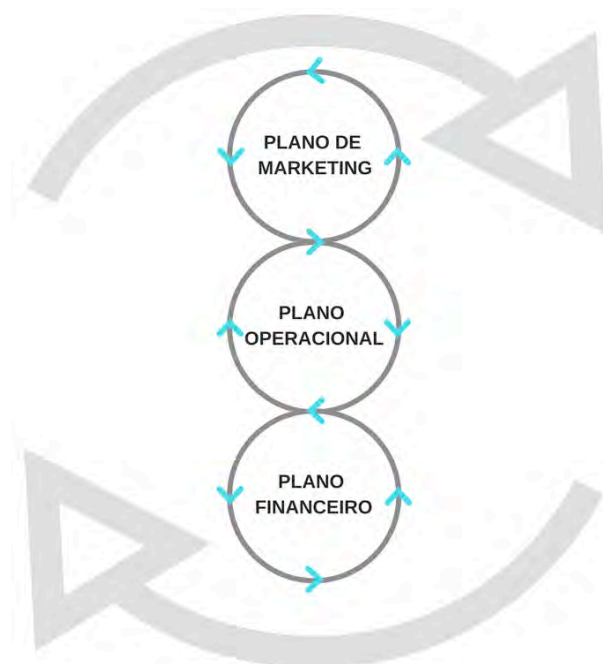
Trata-se da pesquisa de mercado e elaboração de estratégias de *marketing*.

2- Plano operacional

É o planejamento da produção sustentável ou operação do serviço e a proposta de organização comunitária, integrados à cultura local.

3- Plano financeiro

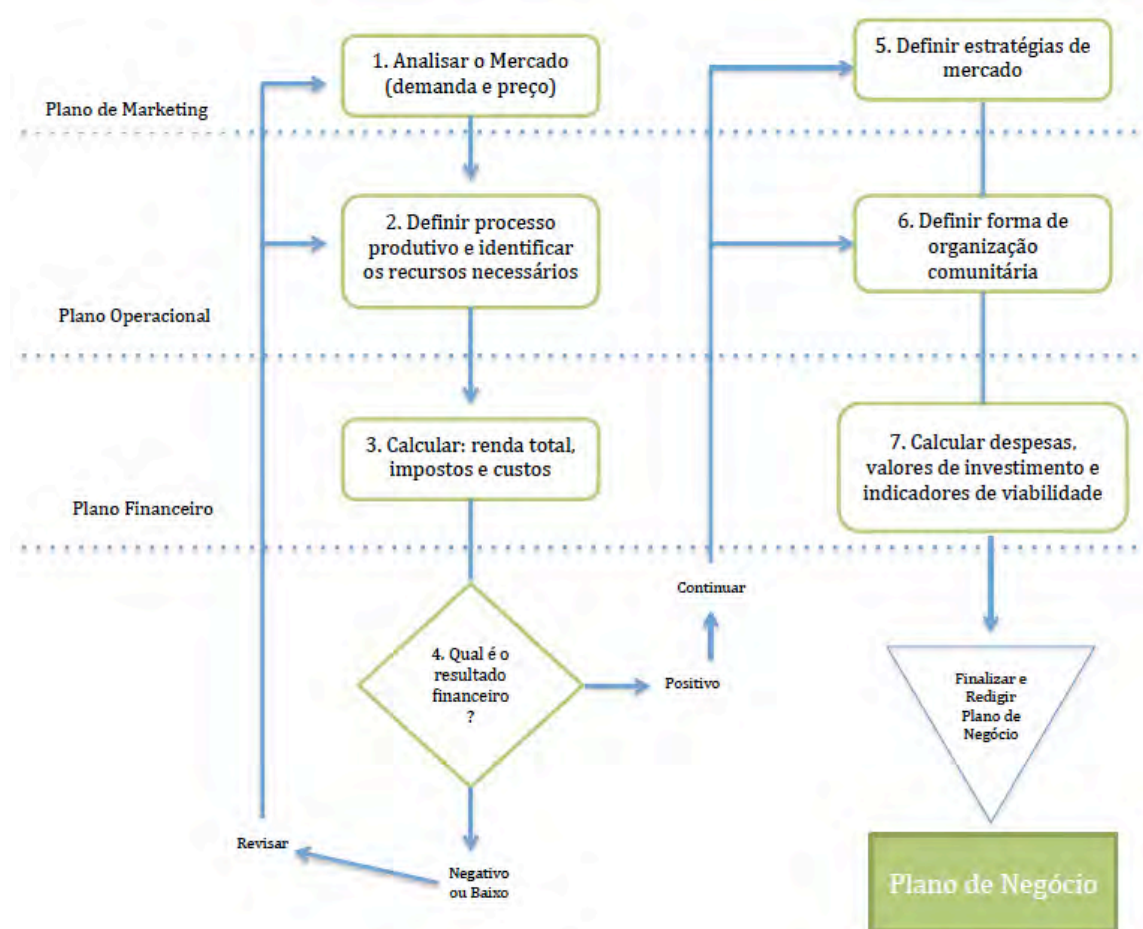
Refere-se ao planejamento dos recursos financeiros envolvidos no negócio e à análise de viabilidade dos investimentos.



Estes sub-planos são interdependentes, isto é, estão alinhados entre si, portanto, são desenvolvidos em sintonia, de forma interativa, ocorrendo uma retroalimentação entre eles. Assim, o planejamento proposto em um plano influencia o planejamento dos demais. Por exemplo, a escolha de um mercado poderá exigir uma qualidade e entrega de produto em períodos específicos, que o plano operacional deverá considerar. Se no plano operacional estão previstas entregas de produção em determinados períodos, o plano financeiro deverá considerá-las para previsões de pagamento de custos e de recebimentos de vendas.

Por sua vez, os resultados parciais ou preliminares de fluxo de caixa ou de indicadores de viabilidade encontrados no plano financeiro também poderão influenciar modificações no plano operacional e de *marketing*. Se os primeiros resultados financeiros demonstram alto custo, por exemplo, de transporte ou de investimento em equipamentos, o grupo responsável pela elaboração do plano de negócio, junto com a comunidade, pode analisar alternativas de transporte ou de materiais que reduzam estes custos. Se encontradas alternativas, elas implicarão em modificações nos demais planos, como mudanças na estratégia de comercialização ou no processo produtivo. A Figura 3 demonstra um percurso das principais atividades de cada plano componente, que demonstra a interdependência e retroalimentação entre eles.

Figura 3 - Fluxo das principais atividades e retroalimentação



Fonte: Elaboração própria

Para facilitar o desenvolvimento dos planos componentes e os processos de retroalimentação, podem ser consideradas diferentes situações, isto é, avaliar diferentes cenários considerando aspectos ou variáveis importantes para o negócio. Segundo Salim *et al.* (2005), os cenários de planejamento representam diferentes situações que podem ocorrer em diversas áreas (econômica, tecnológica, etc.) e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte de planejamento. Na Tabela 2, sugerimos algumas variáveis que podem ser utilizadas para a construção de cenários em cada plano componente. Embora a análise de cenários ofereça mais informação para a tomada de decisão, a adoção de grande número de cenários poderá tornar complexa a tomada de decisão sobre o negócio, portanto, sugerimos a escolha daquelas de maior impacto para o negócio.

Tabela 2 – Variáveis para construção de cenários por plano componente

Plano Componente	Variáveis
<i>Marketing</i>	Preço de venda em mercados distintos Local de comercialização (praça)
Operacional	Quantidade de produção Processo produtivo Custos de logística para escoamento do produto
Financeiro	Projeção de vendas (otimista, realista e pessimista) Tipo de investimentos (exemplos: equipamentos com tecnologias diferentes, locais de armazenamento de diferentes capacidades, etc.)

Fonte: Elaboração própria



DICA: O plano de negócio deve ser um documento dinâmico!

O plano de negócios é uma ferramenta para a orientação dos empreendedores no momento de implementar, mudar, monitorar e avaliar os resultados do negócio. Contudo, ele não deve ser estático, mas sim dinâmico. À medida que novas oportunidades ou ameaças se configurem no mercado e/ou que processos e condições internos se tornem mais ou menos fortalecidos, é importante adaptar o planejamento inicial conforme nova situação. Isto ajuda o empreendedor a se adaptar e se reorientar conforme a evolução do contexto do negócio ao longo do tempo.

Plano de Marketing

Marketing é uma palavra inglesa que significa “mercado”. O mercado de um produto é formado por um conjunto de produtores e compradores, efetivos e potenciais (KOTLER, 2000). O plano de *marketing* é um estudo que visa estabelecer os objetivos de uma empresa, de um negócio ou de um produto em um mercado-alvo, definindo as estratégias e atividades necessárias para aproveitar oportunidades de mercado (NUNES, 2008). Os objetivos e estratégias de *marketing* são formulados com base em uma análise de mercado - isto é, das oportunidades e ameaças - e do comportamento de consumidores e concorrentes para escolha de um mercado-alvo (KOTLER, 2000).

Para a elaboração de um plano de negócio, consideramos no plano de *marketing* o desenvolvimento da análise ou pesquisa de mercado e o planejamento das estratégias de *marketing*. Ele busca responder às questões seguintes:

- Qual é a proposta de valor do produto a ser ofertado pelo negócio?
- Quais são os benefícios que o produto vai entregar ao mercado?
- Qual é o mercado-alvo, isto é, o mercado que oferece uma oportunidade para o negócio?
- Há também ameaças? Por quê?

- Qual é a demanda a ser atendida?
- Quem são os consumidores?
- Qual é o preço que eles estão dispostos a pagar?
- Quem são os concorrentes? Onde eles estão? Qual a vantagem deles?
- Quais são as estratégias de *marketing* de apoio a entrada e a manutenção do produto no mercado?

Pesquisa de Mercado

A pesquisa de mercado é uma ferramenta de *marketing*. É um estudo que envolve a coleta e a análise de dados sobre um determinado mercado (denominado mercado-alvo) no qual se espera fazer parte, com objetivo de conhecer o seu tamanho, sua evolução, as tendências, segmentos e o comportamento de consumidores (KOTLER, 2000; MATTAR, 2014). A pesquisa de mercado visa identificar e analisar uma oportunidade de negócio, portanto, é crucial na elaboração de um plano de negócio. É a partir da pesquisa de mercado que o empreendedor conhecerá seus clientes, fornecedores e concorrentes e poderá estimar a quantidade e o preço de venda do produto que se pretende oferecer ao mercado.

Para realizar a pesquisa de mercado, é preciso definir quais serão as características físicas do produto e sua proposta de valor. Em se tratando de características físicas, por exemplo, uma comunidade poderá oferecer a castanha-do-brasil com casca em embalagens de 50 kg; o pirarucu fresco eviscerado resfriado; pranchas ou toras de madeira de uma espécie; filé de peixe em embalagem a vácuo de 500g; etc.

Segundo Kotler (2000), o valor de um produto entregue ao cliente é o conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis que os consumidores esperam obter do produto, deduzido o custo de aquisição do mesmo. Portanto, a proposta de valor do produto do negócio deve descrever os benefícios oferecidos e as vantagens frente aos concorrentes, não relacionados somente ao produto diretamente, mas também à forma de operar do negócio e os serviços prestados conjuntamente. Por exemplo, a proposta de valor dos produtos madeireiros de manejo florestal comunitário deve conter as características das madeiras oferecidas (espécie, cor, durabilidade, textura, aparência etc.); as recomendações de uso; a identificação de origem e do processo sustentável de extração; os benefícios socioculturais do uso da madeira manejada; o atendimento aos clientes (disponibilização de informações sobre os produtos); a venda sob encomenda; etc.

A partir dos valores projetados para o(s) produto(s), isto é, os benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados aos consumidores, deve-se iniciar as pesquisas com potenciais clientes, concorrentes, fornecedores e também com especialistas e demais atores da cadeia produtiva. Esta pesquisa pode ser realizada por meio de entrevistas ou compilação de dados disponíveis em estudos, artigos e/ou em instituições que reúnem informações sobre o mercado e a cadeia produtiva na qual o negócio pretende se inserir ou está inserido.

