



COMO GERAR RENDA COM RPPNs E OUTRAS ÁREAS DE CONSERVAÇÃO

UM GUIA PARA DESENVOLVER SEU PLANO DE NEGÓCIOS







**COMO GERAR RENDA COM RPPNs
E OUTRAS ÁREAS DE CONSERVAÇÃO**

UM GUIA PARA DESENVOLVER
SEU PLANO DE NEGÓCIOS

EXPEDIENTE

SEBRAE/MS

■ **Conselho Deliberativo**

Associação das Microempresas do Estado de Mato Grosso do Sul – AMEMS

Banco do Brasil – BB S.A.

Caixa Econômica Federal – CAIXA

Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso do Sul – FIEMS

Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul – FUNDECT

Federação do Comércio do Estado de Mato Grosso do Sul – FECOMÉRCIO

Federação das Associações Empresariais de Mato Grosso do Sul – FAEMS

Federação de Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso do Sul – FAMASUL

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica – SEGOV

■ **Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE/MS**

Sérgio Longen

■ **Diretor-Superintendente**

Cláudio George Mendonça

■ **Diretora-Técnica**

Maristela de Oliveira França

■ **Diretor-Operacional**

Tito Manoel Sarabando Bola Estanqueiro

■ **Equipe Técnica**

Rodrigo Maia Marcelo Pirani - Gerente Unidade de Competitividade Empresarial – SEBRAE/MS

Vitor Gonçalves Faria – Analista Unidade de Competitividade Empresarial – SEBRAE/MS

WWF-Brasil

■ **Diretor-Executivo**

Mauricio Voivodic

■ **Equipe Técnica**

Coordenação

Julia Corrêa Boock – Analista de Conservação

Thaishi Leonardo da Silva - WWF - Brasil

Breno Melo - WWF - Brasil

■ **Elaboração/Revisão de Conteúdo**

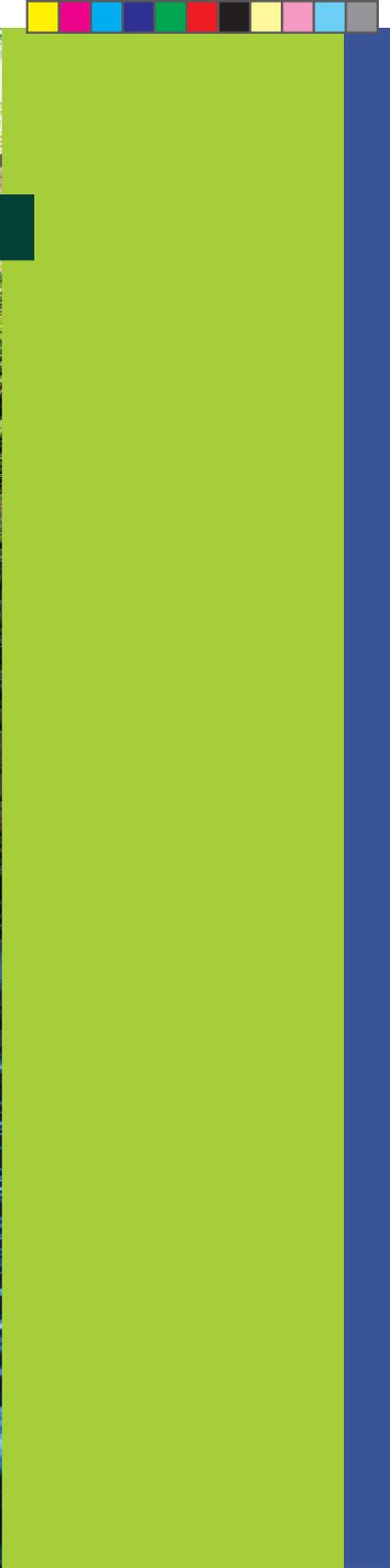
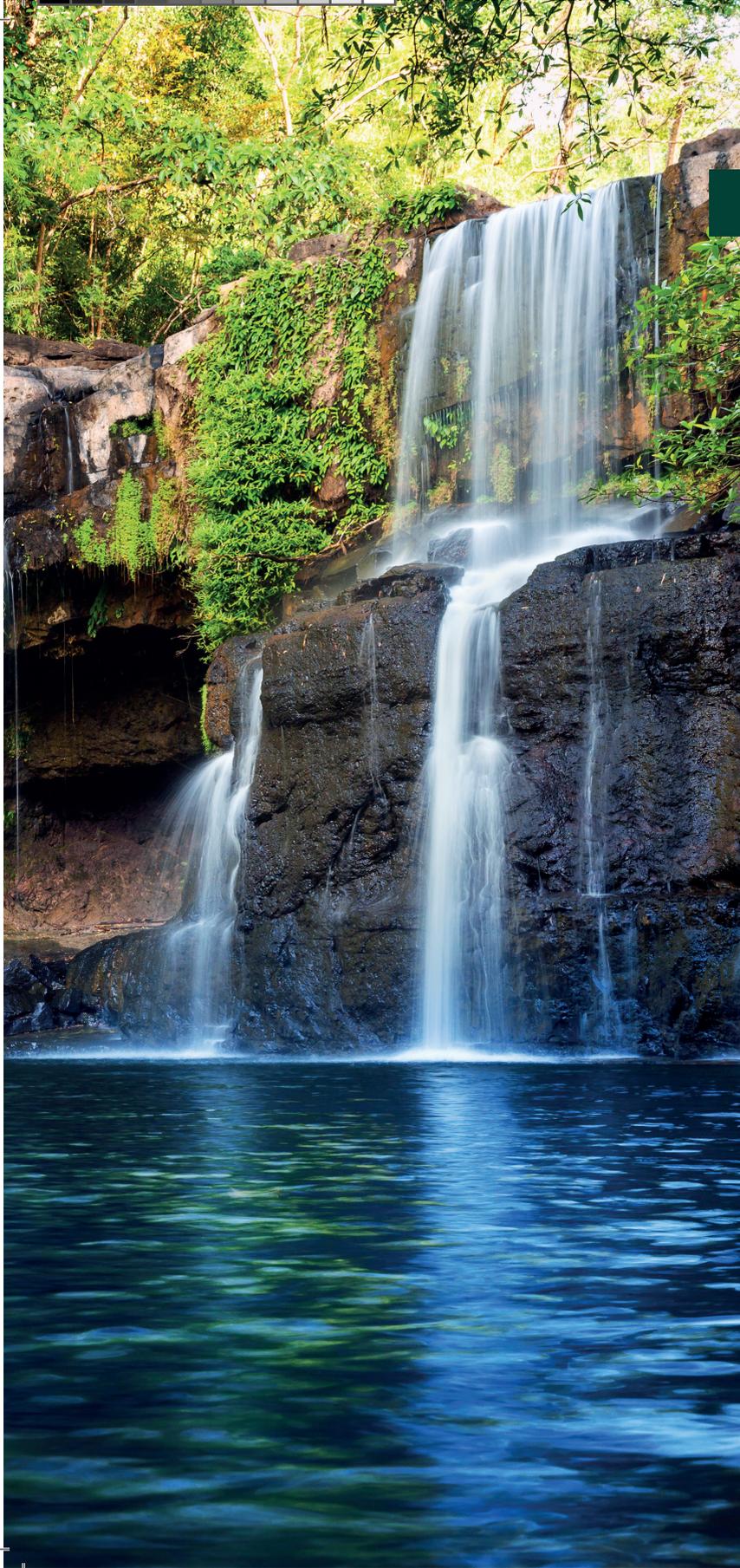
Laury Cullen - Caeté Florestal