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar e analisar o preço praticado ou aceitável para o produto no mercado-alvo e a quantidade possível de consumo. Adicionalmente, a pesquisa visa caracterizar quem são os consumidores que possuem maior interesse no produto e suas preferências, como também, os concorrentes mais próximos e suas vantagens. Este levantamento pode ser orientado pelas seguintes questões:

- Quem são os atuais e potenciais consumidores (intermediários ou finais) do produto do negócio? Onde eles estão? Quantos eles são? Quais são as suas preferências em relação ao produto (tamanho, sabor, embalagem, local de compra, etc.)?
- Qual é o preço pago pelos consumidores nos últimos anos? Qual é o preço que os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto?
- Qual é a quantidade consumida nos últimos anos?
- Quanto é ofertado do produto no mercado pesquisado nos últimos anos? Há dados que possam indicar o consumo futuro do produto no mercado-alvo?
- Quem fornece matéria-prima, equipamentos, serviços para a produção e comercialização do produto?
- Quem são os concorrentes, ou seja, os produtores que já oferecem o produto no mercado-alvo? Onde eles estão e quanto produzem? Quais são as vantagens e desvantagens que eles possuem em relação ao negócio em planejamento?

Caso seja um produto novo, inexistente no mercado, a pesquisa poderá levantar dados de produtos similares que já são ofertados no mercado. Este levantamento pode ser realizado em um município onde a comunidade se situa ou em municípios próximos, no estado, na região, no País ou até mesmo em outros países.

As respostas à estas questões também podem ser levantadas em organizações que sistematizam informações sobre produção, preços, renda, etc. Estas organizações podem ser públicas ou da sociedade civil como, por exemplo, o IBGE, que oferece pesquisas anuais sobre produtos do agroextrativismo no Brasil, e o IMAZON, que oferece dados sobre a comercialização da madeira, por exemplo. Ministérios, secretarias estaduais, SEBRAE, associações comerciais, industriais e sindicatos, centros de pesquisa, cooperativas e agências de desenvolvimento, centros tecnológicos, jornais, revistas e publicações especializadas são outros exemplos de fontes de pesquisa.

A pesquisa direta, por meio da aplicação de questionários ou de entrevistas, pode ter custo relevante, então, recomenda-se realizá-la após a análise de dados disponibilizados em documentos e por organizações, caso esses não sejam suficientes para analisar o mercado.

Como fazer uma pesquisa de mercado?

Para se desenvolver uma pesquisa de mercado é necessário seguir alguns passos, como definir os objetivos, o público-alvo da pesquisa, os dados que serão levantados e como estes serão coletados, elaborando os instrumentos de coleta de dados, tais como roteiros de entrevista e questionários. Estas orientações podem ser encontradas na cartilha do SEBRAE “Como elaborar uma Pesquisa de Mercado” (SEBRAE/MG, 2013), disponível em seu site.

A análise destes dados coletados sinalizará se o mercado selecionado oferece uma oportunidade ou não para o negócio. O consumo crescente do produto nos últimos anos, o crescimento do preço, a procura por produtos com maior qualidade ou subprodutos, por exemplo, indicam que a oferta do produto no mercado pesquisado é uma oportunidade a ser aproveitada. Também indicará a quantidade de produção para o mercado-alvo mais adequada, o preço competitivo e as características desejáveis do produto para satisfazer os consumidores e enfrentar a concorrência.



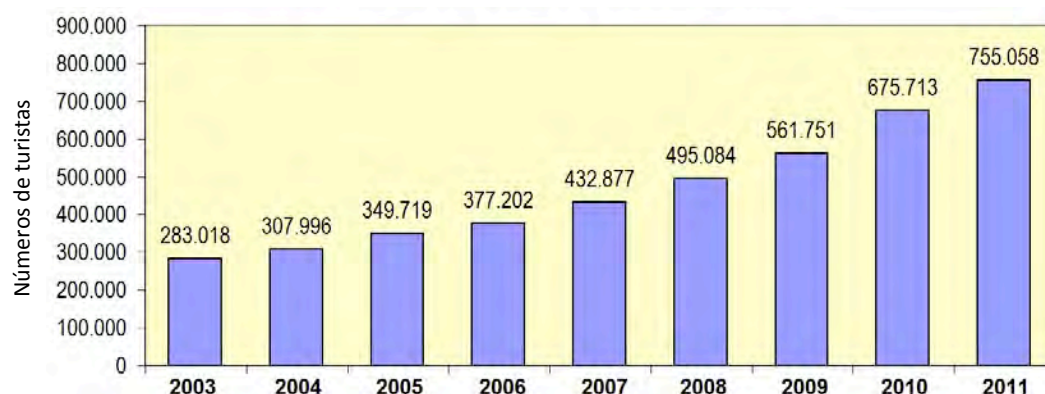
EXEMPLO: Pesquisa de Mercado para o Negócio de Turismo em Terra Indígena

Este exemplo se baseia no Plano de Negócio de Ecoturismo em Terras Indígenas do Amazonas. Nele são apresentados resumidamente os principais dados reais pesquisados para o mercado-alvo de ecoturismo. São também apresentados gráficos e tabelas que facilitam a sistematização das informações e que podem ser inseridos no relatório do plano de negócio.

A comunidade indígena estabeleceu em seu PGTA que empreender um negócio de turismo para o mercado internacional e a região sudeste do Brasil poderia ser uma alternativa sustentável de renda, complementar às atividades tradicionais, bem como uma atividade de resgate e valorização cultural, autoestima e promotora de outras atividades produtivas. A proposta foi a construção de uma pousada que ofereceria atividades culturais em meio à natureza.

Realizando pesquisas em organizações que reúnem dados sobre turismo no estado do Amazonas, percebemos que o número de turistas era crescente nos últimos anos. Entre 2003 e 2011 o estado registrou um crescimento de 167%, conforme demonstra o gráfico apresentado na Figura 4.

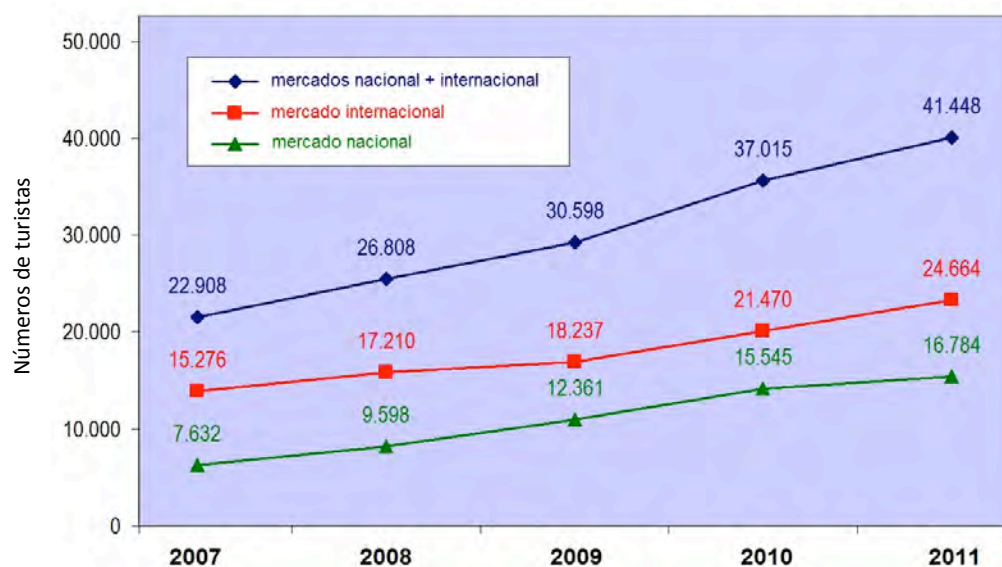
Figura 4 - Evolução do mercado de turismo no Amazonas



Fonte: Plano de Negócio de Turismo em Terra Indígena no Amazonas, CSF-Brasil, 2012.

A pesquisa também identificou que o número de turistas estrangeiros é maior que o de brasileiros, conforme demonstra a Figura 5. Os EUA, a Europa e o Canadá são os principais países emissores de turistas. No Brasil, os turistas são principalmente de origem dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Paraná, Minas Gerais.

Figura 5 - Evolução por segmentos de mercado de turismo no Amazonas



Fonte: Plano de Negócio de Turismo em Terra Indígena no Amazonas, CSF-Brasil, 2012

Pesquisamos também as principais preferências dos turistas brasileiros e estrangeiros, conforme demonstra a Tabela 3.

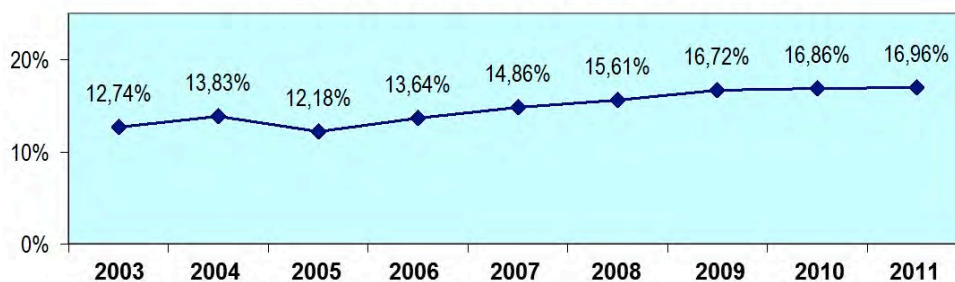
Tabela 3 - Preferências dos turistas nacionais e internacionais

Turistas nacionais	Turistas internacionais
70% planejam a viagem com antecedência média de 100 dias 80,6% se informam com parentes e amigos e pela internet 80,3% viajam nas férias 77,3% hospedam-se em hotéis e pousadas 66,8% viajam nos feriados e finais de semana prolongados 66,4% viajam mais de uma vez 44,4% viajam para ficar de quatro a sete dias fora 42,8% buscam descanso e tranquilidade 55,1% são motivados por praias, belezas naturais e natureza - R\$ 2.280 foi o gasto médio na viagem mais recente	71% são aposentados (em geral os filhos não moram mais com eles) 63% tiram férias com parceiro (marido ou mulher), sem filhos 40% já frequentaram hotéis em áreas protegidas, em especial à margem de lagos e rios 34% tiram férias sozinhos 32% já acamparam em áreas selvagens e parques nacionais 13% dos turistas 'urbanos' mostram interesse numa experiência com turismo aborígine

Fonte: Plano de Negócio de Turismo em Terra Indígena no Amazonas, CSF-Brasil, 2012.

Pesquisamos também qual era a frequência desses turistas em hotéis de selva no Amazonas, que oferecem produtos turísticos similares ao proposto pela comunidade indígena. A ocupação média chegou a quase 17% no ano de 2011, com ligeiro crescimento nos últimos anos, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Taxa de ocupação de leitos em hotéis de selva no Amazonas



Fonte: Plano de Negócio de Turismo em Terra Indígena no Amazonas, CSF-BRASIL, 2012

Os potenciais concorrentes do negócio também foram identificados, assim como os preços normalmente praticados, conforme demonstra a Tabela 4. Os concorrentes possuem diferentes infraestrutura e atrativos, o que influencia na determinação dos preços das diárias. Na América Latina, o preço médio da diária encontrado foi de R\$ 479,00 e no Brasil foi de R\$ 720,00.

Tabela 4 - Pesquisa de preços de concorrentes nacionais e internacionais

Mercado	Localização dos concorrentes	Preço médio da diária em 2011 (em Reais – R\$)
Nacional (Amazonas)	Tefé	538,00
	Careiro da Várzea	691,00
	Anavilhanas	931,00
Internacional	Costa Rica	264,00
	Panamá	462,00
	Bolívia	392,00
	Colômbia	460,00
	Equador	622,00
	Peru	536,00
	Venezuela	618,00

Fonte: Plano de Negócio de Turismo em Terra Indígena no Amazonas, CSF-Brasil, 2012

Os dados e informações pesquisados indicaram que o mercado de turismo no Amazonas é promissor, vem crescendo nos últimos anos, porém, a frequência nos hotéis de selva ainda é baixa. Eles demonstraram também que é recomendável o preço de diária entre R\$ 479,00 e R\$720,00, sendo mais adequado até R\$ 538,00, pois se refere ao concorrente mais próximo do negócio. Em relação ao perfil dos consumidores é importante considerar atrativos e estratégias de comunicação diferenciados para estrangeiros e brasileiros, pois esses possuem características distintas.



DICA: Uso da Matriz FOFA para analisar o negócio no mercado-alvo

Os dados e informações levantados na pesquisa de mercado podem ser sistematizados e analisados em uma Matriz **FOFA** (ou *SWOT*, em inglês) que identifica as **Forças**, **Oportunidades**, **Fraquezas** e **Ameaças** do negócio, face ao mercado-alvo. A Matriz FOFA analisa o ambiente interno e externo do negócio, com o objetivo de diagnosticar seus pontos fortes e fracos, as oportunidades que podem favorecer sua implementação e crescimento, como também as ameaças ao seu desenvolvimento (KOTLER, 2000).

As **Forças** se referem aos pontos fortes do negócio no mercado-alvo: quais são as vantagens do negócio em comparação com os seus concorrentes?

As **Oportunidades** se referem às situações encontradas no mercado-alvo que oferecem uma boa chance para o negócio ter sucesso: há um contexto favorável para a oferta do produto ou serviço?

Por sua vez, as **Fraquezas** são os pontos fracos do negócio no mercado-alvo: quais são as desvantagens do negócio em comparação com os seus concorrentes?

As **Ameaças** são as situações encontradas no mercado-alvo que podem comprometer o desenvolvimento do negócio: quais são os fatores ou o conjunto de fatores que podem dificultar as vendas, reduzir o preço de venda, aumentar os custos ou exigir mais investimento ou financiamento?

Este “retrato” da situação atual do negócio e do mercado-alvo facilitará a avaliação das reais chances de sucesso do negócio, como também, a formulação das estratégias de mercado necessárias para alcance dos resultados esperados com o negócio, orientadas no subcapítulo a seguir.



EXEMPLO: Matriz FOFA para o Negócio de Manejo Comunitário Madeireiro em uma Reserva Extrativista

Este exemplo de Matriz FOFA se baseia no Plano de Negócio de Manejo Comunitário Madeireiro em uma Reserva Extrativista no Amazonas. Nele são apresentados dados reais e adaptados para facilitar a compreensão deste guia.

A Figura 7 traz orientações para sistematizar e analisar informações sobre o ambiente de mercado e interno do negócio, baseadas no Guia de Planos de Negócio do SEBRAE (ROSA, 2013) e no nosso Plano de Negócio da Madeira Manejada em uma Reserva Extrativista do Amazonas (AM) (2012).

Figura 7 - Orientações e exemplo para elaboração da matriz FOFA

FORÇAS <i>Faça uso das forças!</i> “Características internas ao negócio que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir seus objetivos”.  Negócio de Madeira Manejada - AM: • Produto de origem em área protegida e manejado por comunidade tradicional; • Comunidade motivada e capacitada; • Produção em escala sustentável; • Qualidade do produto, nas opções serrada e tora; • Diversidade de espécies de madeiras.	OPORTUNIDADES <i>Explore as oportunidades!</i> “Situações positivas do ambiente externo que ajudam o negócio a alcançar seus objetivos e ter uma boa posição no mercado”.  Negócio de Madeira Manejada - AM: • Não há concorrentes legalizados na região; • Demanda local crescente de madeira legalizada para fabricação de móveis; escolares por instituições governamentais; • Aumento da fiscalização sobre a origem da madeira utilizada em serrarias e movelarias na região.
FRAQUESAS <i>Elimine as fraquezas!</i> “Pontos internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que a prejudicam de alguma forma”.  Negócio de Madeira Manejada - AM: • Alto custo de logística de escoamento; • Falta de acesso aos equipamentos mais eficientes.	AMEAÇAS <i>Evite as ameaças!</i> “Situações externas pelas quais não se tem controle e que colocam o negócio diante de dificuldades, ocasionando a perda no seu lucro”.  Negócio de Madeira Manejada - AM: • Grande oferta de madeira ilegal na região; • Preço baixo de concorrentes não legalizados; • Falta de infraestrutura de transporte na região; • Dificuldade de acesso às linhas de financiamento.

Fonte: Adaptado de ROSA, 2013 e Plano de Negócio de Manejo Comunitário Madeireiro no Amazonas, CSF-Brasil, 2012.

Estratégias de Marketing

Considerando os resultados da pesquisa de mercado e a análise da matriz FOFA, é possível definir estratégias de *marketing* que facilitarão o acesso ao mercado-alvo.

Uma estratégia de *marketing* adotada por um negócio é um plano para influenciar consumidores a experimentar e consumir repetidamente um produto (PETER, OLSON, 2010). Ela pode ser relacionada às características tangíveis e intangíveis do produto, ao local de venda, preço e condições de pagamento e também a forma de comunicação com os consumidores, que visam gerar opiniões e sentimentos favoráveis. Assim, as estratégias podem ser classificadas em quatro categorias: Produto, Preço, Praça e Promoção. Essa categorização é chamada de *Marketing Mix* ou 4 Ps de *Marketing* (KOTLER, 2000).

As estratégias de **Produto** são opções de características físicas e atributos do produto, como forma, tamanho, peso, design da embalagem, funcionalidade ou desempenho de uso, durabilidade, facilidade de entrega ou reparo, símbolos, eventos, entre outros, que possam criar uma diferenciação do produto no mercado, relacionada diretamente ao aspecto físico, uso ou imagem do produto.

As estratégias de **Preço** se referem às políticas de preço e de pagamento que o negócio adotará. Podem ser adotados preços únicos ou diferenciados por quantidade ou embalagem e/ou formas diferenciadas de pagamento, por exemplo, parcelada ou à vista, antecipada, via depósito ou boleto bancário, etc.

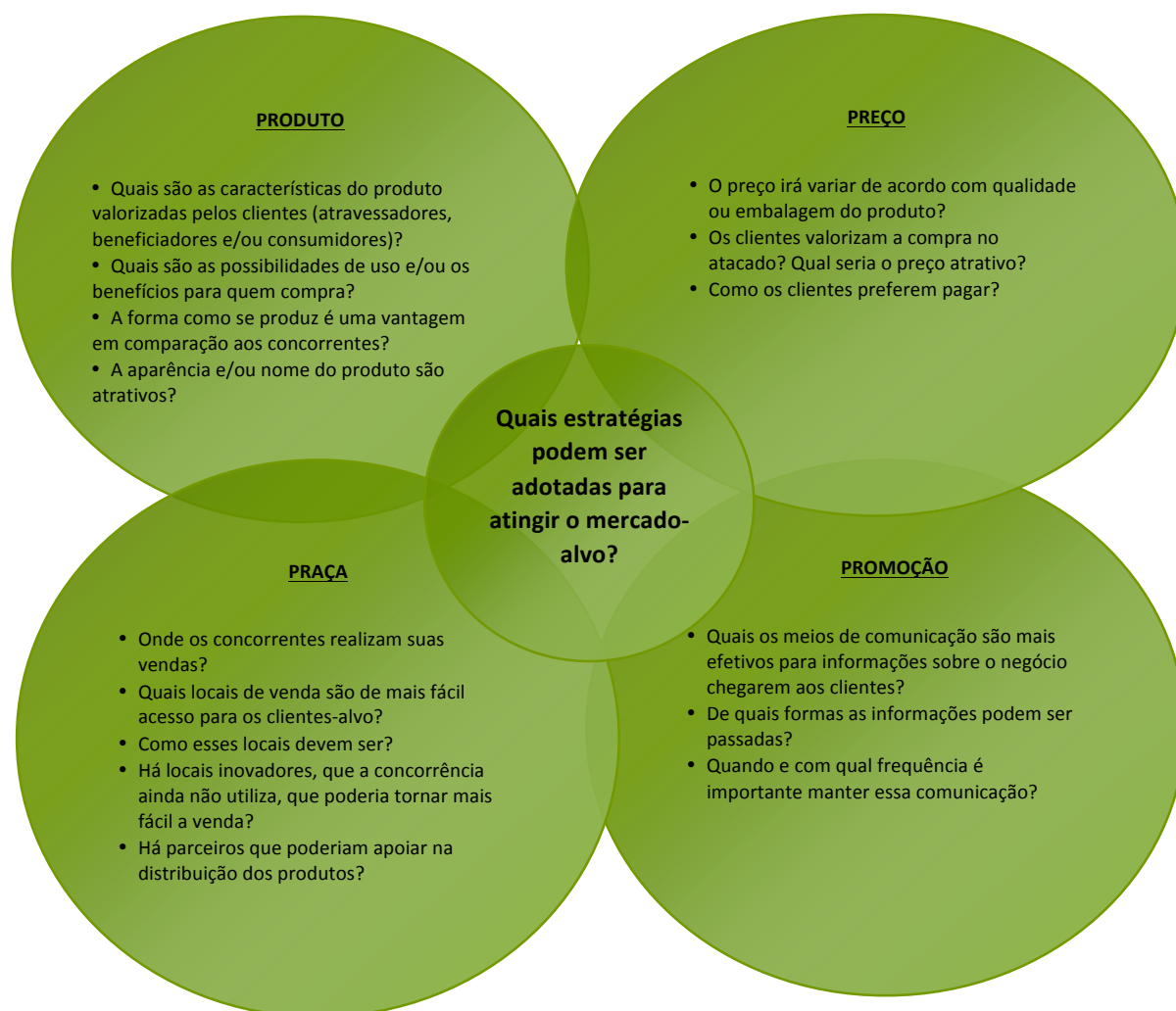
As estratégias de **Praça** se referem ao local (físico ou virtual) onde o produto será disponibilizado para a comercialização. Referem-se, portanto, às estratégias para definir um ponto comercial, um website ou contato telefônico para vendas, a presença em feiras especializadas e/ou realização de pregões ou leilões. A definição dessas estratégias depende das condições, principalmente logísticas, que o negócio possui para disponibilizar seus produtos aos consumidores.

As estratégias de **Promoção** se referem às formas de divulgação do negócio, como, por exemplo, a contratação de anúncios em rádio, televisão ou em carros de som, uso de redes sociais, de barracas em feiras de negócios, confecção de folhetos ou envio de correspondências ou mensagens eletrônicas (mala direta).

A escolha das estratégias deve se basear nas preferências, costumes e hábitos dos consumidores-alvo do negócio, na proposta de valor do produto (vantagens e qualidades que o produto apresenta) e/ou nas facilidades que o negócio oferece em relação aos seus concorrentes.

A Figura 8 apresenta algumas questões orientadoras para a formulação de estratégias de *marketing*.

Figura 8 - Questões orientadoras para a formulação de estratégias de *marketing*



Fonte: elaboração própria.



EXEMPLO: Estratégias de marketing para uma Cooperativa de Produtores Indígenas de Castanha-do-brasil

Este exemplo se baseia no Plano de Negócio de Comercialização de Castanha-do-brasil elaborado para uma Terra Indígena em Rondônia. Nele são apresentados dados reais e adaptados para o mercado-alvo de cosméticos, de modo a facilitar a compreensão dos usuários do guia.

A cooperativa de produtores indígenas de castanha tem como principais Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em seu negócio:

- **Forças:** a escala de produção relevante graças à disponibilidade de diversos castanhais no território e uma organização comunitária fortalecida;

- Oportunidades: a demanda de castanhas-do-brasil para a fabricação de produtos cosméticos é crescente. Este mercado busca castanhas selecionadas por tamanho e embalagens de 60 quilos.
- Fraqueza: a grande distância física das principais indústrias de cosméticos, que gera altos custos de escoamento;
- Ameaça: o número crescente de produtores de castanha e a entrada no mercado de novos produtos concorrentes, de benefícios similares.

Nesse contexto, as estratégias de *marketing* convenientes para esse negócio seriam:

- Produto: seleção das castanhas por tamanho e embalagem de peso diferenciado para atender o mercado cosmético e alimentício;
- Preço: preços diferenciados por tamanho, embalagem do produto e quantidade encomendada, com pagamento via depósito bancário;
- Praça: construção de website e disponibilização de e-mail e telefone para contato;
- Promoção: participação em feiras especializadas em cosméticos, em cidades como São Paulo e Curitiba, com confecção de material impresso e amostras do produto para divulgação.

Plano Operacional

Segundo Salim *et al.* (2005), o planejamento operacional de uma empresa é um plano de suas atividades operacionais elaborado a partir de seus objetivos e metas estabelecidos em um planejamento estratégico. Normalmente, este é um planejamento que costuma orientar o dia-a-dia da empresa.

Para a elaboração de negócios da sociobiodiversidade, este planejamento se refere ao planejamento da produção e à organização comunitária voltada para o negócio, baseados no plano de *marketing*. Ele busca responder:

- Qual é o processo produtivo e a quantidade de produção que garante o uso sustentável dos recursos e ao mesmo tempo valoriza as práticas e saberes da comunidade?
- Qual é a forma de organização comunitária?
- Quem estará envolvido em cada etapa do processo de produção e de gestão? Como o trabalho será dividido, segundo as características locais, habilidades individuais, de prestadores de serviços e parceiros?
- Quais são os bens, insumos e serviços necessários para realizar a produção e a gestão do negócio? Quantos são?

Planejamento da Produção

Segundo Bernard e Colli (1998), a produção é a criação de um bem ou de um serviço para a satisfação de uma necessidade. Toda a criação de um bem ou serviço passa por uma sequência de atividades, denominada processo produtivo (PEINAD, GRAEML, 2007). O planejamento da produção é, por sua vez, a programação das operações do processo produtivo para que a oferta do produto ou serviço ocorra de forma mais eficiente possível (MARQUES, 2012).

Assim, para elaborar o planejamento da produção é necessário identificar as etapas do processo produtivo e os recursos necessários em cada uma delas, para se produzir uma determinada quantidade de produto ou serviços. Estes recursos podem ser força de trabalho, matéria-prima, materiais de consumo, ferramentas, equipamentos, embarcações, local para armazenamento, treinamento de pessoal, etc. Em relação ao tempo necessário para a produção, devem ser consideradas a disponibilidade dos empreendedores e colaboradores e também de prestadores de serviços e parceiros do negócio.

Podem ser considerados diferentes cenários de escala de produção, para facilitar a tomada de decisão dos empreendedores, principalmente quando há incertezas sobre a capacidade de produção, a demanda de mercado e outros aspectos. Variações naturais que afetam a produção - ou o crescimento sustentável da produção - também podem ser considerados no planejamento anual. Geralmente, para aos negócios da sociobiodiversidade utilizamos **horizontes temporais** de 5, 10 ou 15 anos de operação do negócio.

Horizonte temporal de um plano de negócio

O horizonte temporal não significa o período máximo de funcionamento do negócio, mas um período possível de planejamento. Além do fator previsibilidade, a escolha deste período deve levar em conta o valor de investimento necessário para implementar o negócio. Geralmente, quanto maior o investimento, mais tempo será necessário para que ele seja recuperado. No capítulo sobre o plano financeiro, explicamos mais sobre investimentos e retorno.

Para os negócios da sociobiodiversidade, que têm o uso sustentável dos recursos naturais como diretriz, é vital considerar a sustentabilidade ambiental das técnicas de produção e da escala de produção. O planejamento da produção deve estar baseado, preferencialmente, em um plano de manejo, ou em estudos ou monitoramentos sobre a exploração do recurso, associados aos conhecimentos tradicionais que respeitam os ciclos biológicos. Essas fontes de informação indicam as formas de se produzir e o limite de produção sustentável, isto é, a produção máxima, que respeita a capacidade de recuperação dos estoques sendo de baixo impacto para o ecossistema.

Organização Comunitária

Stoner e Freeman (1985) definem uma organização como duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um ou mais objetivos. A organização comunitária representa a organização dos moradores de uma determinada comunidade (território ou região) para obter melhorias locais (ICV, 2014). Em um plano de negócio empreendido por um povo ou comunidade tradicional, a organização comunitária trata de planejar como as pessoas estarão envolvidas. Portanto, a organização comunitária se refere à forma de organização para a produção, comercialização e gestão do negócio comunitário.

Existem diferentes **formas de organização** que podem ser formais juridicamente, como uma cooperativa, associação⁸ ou empresa, ou podem ser informais, como grupo de produtores. A escolha pela forma de organização deve se basear na avaliação das capacidades de gestão da organização e da cultura local das comunidades. Devem ser levados em consideração também o acesso aos serviços contábeis, bancários e cartorários e o nível de formalidade jurídica exigido pelo mercado-alvo.

Formas de organização

Para saber mais o que é e como constituir uma associação, cooperativa ou empresa recomendamos a leitura do livro “Formas de Organização: associação, fundação, cooperativa, empresa” (2002) do Instituto Socioambiental, que está disponível em seu site.

Embora a formalização jurídica seja essencial para o acesso à melhores mercados, para as comunidades localizadas em áreas remotas que necessitam passar por um longo processo de capacitação para manter uma organização formalizada e/ou que o mercado-alvo seja marcado por um alto nível de informalidade entre concorrentes e compradores, pode-se optar por uma organização não formalizada juridicamente. Da mesma forma, a não formalização pode ser uma opção quando há pouco ou nenhum acesso aos serviços contábeis, bancários e cartorários, sendo esta uma realidade bastante comum para comunidades tradicionais na Amazônia brasileira.

Além disso, a escolha pela forma de organização também deve levar em conta a **carga tributária**, que é variável para cada uma delas e também para os tipos de produtos. Além dos impostos que incidem sobre o faturamento (valor da venda dos produtos) e sobre o lucro, é importante avaliar também os encargos sociais e as provisões envolvidas na contratação de pessoas.

Carga tributária

Maiores informações sobre tributação, podem ser acessadas nos websites dos Ministérios da Fazenda e do Trabalho e Emprego, como também em secretarias da fazenda estaduais e municipais.

⁸ Uma associação sem fins lucrativos pode comercializar produtos, desde que a comercialização não seja o principal objetivo e os benefícios gerados sejam reinvestidos na associação e/ou em benfeitorias para a comunidade (BAPTISTA, VALLE, 2002).

Dependendo da forma de organização, os cargos e as necessidades de pessoas para a realização de atividades para a gestão do negócio podem variar. Neste caso, a gestão se refere às atividades de administração do negócio, como atividades administrativas, financeiras e comerciais. Para o plano de negócio, devem ser identificadas as pessoas e os recursos necessários para a realização destas atividades, inclusive as necessidades de capacitações. Um regimento interno⁹ da organização, elaborado a parte do plano de negócio, poderá apoiar na gestão do negócio.



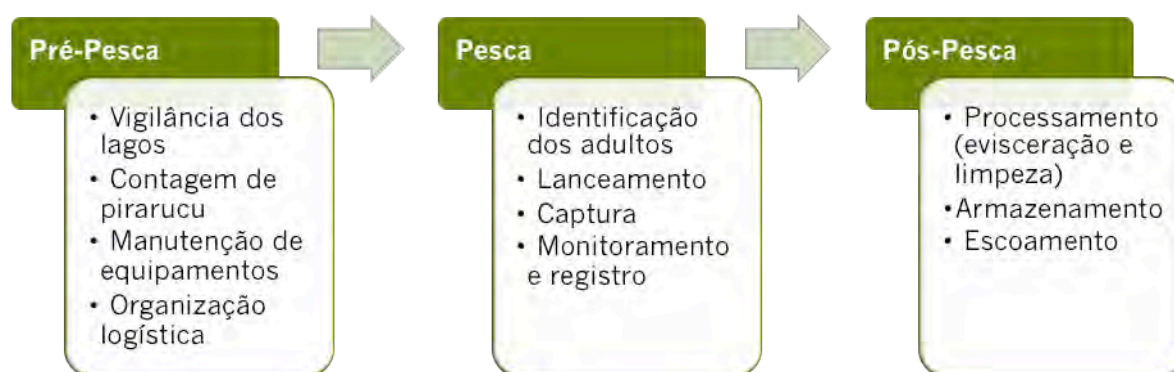
EXEMPLO: Plano Operacional do Manejo e Comercialização de Pirarucu em Terra Indígena

Este exemplo se baseia no Plano de Negócio de Manejo e Comercialização de Pirarucu em uma Terra Indígena no Amazonas. Nele são apresentados dados reais e adaptados para facilitar a compreensão dos usuários do guia. São também apresentadas figuras e tabelas que facilitam a sistematização das informações e que podem ser inseridas no relatório do plano de negócio.

As Figuras 9 e 10 apresentam o processo produtivo de pesca do pirarucu e os principais recursos necessários em cada etapa. A Tabela 5 detalha quem são as pessoas envolvidas, a divisão de atividades entre elas e o tempo de trabalho necessário para a organização comunitária. Neste negócio, optou-se por uma organização informal, pois a comunidade se localiza em uma área remota, afastada de centros urbanos. Além disso, a gestão de uma organização formal exigiria um investimento significativo em capacitações para a realização de atividades, distantes de hábitos culturais adotados na época.

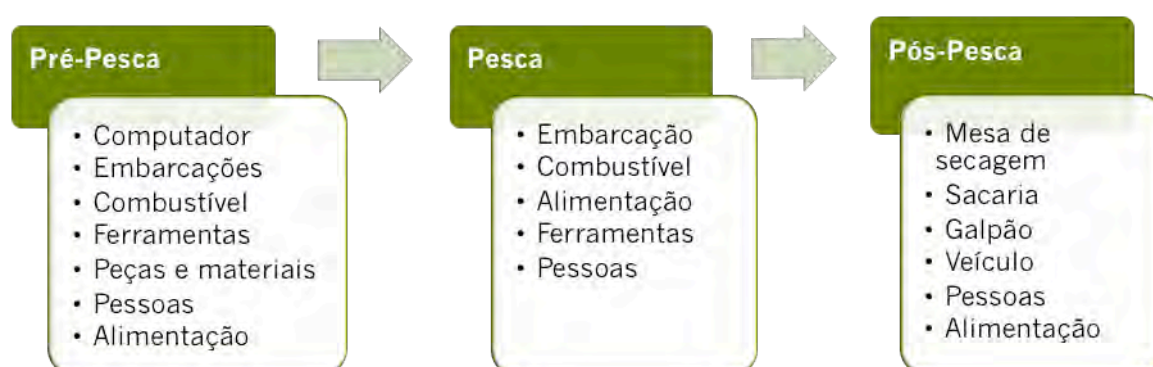
⁹ O regimento interno é um conjunto de regras estabelecidas por um grupo para o funcionamento de uma organização. Ele busca orientar atividades, os papéis e as responsabilidades de cada pessoa envolvida na organização.

Figura 9 – Etapas do processo produtivo da pesca de pirarucu



Fonte: elaboração própria.

Figura 10 - Recursos necessários por etapa do processo produtivo



Fonte: elaboração própria.

Tabela 5 – Divisão das atividades, período e tempo de trabalho

Atividades do processo de produção	Mês de trabalho	Tempo de trabalho	Comunitários envolvidos
Pesca (captura)	Setembro	5 dias	Enéias, Raimundo, André, Chico, Moço Domingos, Edivaldo, Nilson, Paca, Rosinaldo
Processamento e Armazenamento	Setembro	5 dias	Zé Lino, Gerson, Preto, Litó e Padre
Monitoramento, registro e organização logística	Setembro	5 dias	Germano, Dario, Isac
Alimentação	Setembro	5 dias	Maria, Eila, Sara, Zilá, Gevaci
Escoamento	Setembro	3 dias	Caleb, Nilzo, Silas, Jonas, Romildo, Caio, Erigelson
Manutenção	Agosto e Setembro	8 dias	Magno, João, Davi
Vigilância dos lagos e contagens de pirarucu	Janeiro, Abril, Agosto e Outubro	20 dias	Enéias, Raimundo, André, Chico, Moço Domingos, Edivaldo, Nilson, Paca, Rosinaldo, Zé Lino, Gerson

Fonte: Plano de Negócio de Pirarucu em Terra Indígena no Amazonas, CSF-Brasil, 2013.

Tomando como base o processo produtivo estabelecido, a identificação dos recursos necessários e das pessoas envolvidas, elaborou-se um planejamento de produção, considerando a quantidade que se pretende produzir, segundo o plano de manejo elaborado pelos indígenas com apoio de técnicos em recursos pesqueiros. Foram elaborados três possíveis cenários de produção, (otimista, realista e pessimista) relacionados à capacidade de organização da equipe de pesca, conforme demonstra a Tabela 6.

Tabela 6 - Planejamento da produção e organização do negócio por cenário

Cenários de produção sustentável	Produção anual	Recursos necessários anualmente		
		Descrição	Unidade	Quantidade
Otimista	4.000 kg	Embarcação com motor	Unidade	3
		Casa flutuante para evisceração	Unidade	1
		Ferramentas	Kit	20
		Gelo	Quilo	10.000
		Caixas de Isopor	Unidade	20
		Alimentação	Diária	500
		Capacitações	Hora	50
Realista	3.000 kg	Embarcação com motor	Unidade	3
		Casa flutuante para evisceração	Unidade	1
		Ferramentas	Kit	20
		Gelo	Quilo	7.500
		Caixas de Isopor	Unidade	15
		Alimentação	Diária	500
		Capacitações	Hora	50
Pessimista	2.000 kg	Embarcação com motor	Unidade	3
		Casa flutuante para evisceração	Unidade	1
		Ferramentas	Kit	20
		Gelo	Quilo	5.000
		Caixas de Isopor	Unidade	10
		Alimentação	Diária	500
		Capacitações	Hora	50

Fonte: Plano de Negócio de Pirarucu em Terra Indígena no Amazonas, CSF-Brasil, 2013.

Plano Financeiro

O plano financeiro é o planejamento financeiro elaborado com base nos planos de *marketing* e operacional. Segundo Assaf Neto (2008), o planejamento financeiro é uma função da administração financeira que objetiva assegurar um eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos. O planejamento financeiro envolve as previsões de vendas, faturamento e ativos baseados em estratégias de produção e de *marketing*, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas (WESTON, 2000).

Em um plano de negócio, o plano financeiro é composto pelo orçamento ou estimativa dos valores necessários para a implementação e a operação do negócio, como também dos valores que serão gerados por ele. Portanto, é composto pelas estimativas financeiras de investimento, receita, custos, despesas e fluxos de caixa. O plano também incorpora a análise de viabilidade econômico-financeira¹⁰ e a análise de sensibilidade¹¹. Estas análises oferecem indicadores fundamentais para a decisão de implementar o negócio, expandir ou buscar intervenções.

O plano financeiro busca responder às seguintes perguntas:

- Qual é o valor dos investimentos propostos no plano operacional e de *marketing*?
- Quais são as fontes de recursos para esses investimentos?
- Qual será a receita (faturamento) gerada pelo negócio?
- Qual será a renda gerada por pessoa ou família?
- Quais são os custos e despesas? Quais são seus valores?
- Quais são os fluxos de caixa anuais?
- As receitas serão suficientes para o pagamento dos custos e despesas?
Se sim, serão gerados recursos que podem ser reinvestidos no negócio ou aplicados em benfeitorias para a comunidade? Quanto?
Se não, qual é a receita ideal para alcançar as expectativas com o negócio?
- Será necessário um valor de capital de giro?
Se sim, qual é o valor do capital de giro?
- Quais são os indicadores de viabilidade do negócio?
Eles indicam que o negócio é viável ou inviável financeiramente?
- Quais são os resultados financeiros de cada cenário elaborado?
Qual é o mais atrativo para o negócio?
- Quais mudanças, por exemplo, de preço de venda ou quantidade vendida, geram grande impacto na viabilidade?

Estimativas Financeiras

Investimentos e Fontes de Financiamento

Segundo Bernard e Colli (1998), um investimento é a adição de bens de capital ao patrimônio de uma unidade econômica, efetuada em um período determinado. Os investimentos em plano de negócio são os bens e os serviços necessários para a sua implementação ou expansão.

Os recursos empregados para a construção de um galpão, os equipamentos para beneficiamento, os veículos e embarcações para a comercialização de castanha-do-brasil são exemplos de investimentos. Além de bens, os investimentos podem ser também serviços, tais como: capacitações em boas práticas; elaboração de projetos para captação de recursos; estudos para o licenciamento

¹⁰ Para a **ciência da administração**, a análise de viabilidade econômico-financeira se refere à análise de viabilidade de investimentos. Para a **ciência econômica**, esse tipo de análise é denominado *análise de viabilidade financeira*, pois adota uma perspectiva privada, ou seja, analisa os custos e benefícios sob a ótica dos investidores ou empreendedores. Ela não trata de uma análise que considera externalidades positivas e/ou negativas para a sociedade, consideradas em uma *análise econômica* (ou social).

¹¹ Outras análises financeiras podem ser incluídas no plano de negócio, como a análise do ponto de equilíbrio, por exemplo. Neste guia, consideramos como principais a análise de viabilidade e de sensibilidade.

ambiental (por exemplo, da pesca manejada de pirarucu) e para a formalização de uma cooperativa de produtores ou divulgação inicial do negócio, como a construção de um website e confecção de materiais informativos.

O capital de giro é também um tipo de investimento necessário antes de se iniciar as operações de um negócio. O capital de giro é a parte do capital utilizada para o financiamento dos ativos circulantes de uma empresa e que garante uma margem de segurança no financiamento da atividade operacional (BERNARD, COLLI, 1998). É, portanto, uma quantia de recurso necessária para manter o fluxo de caixa do negócio positivo, garantindo o pagamento dos custos e despesas que ocorrem antes do recebimento de vendas. Adicionalmente, o capital de giro é também uma reserva de valor para emergências, em caso de perdas ou atrasos de vendas, e para aproveitar oportunidades de mercado, como a aquisição de matéria-prima com desconto para estoque. Ele pode ser calculado semanalmente ou mensalmente, quando há uma produção contínua, ou por ano ou safra. Por exemplo, uma cooperativa no sul do Amazonas que vende à vista no mês de abril a castanha-do-brasil desidratada, deve ter um capital de giro suficiente para o pagamento da matéria-prima, de pessoal, da energia elétrica e manutenção do galpão e/ou escritório que ocorrem nos meses anteriores à venda, geralmente, entre novembro a março.

Os investimentos que são realizados antes das operações são chamados de investimentos iniciais. Caso tenham diferentes opções de investimentos - como a aquisição de um equipamento manual ou automático, de um veículo ou embarcação - podem ser elaborados diferentes cenários de investimento inicial. Por exemplo, um cenário com equipamento manual e outro com um equipamento automático.

No último ano de planejamento, o elaborador do plano financeiro deve considerar o valor residual dos investimentos no último ano do horizonte temporal definido no plano de negócio. Segundo Assaf Neto (2008), o valor residual é o valor depreciado ou de venda de um bem ao final do projeto. O valor residual dos bens pode ser calculado com base no tempo de uso dos mesmos e em parâmetros de depreciação, adotados pela legislação brasileira de bens e imóveis¹², ou na pesquisa de preços no mercado de usados que se pretende realizar a venda.

Os investimentos que são realizados após a implementação do negócio são chamados de reinvestimentos e devem ser considerados no plano operacional e financeiro. Alguns itens de investimento podem ser revendidos e substituídos por outros novos a partir de um determinado período de uso, como no caso de veículos. Conforme o planejamento de crescimento do negócio, novos equipamentos também podem ser adquiridos ou novas instalações físicas podem ser construídas. Na estimativa de valor dos reinvestimentos devem ser considerados os valores de venda¹³ dos itens que serão substituídos.

¹² Depreciação é contabilmente definida como uma despesa equivalente à perda de valor de um determinado bem, seja por deterioração ou obsolescência, durante a sua vida útil. A vida útil de um ativo é o período que ele tem condições de ser utilizado. Não é um desembolso, portanto não altera o resultado de caixa, mas seu valor é utilizado para reduzir a base de cálculo de impostos sobre lucro (ASSAF NETO, 2008).

¹³ Os bens que podem ser vendidos podem ser móveis, como veículos e equipamentos, e imóveis, como terrenos e casas. Contudo, os imóveis em áreas protegidas não são passíveis de venda, como os galpões para armazenagem de produtos, por exemplo.

No plano de negócio, também devem ser identificadas as **fontes de financiamento** previstas para a realização dos investimentos iniciais e dos reinvestimentos, sejam de origem própria ou de terceiros. Os empreendedores podem ter recursos próprios (capital próprio), proveniente da economia das famílias ou reservas de doação para investir integralmente ou parcialmente no negócio. Caso não possuam, devem buscar recursos em outras fontes (recursos de terceiros), tais como empréstimos em bancos, agências de fomento ou cooperativas de crédito.

Fontes de financiamento

As principais fontes de financiamento disponíveis para os negócios da sociobiodiversidade são o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Esses programas são operados pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e por alguns bancos comerciais, como Banco do Brasil e Caixa Econômica. No estado do Amazonas, a Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM) também oferece linhas especiais para estes negócios.

Contudo, segundo Gomes *et al.* (2012), o acesso pouco facilitado à estas fontes é um dos grandes gargalos ao desenvolvimento de atividades produtivas sustentáveis na Amazônia.



EXEMPLO: Investimentos, Reinvestimentos e Fontes de Financiamento para a Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil de uma Terra Indígena

Este exemplo se baseia no Plano de Negócio de Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil em uma Terra Indígena em Rondônia. Nele são apresentados dados reais e adaptados para facilitar a compreensão dos usuários deste guia. São também apresentadas tabelas que facilitam a sistematização das informações e que podem ser inseridas no relatório do plano de negócio.

Os investimentos necessários para iniciar as operações da cooperativa de produtores indígenas de castanha-do-brasil foram identificados no plano operacional e seus valores são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Quadro de investimentos iniciais para o negócio indígena de castanha-do-brasil

Itens de investimento	Unidade	Quantidade (A)	Preço unitário (em Reais – R\$) (B)	Valor total (em Reais – R\$) (A x B)	Valor residual após 5 anos de uso (em Reais – R\$)
Barco com motor	Unidade	2	2.000,00	4.000,00	0,00
Construção de galpão de grande porte	Unidade	1	15.000,00	15.000,00	0,00
Mesas de Secagem	Unidade	10	400,00	4.000,00	0,00
Folders	Conjunto	1	2.000,00	2.000,00	0,00
Abertura de Cooperativa	Unidade	1	5.000,00	5.000,00	0,00
Subtotal				30.000,00	0,00
Capital de Giro	Unidade	1	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Total				70.000,00	40.000,00

Fonte: Plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-Brasil, 2013.

Serão necessários também reinvestimentos em barcos e construção de galpões. Devido ao desgaste das embarcações, será necessário substituí-las no terceiro ano de funcionamento do negócio. Para maior produção com qualidade superior também será necessária a construção de dois galpões de pequeno porte no terceiro ano do negócio, conforme o orçamento demonstrado pela Tabela 8.

Tabela 8 – Reinvestimentos do negócio indígena de castanha-do-brasil

Itens	Ano de realização	Quantidade (A)	Valor unitário (em Reais – R\$) (B)	Total (em Reais – R\$) (A x B = C)	Valor de venda dos usados (em Reais – R\$) (D)	Valor de reinvestimento (em Reais – R\$) (C - D)
Barco com motor	3º.	2	2.000,00	4.000,00	2.000,00	2.000,00
Galpão pequeno	3º.	2	4.000,00	8.000,00	0	8.000,00
Total						10.000,00

Fonte: Plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-BRASIL, 2013.

Os investimentos serão realizados em parte com recursos próprios da comunidade indígena, proveniente de um Fundo gerido pela Associação Indígena e o restante será financiado por empréstimos bancários. A Tabela 9 demonstra um exemplo de fontes de financiamento para a implementação da produção de castanha-do-brasil.

Tabela 9 – Fontes de financiamento dos investimentos do negócio indígena de castanha-do-brasil

Fontes	Usos	Valor (em Reais – R\$)	Custo de empréstimo
Capital Próprio	Mesas de Secagem	4.000	-
Doação	Folders e custos de formalização de cooperativa	7.000	-
Banco da Amazônia	Aquisição de barcos com motor, construção de galpão e capital de giro	59.000	Taxa de Juros de 10% ao ano*

Fonte: Plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-BRASIL, 2013.

(*) A taxa de empréstimo é um valor aproximado, apenas para o exemplo. As taxas devem ser pesquisadas por tipo de investimento, negócio e localização.

Receitas

Segundo Salim *et al.* (2005), a receita representa o valor das vendas de produtos e/ou serviços em um período de tempo. A receita também é conhecida como faturamento. Esse valor de venda é obtido a partir da quantidade que se espera vender – considerando a pesquisa de mercado – multiplicado pelo preço de venda unitário adequado ao mercado-alvo. A fórmula para encontrar a receita de venda é:

$$R = P \times Q$$

onde:

R = Receita de vendas

P = Preço unitário do produto

Q = Quantidade de unidades vendidas

O plano financeiro deve apresentar a receita estimada para cada ano de operação do negócio, no horizonte considerado, de acordo com a expectativa de vendas dos produtos. O crescimento nas vendas ao longo dos anos pode ser estimado com previsão de aumento na quantidade vendida e/ou no crescimento real¹⁴ do preço de venda.

O valor total das vendas representa a receita bruta do negócio. A receita líquida corresponde a receita bruta menos o valor de impostos sobre o faturamento, conforme demonstra a Tabela 10. No Brasil, alguns impostos e taxas são cobrados sobre o valor da receita bruta, como Imposto sobre Serviços (ISS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS). O valor destes impostos e taxas varia em função: da forma de organização escolhida pelos empreendedores (por exemplo, sob a forma de uma associação, cooperativa ou empresa); do tipo de produto; do estado de produção e comercialização; e do valor da receita bruta¹⁵.

¹⁴ Crescimento que desconsidera o efeito da inflação.

¹⁵ Recomendamos consultar um contador e/ou advogado tributarista para identificar os impostos incidentes no negócio e suas alíquotas. As alíquotas - que são os valores percentuais de cobrança dos impostos - variam em função dos produtos, município e estado de localização e de comercialização dos produtos. Para mais informações sobre os impostos estaduais e municipais, recomendamos consultar as secretarias da fazenda do estado e município de localização e comercialização do negócio.



EXEMPLO: Receita Prevista para a Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil de uma Terra Indígena

Este exemplo se baseia no Plano de Negócio de Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil em uma Terra Indígena em Rondônia. Nele são apresentados dados reais e adaptados para facilitar a compreensão dos usuários deste guia. São também apresentadas tabelas que facilitam a sistematização das informações e que podem ser inseridas no relatório do plano de negócio.

Segundo o plano de produção e *marketing*, espera-se produzir e comercializar 75.000 kg de castanha com casca *in natura* a um preço médio de R\$ 3,00/kg. Portanto, espera-se uma receita anual bruta de R\$ 225.000,00. Descontado os impostos sobre o faturamento, estimados em 12%, a receita líquida esperada é de R\$ 198.000,00, conforme demonstra a Tabela 10.

Tabela 10 – Estimativas de receita bruta e líquida do negócio indígena de castanha-do-brasil

Entradas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta (em Reais – R\$) (A)	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Impostos e Taxas (em Reais – R\$) (B)	-27.000	-27.000	-27.000	-27.000	-27.000
Receita Líquida (em Reais – R\$) (A – B)	198.000	198.000	198.000	198.000	198.000

Fonte: Plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-BRASIL, 2013.

Custos e Despesas

Custos são os desembolsos necessários para a aquisição ou produção de um bem e/ou serviço a ser vendido. Despesas são os valores de bens e serviços relativos à manutenção da atividade do negócio e de suporte à venda dos produtos (BERNARD, COLLI, 1998). Os custos são atribuídos ao produto final e as despesas são de caráter geral, não atribuídos diretamente à produção dos produtos. São, portanto, os gastos necessários para a produção e comercialização dos produtos, como também para a organização e gestão do negócio.

Os custos podem ser classificados em dois tipos: fixo ou variável¹⁶. Os custos fixos são os gastos ligados à própria existência e ao funcionamento do negócio, portanto, independem da quantidade de produção. Os custos variáveis estão intimamente relacionados ao nível e a evolução das operações de produção e de comercialização da empresa (BERNARD, COLLI, 1998).

¹⁶ Os custos também podem ser classificados em “custos diretos” e “custos indiretos”. Esta classificação não será adotada neste guia.

Os gastos com aluguel e energia elétrica do galpão para armazenar a produção de castanha-do-brasil são exemplos de custos fixos. Os custos variáveis podem ser: os gastos com combustível e gelo para a pesca e comercialização de pirarucu ou com as embalagens a vácuo para armazenar castanhas desidratadas; o valor pago aos produtores pelas cooperativas de castanha-do-brasil; o pagamento de ajudantes no desdobramento da madeira; etc. Caso sejam construídos cenários de quantidade de produção, os custos variáveis devem ser estimados para cada cenário.

São exemplos de despesa: os gastos com pessoal nas atividades administrativas, financeiras e comerciais; os materiais de escritório; manutenções de equipamentos e de imóveis; tarifas bancárias; pagamento de serviços de contabilidade; etc. Os impostos, taxas e cobranças de órgãos governamentais que não incidem sobre a receita e o lucro - por exemplo, imposto sobre operação financeira (IOF) ou cobrança de fiscalização de agências sanitárias - também são consideradas como despesas financeiras.



EXEMPLO: Custos e Despesas da Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil de uma Terra Indígena

Este exemplo se baseia no Plano de Negócio de Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil em uma Terra Indígena em Rondônia. Nele são apresentados dados reais e simplificados para facilitar a compreensão dos usuários deste guia. Os negócios envolvem vários itens de custos e despesa, como citados no texto acima, que não foram considerados neste exemplo. São também apresentadas tabelas que facilitam a sistematização das informações e que podem ser inseridas no relatório do plano de negócio.

Os custos do negócio envolvem o pagamento de produtores castanheiros, estimado a R\$ 2,00/kg; a compra de sacaria para embalagens de 60 kg, orçada em R\$ 0,30/saco; e o pagamento mensal de energia elétrica, estimada em R\$ 100,00/mês, totalizando os custos em R\$ 151.575,00 por ano de operação. As despesas se referem ao pagamento de uma pessoa para atividades administrativas, no valor de R\$ 2.400,00/mês, inclusos os encargos sociais; e os gastos com materiais de escritório, estimados em R\$ 60,00/mês, totalizando uma despesa anual de R\$ 29.520,00. Estes valores podem ser sistematizados em uma tabela, como exemplifica a Tabela 11.

Tabela 11 - Custos e despesas do negócio indígena de castanha-do-brasil

Saídas (em Reais – R\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<i>1. Custos</i>					
<i>1.1 Variáveis</i>					
Compra de castanha <i>in natura</i>	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Embalagens	375	375	375	375	375
<i>1.2 Fixos</i>					
Energia elétrica	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Subtotal - Custos (D)	151.575	151.575	151.575	151.575	151.575
<i>Despesas</i>					
Pagamento de equipe administrativa	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Material de escritório	720	720	720	720	720
Subtotal – Despesas (E)	29.520	29.520	29.520	29.520	29.520
Total Custos e Despesas (D + E)	181.095	181.095	181.095	181.095	181.095

Fonte: Adaptação do plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-Brasil, 2013.

Fluxos de caixa

Com os investimentos, reinvestimentos, receitas, custos e despesas estimados é possível calcular os fluxos de caixa anuais do negócio. Os fluxos de caixa são o resultado dos embolsos (entradas) menos desembolsos (saídas) de recursos, relacionados às atividades operacionais do negócio. Eles demonstram a capacidade do negócio de gerar recursos para os empreendedores (SALIM, 2005).

Para se calcular os fluxos de caixa anuais é preciso adotar uma tabela que sistematiza o resultado de todas as tabelas elaboradas anteriormente, incluindo os valores de investimento, receita, custos e despesas. Esta tabela, portanto, organizará todas as entradas e saídas de recursos financeiros do negócio para o horizonte temporal de análise do negócio. Os fluxos de caixa podem ser positivos ou negativos. Eles indicarão, portanto, se o ano fechará com saldo positivo ou negativo. Todos os recursos que representam entradas no negócio, como as receitas e os valores residuais, devem ser inseridos na tabela com sinal positivo; e as saídas, que representam os custos, despesas, investimentos iniciais e reinvestimentos, devem ser inseridos com sinal negativo.



EXEMPLO: Fluxo de Caixa da Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil de uma Terra Indígena

Este exemplo se baseia no Plano de Negócio de Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil em uma Terra Indígena em Rondônia. Nele são apresentados os fluxos de caixa baseados nos exemplos anteriores e sistematizado em um modelo de tabela que poderá ser utilizada no plano de negócio.

Considerando os resultados das tabelas apresentadas nos exemplos anteriores, os fluxos de caixa do negócio indígena estão calculados no modelo da Tabela 12. Eles indicam a previsão de saldo positivo em todos anos.

Tabela 12 - Fluxos de caixa do negócio indígena de castanha-do-brasil

Cenário Otimista	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta		225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Impostos sobre receita bruta		-27.000	-27.000	-27.000	-27.000	-27.000
Receita Líquida		198.000	198.000	198.000	198.000	198.000
Total dos Custos e Despesas		-181.095	-181.095	-181.095	-181.095	-181.095
Lucro Antes do Imposto de Renda		16.905	16.905	16.905	16.905	16.905
Impostos sobre lucro ¹⁷		0	0	0	0	0
Lucro Líquido		16.905	16.905	16.905	16.905	16.905
Investimentos Iniciais	-30.000					
Reinvestimentos/ Venda de Ativos Permanentes/ Valor residual				-10.000		2.000
Capital de giro	-40.000					40.000
Fluxos de Caixa	-70.000	16.905	16.905	6.905	16.905	58.905

Fonte: Adaptação do plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-Brasil, 2013.

Observação: Os valores estão indicados em Reais - R\$.

Análise de Viabilidade Econômico-financeira

A análise de viabilidade é uma avaliação com vista a se apurar os resultados da aplicação dos investimentos (ASSAF NETO, 2008). É, portanto, uma avaliação da rentabilidade dos investimentos em um projeto ou negócio.

De maneira geral, o projeto ou negócio cria valor financeiro se o custo de estruturá-lo e fazê-lo funcionar for menor que a receita gerada no horizonte de tempo analisado. Quanto maiores forem os fluxos de caixa, maior será o valor do projeto, pois mais riqueza ele estará gerando. Portanto, a avaliação de um projeto ou negócio é realizada em relação às expectativas de geração de fluxos de caixa (NETO, 2009). Os fluxos de caixa são analisados por meio de indicadores de viabilidade. Um indicador de viabilidade é um dado que mostra se os investimentos realizados inicialmente são rentáveis ou não.

Os principais indicadores são o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o *Payback* Descontado. Para o cálculo desses indicadores é necessário estabelecer o rendimento mínimo esperado com o negócio. Esse rendimento corresponde a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que é um valor percentual que representa a expectativa de retorno mínima do(s) empreendedor(es), considerando o prêmio pelo risco de perda dos investimentos. Isto é, a TMA “é a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros” (CASSAROTO FILHO & KOPITKE, 2006).

¹⁷ As formas de organização mais comuns entre os negócios da sociobiodiversidade são a associação ou cooperativa. Desde que a comercialização do produto por associações não seja sua atividade fim, nestas duas formas não há impostos sobre lucro. Quando se optar pela constituição de uma empresa, os elaboradores deverão identificar os percentuais de Imposto Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) ou do Simples Nacional. Também deverá ser calculada a depreciação dos bens ao longo dos anos para cálculo desses impostos.

Atualmente, a TMA que adotamos em atividades produtivas de baixo risco¹⁸ varia entre 8% e 16% ao ano. Esta taxa é composta pela taxa básica de juros da economia - a Taxa Selic, estimada pelo Banco Central, nos últimos anos em torno de 12% - ou pela remuneração mínima anual da caderneta de poupança somada ao prêmio de risco. A adoção da remuneração mínima baseada na poupança é comum para investimentos de pessoas físicas (CASSAROTO FILHO & KOPITTKE, 2006). Em negócios da sociobiodiversidade, a adoção da poupança se justifica por ser a aplicação financeira de maior probabilidade de acesso por produtores indígenas e comunidades tradicionais, portanto, é a alternativa mais comum de investimento à uma ideia de negócio. Geralmente, em negócios de médio e grande porte, o risco se baseia em prêmios de risco de aplicações financeiras em bolsa de valores. Em pequenos negócios, principalmente em áreas remotas, podem ser consideradas probabilidades de perdas com problemas logísticos ou mudanças de mercado. Em geral, o valor mínimo de risco que atribuímos é de 2% para negócios da sociobiodiversidade.

Segundo Assaf Neto (2008), o VPL é um método de análise de investimentos que calcula a riqueza gerada. É obtido pela diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa, descontados por uma taxa que reflete o custo de oportunidade do investimento, ou seja, a TMA. O VPL expressa, portanto, quanto os investimentos poderão gerar de ganho ou perda ao investidor no momento presente. Para saber qual é o valor presente de cada ano de operação do negócio, é preciso subtrair o quanto se espera obter, expresso pela TMA, considerando o valor do dinheiro no tempo. Os critérios de avaliação com base no VPL são os seguintes (ASSAF NETO, 2008):

- Se o VPL é maior ou igual a zero → o investimento é considerado viável; quanto maior for o VPL, maior é o benefício gerado pelo projeto;
- Se o VPL é menor que zero → o investimento é considerado inviável.

A TIR é a taxa de retorno equivalente periódica de um investimento. Representa a taxa que iguala a zero a soma dos fluxos de caixa descontados (ganhos menos custos descontados), tornando o VPL igual a zero (ASSAF NETO, 2008). Ela é um valor percentual que expressa a rentabilidade máxima dos investimentos iniciais no projeto ou negócio. Apesar do uso da TIR ser muito popular nas avaliações de investimentos, o VPL é o melhor indicador, pois a TIR possui limitações, podendo apresentar resultados incorretos, quando há mais de um fluxo de caixa negativo (CASSAROTO FILHO & KOPITTKE, 2006). Os critérios de avaliação com base na TIR são os seguintes:

- Se a TIR é maior ou igual que TMA → o investimento é considerado viável e acima do esperado pelos empreendedores;
- Se a TIR é menor que a TMA → o investimento é considerado inviável, estando abaixo do retorno esperado.

¹⁸ O risco é a mensuração da incerteza de uma decisão, que revela uma possibilidade de perda futura, tomando como base o conhecimento disponível. O risco de decisões de investimentos em negócios pode ser calculado entre a diferença de retornos de aplicações financeiras livre de risco e daquelas com risco, com base em distribuições de probabilidades de fluxos de caixa esperados em negócios similares ou baseado na percepção de risco do empreendedor (ASSAF NETO, 2008).

O período de *Payback* é o tempo necessário para a recuperação do capital investido, em termos de caixa (ASSAF NETO, 2008). O *Payback* descontado representa o prazo no qual o investimento inicial será recuperado por meio dos fluxos de caixa, considerando o valor do dinheiro no tempo (SALIM, 2005). Quando o empreendedor determina um tempo mínimo de retorno, este indicador pode ser usado para analisar a viabilidade do empreendimento para o empreendedor. Alternativamente, ele pode ser utilizado para medir o nível de risco do projeto. Quanto menor o *Payback*, menor é o risco do projeto e mais indicada é sua realização (ASSAF NETO, 2008).

As fórmulas para o cálculo do VPL, TIR e *Payback* descontado estão demonstradas no Anexo II. Nele também são sugeridas algumas ferramentas de suporte para cálculo, assim como para a elaboração do plano financeiro.

Em se tratando de negócios da sociobiodiversidade, faz-se necessário analisar adicionalmente a renda individual das pessoas envolvidas. A renda individual esperada com o negócio é também um indicador complementar para análise de viabilidade dos investimentos. Esta permite avaliar a importância econômica do negócio para as pessoas ou famílias envolvidas. Deve-se considerar para o cálculo da renda o valor a pagar a produtores, de salários previstos para pessoas empregadas e/ou de diárias para prestadores de serviços. Os saldos anuais em caixa do negócio, que forem possíveis de distribuição entre os comunitários também podem ser considerados como renda adicional.

Segundo a legislação brasileira, as cooperativas podem fazer a repartição dos saldos de caixa (sobras líquidas), mantendo-se o valor estipulado para o fundo de reserva destinado às perdas e assistência técnica. Em associações, não é permitida a divisão dos saldos, sendo obrigatório o reinvestimento na organização ou em benfeitorias para a comunidade. Em negócios informais, a decisão de repartição fica à critério dos empreendedores. Vale ressaltar que a distribuição de saldos deve considerar a reserva de valores para a realização dos reinvestimentos previstos no negócio, como também a necessidade de caixa para giro e emergências.



EXEMPLO: Análise de Viabilidade Econômico-financeira da Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil de uma Terra Indígena

Este exemplo de análise se baseia no Plano de Negócio de Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil em uma Terra Indígena em Rondônia. Nele são apresentados os resultados da análise de sensibilidade de variação no preço de venda do produto, elaborada com base nos dados dos exemplos mencionados anteriormente. A tabela de sistematização é um modelo que poderá ser utilizada no plano de negócio.

Considerando os fluxos de caixa previstos no negócio (Tabela 10) e adotando-se uma TMA de 8% - que representa a remuneração básica da poupança de 6% e o prêmio de risco de 2% - os indicadores de viabilidade encontrados estão demonstrados na Tabela 13.

Tabela 13 - Indicadores de viabilidade do negócio indígena de castanha-do-brasil

Indiadores	Valores
VPL	R\$ 18.143
TIR	15%
Payback Descontado	5º Ano

Fonte: Adaptação do plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-Brasil, 2013.

Estes indicadores demonstram que o negócio é viável. O VPL positivo estima um ganho de R\$ 18.143 para empreendedores, em termos atuais, isto é, trazido o valor total para o momento presente. A TIR está acima da TMA, estimando uma rentabilidade de 15% e os investimentos serão resgatados pelos empreendedores no quinto ano do negócio.

As rendas das 20 famílias de produtores envolvidas no negócio por 4 meses de trabalho efetivo e a de 1 empregado da cooperativa são apresentados na Tabela 14. Segundo avaliação dos envolvidos no negócio, esta renda é relevante para as famílias e, portanto, indica a viabilidade do negócio.

Tabela 14 – Renda dos comunitários envolvidos no negócio da castanha-do-brasil

Renda esperada com o negócio	Produtor (Castanheiro)	Funcionário (Incluso 13º salário e adicional de férias)
Renda Bruta ao Ano	R\$ 7.500,00	R\$ 19.200,00
Renda Bruta por Mês Trabalhado	R\$ 1.875,00	R\$ 1.600,00

Fonte: Adaptação do plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-Brasil, 2013.

Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade é uma metodologia de avaliação de risco que identifica as variáveis críticas de um investimento e constrói cenários com estas variáveis (ROSSETTI *et al.*, 2008). Ela visa mensurar a variação na rentabilidade de um investimento diante de alterações promovidas em suas variáveis mais relevantes (ASSAF NETO, 2008). Isto é, tem o objetivo de avaliar a sensibilidade de aumento ou perda de rentabilidade em relação à uma variável, de forma que o empreendedor avalie o risco de se investir.

Segundo Casarotto Filho e Kopittke (2006), quando uma pequena variação em um parâmetro altera drasticamente a rentabilidade de um projeto, diz-se que o projeto é muito sensível a este parâmetro. Se a probabilidade desta variação acontecer for alta, o risco deste negócio é alto. Assim, poderá ser interessante concentrar esforços para obter dados menos incertos para a elaboração do plano de negócio ou buscar estratégias operacionais, ou de mercado, para manter este parâmetro mais estável após a implementação do negócio. Aos elaboradores do plano de negócio cabe avaliar estes resultados junto com a comunidade para a tomada de decisão.

Para a análise de sensibilidade em planos de negócio, podem ser considerados diferentes cenários com variações (aumento ou diminuição) de parâmetros, como: a TMA; o preço de venda dos produtos; o preço de insumos para a produção; o custo de pessoal; entre outros, como identificado na Tabela 15. É importante que o grupo identifique os parâmetros de maior probabilidade de alterações após a implementação do negócio. O contexto dos negócios da sociobiodiversidade, em especial na Amazônia, é marcado por diversos riscos que devem ser considerados na seleção destes parâmetros, tais como:

- Instabilidade dos preços de venda dos produtos;
- Grande variação de preços de insumos básicos, como combustíveis;
- Ciclos de produção variáveis e sujeitos ao clima, que afetam a regularidade de produção;
- Falta de pessoal capacitado no local de operação do negócio;
- Falta de acesso aos serviços de manutenção de equipamentos ou reposições;
- Fragilidade das relações entre os atores da cadeia produtiva.

Tabela 15 - Parâmetros possíveis para análise de sensibilidade de um negócio

Parâmetros que podem variar	Unidade
Quantidade de produção	kg
Preço a pagar aos produtores	R\$/kg
Preço de venda do produto	R\$/kg
Custo de combustível	R\$/kg
Custo de pessoal envolvido na produção ou gestão	R\$/mês ou ano
TMA	% ao ano

Fonte: elaboração própria.

Os resultados da análise de sensibilidade, juntamente com os obtidos na análise de viabilidade, podem retroalimentar os planos de *marketing* e operacional, buscando mercados alternativos e/ou processos produtivos mais eficientes, caso haja recursos para fazê-lo.



EXEMPLO: Análise de Sensibilidade da Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil de uma Terra Indígena

Este exemplo de análise se baseia no Plano de Negócio de Produção e Comercialização de Castanha-do-brasil em uma Terra Indígena em Rondônia. Nele são apresentados dados, conforme os exemplos mencionados anteriormente.

O preço de venda da castanha é um parâmetro instável segundo pesquisa de mercado realizada. Portanto, é uma variável a ser considerada para se avaliar o risco do negócio, adotando-se dois cenários de redução de preços, de 5% (B) e 10% (C). Os indicadores encontrados em cada cenário (apresentados na Tabela 16), confirmam a alta sensibilidade da rentabilidade do negócio quando há variação no preço de venda da castanha. Se ocorrerem estas variações, o investimento no negócio se tornará inviável, como indicam os valores negativos do VPL e o tempo de retorno será maior que o tempo analisado, conforme cálculo do *Payback* descontado.

Tabela 16 - Análise de sensibilidade da comercialização da castanha-do-brasil

Cenários	A (Previsto)	B (Redução de 5% no preço)	C (Redução de 10% no preço)
Preço de Venda Castanha	R\$ 3,00/kg	R\$ 2,85/kg	R\$ 2,70/kg
Indicadores			
TMA	8%	8%	8%
VPL	R\$ 2.037	- R\$ 21.385	- R\$ 60.913
TIR	9%	Não se aplica ¹⁹	Não se aplica ¹⁵
<i>Payback</i> Descontado	5º Ano	Não retorna	Não retorna

Fonte: Adaptado para o plano de negócio da Comercialização da Castanha-do-brasil em Rondônia, CSF-Brasil, 2013.

Vídeos-aula sobre análises financeiras

A CSF disponibiliza em seu website (<http://conservation-strategy.org/en/csf-econ-video-lessons>) vídeos-aula que ajudam na compreensão e aplicação das orientações deste guia.

Aulas sobre assuntos específicos estão disponíveis nos links abaixo:

- ✓ VPL: <https://www.conservation-strategy.org/en/csf-econ-video-lessons>
- ✓ TIR: https://youtu.be/zfK3HhkXC_I
- ✓ *Payback*: <https://youtu.be/X5yaXdTwfLE>
- ✓ Fluxo de caixa: <https://youtu.be/MXR9Fdyu2is>
- ✓ Análise de sensibilidade: <https://youtu.be/3aqh6McWv6o>

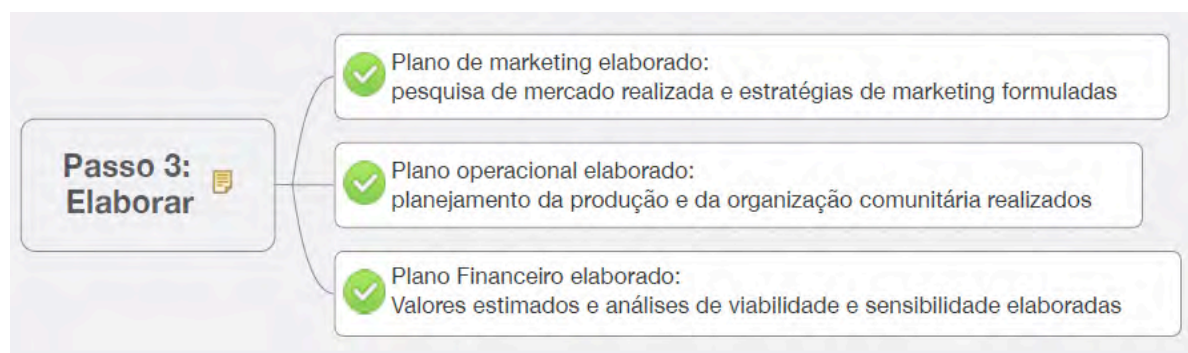
¹⁹ A TIR não se aplica nesses casos porque há mais de um fluxo de caixa negativo.

A tomada de decisão

Os planos de negócio visam planejar e analisar atividades que são alternativas sustentáveis e orientadas para maior rentabilidade dos recursos envolvidos. Com base nas informações geradas nos planos componentes, a comunidade - em conjunto com parceiros de elaboração do plano de negócio - deve decidir pela implementação ou não do negócio.

A tomada de decisão pode ser facilitada comparando-se os resultados encontrados no plano financeiro com negócios alternativos.

Vale a pena ressaltar que a análise de viabilidade financeira pode não ser suficiente para esta tomada de decisão. Segundo Casarotto-Filho e Kopittke (2008), empresas devem considerar para a decisão de projetos não só indicadores econômicos e financeiros, mas também fatores não conversíveis em dinheiro, como restrições ou políticas da empresa. No caso de negócios da sociobiodiversidade, devem ser levados em consideração a segurança alimentar, os valores culturais, autoestima, e expectativas dos comunitários envolvidos, entre outros valores não quantificáveis ou que não foram possíveis de serem contabilizados no plano de negócio.





PASSO 4

Planejar a implementação e o monitoramento do negócio

Para implementar o plano de negócio, seja ele referente à uma nova atividade ou às mudanças em um negócio existente, é recomendável a construção de um plano de trabalho, como sugerido no Passo 2. É importante considerar na elaboração deste plano as ações de:

- Licenciamento ambiental para as atividades obrigatórias, como o manejo comunitário madeireiro ou de pirarucu, caso não tenha sido obtido antes da elaboração do plano;
- Captação de recursos para financiar investimentos e capital giro, quando não houver recursos próprios e forem necessários doações ou empréstimos;
- Elaboração de projetos executivos de obras, reformas ou construção de instalações ou barcos, por exemplo, quando necessários;
- Realização dos investimentos e das atividades pré-operacionais necessários para começar a operar o negócio, como a aquisição de equipamentos, execução de obras, capacitações, contratação de pessoas, entre outros;
- Monitoramento e avaliação do negócio.

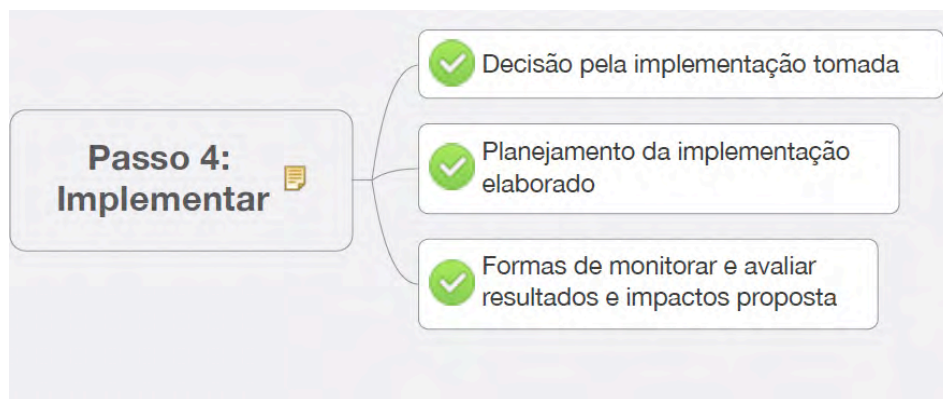
Para a sustentabilidade da atividade é fundamental um programa de **avaliação e monitoramento** de resultados e impactos (positivos e negativos) do negócio. Recomenda-se que sejam considerados os custos de monitoramento e avaliação no plano financeiro. É, portanto, necessário que a comunidade seja capaz de manter um registro das informações sobre a produção, comercialização, finanças e também possíveis impactos no meio ambiente, na cultura e qualidade de vida após implementação do negócio. A cada ano ou safra, sugerimos que seja definido o grupo de trabalho responsável pela sistematização destas informações, assim como pela análise destas e comparação com as metas previstas no plano de negócio. O objetivo é responder às perguntas seguintes:

- O negócio passou a se inserir no mercado-alvo planejado? Como foi o relacionamento com o mercado? Surgiram novos compradores e/ou concorrentes?
- Como a renda obtida com o negócio vem sendo aplicada? Surgiram outros ganhos ou perdas de renda decorrentes das atividades?
- O planejado foi realizado? Os resultados atingidos foram melhores ou piores do que os esperados?
- Houve aumento ou redução no esforço de produção?
- Qual é a situação do recurso natural após a exploração? Há mesma disponibilidade, aumentou ou diminuiu? A qualidade do recurso foi afetada? Se sim, de que forma?
- A atividade contribuiu para melhorar a condição de vida na comunidade (mais acesso a alimentação, saúde, transporte, vestuário, lazer)?
- Ocorreram mudanças no cotidiano das famílias, nas suas relações ou com as lideranças?

A avaliação destes dados e das opiniões dos envolvidos permitirá compreender os resultados alcançados e os impactos do negócio. Esta avaliação, portanto, deve retroalimentar o planejamento do ano seguinte, seja em termos produtivos, mercadológicos ou financeiros. O grupo de trabalho, junto à comunidade e parceiros, deve decidir quais ações ou estratégias podem ser mantidas e quais devem ser alteradas para a continuidade do negócio, visando a sustentabilidade da atividade.

Avaliação e monitoramento

Um programa de avaliação e monitoramento do negócio pode se basear em propostas de avaliação e monitoramento de projetos, como as sistematizadas na publicação “Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências” (2004) do Ministério do Meio Ambiente, disponível em seu site.





ANEXOS

Anexo I - Estrutura e orientações para a redação do plano de negócio

Para a redação do plano de negócio, sugerimos uma linguagem objetiva com a seguinte estrutura:

1. Sumário Executivo
 2. O produto da sociobiodiversidade
 3. Plano de *Marketing*
 4. Plano Operacional
 5. Plano Financeiro
- Anexos: tabelas e informações complementares

O sumário executivo contém uma breve apresentação da comunidade, a importância do negócio para mesma e os principais resultados de todos os planos componentes. Em geral, o sumário é enviado aos potenciais financiadores e utilizado por lideranças para apresentações sobre o negócio.

No segundo tópico descreve-se o produto proposto pelo negócio, seus atributos e sua proposta de valor. Mesmo se a descrição do produto e de seu valor foram serão mencionados no tópico de plano de *marketing*, estes merecem destaque no relatório, pois contém informações fundamentais para a comunicação sobre negócio.

O tópico sobre o plano de *marketing* contém os dados levantados na pesquisa de mercado, a análise e as recomendações para a projeção de vendas. Em seguida, devem ser apresentadas estratégias de *marketing* que serão adotadas.

O plano operacional contém uma breve descrição das etapas e técnicas adotadas no processo produtivo, a expectativa de produção, a forma de organização comunitária e gestão do negócio, como também os recursos envolvidos nos processos.

No plano financeiro, as tabelas de investimentos, receitas, custos e despesas devem ser inseridas e comentadas. Em seguida, devem ser descritos os cenários adotados para a análise de viabilidade e sensibilidade, com a apresentação do fluxo de caixa, indicadores e riscos, inclusive as estimativas de renda da comunidade. Os benefícios qualitativos e não contabilizados devem ser mencionados também.

Informações detalhadas sobre aspectos mencionados ao longo do texto podem ser inseridas como anexo.

Anexo II- Ferramentas de apoio ao cálculo e fórmulas dos indicadores de viabilidade

Os indicadores podem ser calculados com o apoio de:

- ✓ Calculadoras financeiras HP 12C;
- ✓ Planilhas de Excel;
- ✓ *Software Makemoney*. Este é um sistema de apoio a elaboração de planos de negócio, que gera as tabelas do plano financeiro, além dos indicadores de viabilidade.

As fórmulas para cálculo são as seguintes:

VPL

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + TMA)^1} + \frac{FC_2}{(1 + TMA)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + TMA)^n}$$

Onde,

FC_0 = Fluxo de caixa inicial, representado pela soma dos investimentos iniciais no negócio.

No cálculo do VPL ele permanece com o sinal negativo.

FC = Fluxo de caixa, que ocorre nos anos 1 a n;

TMA = Taxa Média de Atratividade. Na fórmula ela deve ser considerada em valor decimal;

n = ano do fluxo de caixa.

TIR

$$0 = \sum_{n=0}^N \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n}$$

Onde,

N = total de anos analisado para o negócio;

Payback descontado

$$I = \sum_{n=1}^N \frac{FC_n}{(1 + TMA)^n}$$

Onde,

I = Valor total dos investimentos iniciais

Referências

ALVARENGA, F. R. P.; REID, John. Viabilidade Econômica de Negócios Sustentáveis da Biodiversidade em Áreas Protegidas: lições e recomendações. Rio de Janeiro: CSF-Brasil, 2014.

ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSOCIAÇÃO DE PESCADORES DA RESEX, CONSERVAÇÃO ESTRATÉGICA. Plano de negócio sobre o beneficiamento do pescado. Bahia: 2010 (não publicado).

ASSOCIAÇÃO DO POVO INDÍGENA, CONSERVAÇÃO ESTRATÉGICA, EQUIPE DE CONSERVAÇÃO DA AMAZÔNIA. Plano de negócio sobre a comercialização de castanha. Rondônia: 2013 (não publicado).

ASSOCIAÇÃO DO POVO INDÍGENA, CONSERVAÇÃO ESTRATÉGICA, KANINDÉ. Plano de negócio sobre o beneficiamento de turismo. Rondônia: 2012 (não publicado).

ASSOCIAÇÃO DO POVO INDÍGENA, CONSERVAÇÃO ESTRATÉGICA, KANINDÉ. Plano de negócio sobre o beneficiamento de turismo. Amazonas: 2012 (não publicado).

BAPTISTA, F. M.; VALLE, R. S. T. Formas de Organização. São Paulo: Instituto Socioambiental, 2002.

BERNARD, Y.; COLLI, J. C. Dicionário internacional de Economia e Finanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

BRASIL. Plano Nacional da Sociobiodiversidade. 2009. Disponível em <
http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/PLANO_NACIONAL_DA_SOCIOBIODIVERSIDADE-_julho-2009.pdf >

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. Análise de Investimentos. São Paulo: Atlas, 1994.

CASSAROTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. Análise de Investimentos. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, C. V.; EHRINGHAUS, C.; DUTRA, C. M.; PANTOJA, E.; TONI, F.; SCHIELEIN, J; HARGRAVE, J.; CARVALHEIRO, K.; ROCHA, L.; NETO, M. A.; ROPER, M.; ZIPPER, V.; WIRSIG, W. Oportunidades de Apoio a Atividades Produtivas Sustentáveis na Amazônia. Brasília: GIZ, 2012.

INSTITUTO CENTRO DE VIDA. Organização comunitária: uma história de formação de lideranças rurais e associativismo com agricultores e agricultoras familiares do assentamento Nova Cotriguaçu-MT. 2014.

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARQUES, C. F. Estratégia de gestão da produção e operações. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; STIRBOLOV, S. L. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

NETO, J. F. C. Elaboração e Avaliação de Projetos de Investimento, considerando o risco. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NUNES, J. C.; CAVIQUE, L. Plano de marketing: Estratégia em ação. Publicações Dom Quixote. 2008.

PEARCE, L. M. Business Plans Handbook. Volume 21, 2011.

PENTEADO FILHO, J. R. W. Marketing: o que é, para que serve, como funciona. Rio de Janeiro: CEDEG, 1987.

PETER, J. P. Comportamento do consumidor e estratégia de marketing. 8 ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

POVO INDÍGENA, CONSERVAÇÃO ESTRATÉGICA, OPERAÇÃO NATIVA DA AMAZÔNIA, INSTITUTO PIAGAÇU. Plano de negócio sobre a comercialização de pirarucu. Amazonas: 2013 (não publicado).

ROSA, C. A. Como Elaborar um Plano de Negócio. Brasília: Sebrae, 2013.

ROSSETTI, J. P.; GALVÃO, A.; BRESSAN, A. A.; CAMPOS, B. de; BOECHAT, C.; ARAUJO, D. L.; RIBEIRO, É.; GUIMARÃES BRASIL, H.; MOTA, H. V.; LAURIA, L. C.; BARROS, L. V.; GONTIJO, P.; PIRES, S. E.; OLIVEIRA, V. I. de. Finanças corporativas: Teoria e prática empresarial no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A.; Construindo Planos de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE; ESPM. Cosméticos a base de produtos naturais: estudo de mercado. 2008

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração; Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. Fundamentos da administração financeira. São Paulo: Makron Books, 2000.