Hamilton de Menezes Fernandes - Bionúcleo Gestão e Desenvolvimento

Ana Cristina Trevelin - Bionúcleo Gestão e Desenvolvimento

Financiado por União Europeia







ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	8
Vamos entender um pouco de RPPN!.....	10
E a RPPN, qual sua função e o que se pode fazer nela?.....	10
O que é um plano de negócios?.....	13
O que é a Ferramenta CANVAS para modelagem de negócio?.....	14
E a Matriz FOFA, como se usa?.....	17
A construção do plano de negócios.....	21
Sugestões de Oportunidades de Negócio.....	30
Considerações finais.....	31
Referências.....	33

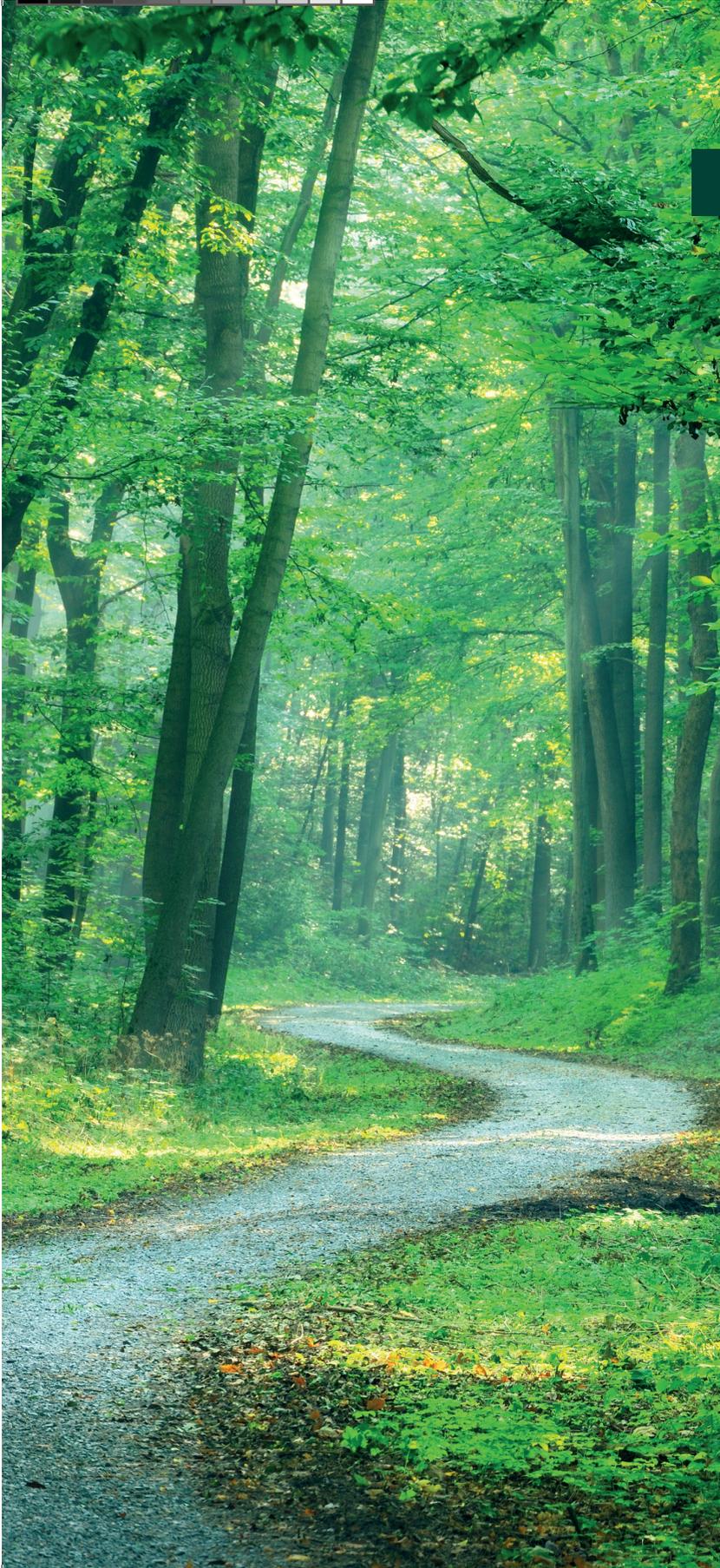
INTRODUÇÃO

Este Guia tem o objetivo de apoiar proprietários de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) que desejam empreender em suas reservas e/ou áreas de entorno, considerando em especial os aspectos relativos à potencialidade da propriedade, capacidade de investimento (e/ou endividamento) do proprietário, bem como as demandas e tendências do mercado local ou regional.

Outra importante meta é mostrar ao proprietário de terras privadas os benefícios de transformar uma porção de sua propriedade em uma área protegida privada criando uma RPPN, já estruturando alguma forma de rentabilizar sua propriedade rural e ajudar no manutenção da Unidade de Conservação.

Em suma, o Guia tem o compromisso de apoiar os empreendedores com informações práticas, claras e diretas, para a criação de um Plano de Negócios, mostrando a realidade de se empreender em RPPN no Brasil, usando ferramentas atuais e de forma a visualizar seu futuro negócio o mais próximo da realidade possível.





VAMOS ENTENDER UM POUCO DE RPPN!

No Brasil existem mecanismos legais de conservação em terras privadas desde a década de 1930, definidas pelo Código Florestal como as Áreas de Preservação Permanente e Reservas Legais. Mas foi apenas na década de 90 que o Decreto federal nº 98.914 veio regulamentar as Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs). Posteriormente, em 1996, o Decreto federal nº 1.992 atualizou o conteúdo da lei referente às RPPNs.

No entanto, foi somente a partir de 2000 que as RPPNs conquistaram o status de Unidades de Conservação (UCs), com a aprovação da Lei nº 9.985, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC). Segundo a Lei do SNUC, nessas áreas podem ser desenvolvidas atividades científicas, educativas e turístico-recreativas, desde que haja potencial para tanto e tais atividades sejam compatíveis com a proteção dos recursos e características que propiciaram o reconhecimento delas como Unidades de Conservação.

E a RPPN, qual sua função e o que se pode fazer nela?

As RPPNs são áreas destinadas à conservação da natureza em propriedades particulares, criadas em caráter de perpetuidade e de forma voluntária por seus proprietários e reconhecidas pelo poder público, sem que isso acarrete em perda do domínio do proprietário. O Decreto federal nº 5.746/2006 define, em seu artigo 1º, RPPN como “uma Unidade de Conservação de domínio privado, com o objetivo de conservar a diversidade biológica, gravada com perpetuidade, por intermédio de Termo de Compromisso averbada à margem da inscrição no Registro Público de Imóveis”.

Mesmo estando na categoria de Uso Sustentável, as RPPNs seguem as funções e permissões das UCs de Proteção Integral.

A WWF- BRASIL (2019) cita como principais funções:



Além de preservar belezas cênicas e ambientes históricos, as RPPN assumem, cada vez mais, objetivos de proteção de recursos hídricos, manejo de recursos naturais, desenvolvimento de pesquisas científicas, manutenção de equilíbrios climáticos ecológicos entre vários outros serviços ambientais.

Atividades recreativas, turísticas, de educação e pesquisa são permitidas na reserva, desde que sejam autorizadas pelo órgão ambiental responsável pelo seu reconhecimento.

Segundo a Confederação Nacional de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (CNRPPN), Mato Grosso do Sul está em terceiro colocado quando se considera a quantidade de hectares protegidos, totalizando 152.241,89 ha e, em nono, considerando o número de 56 RPPNs já reconhecidas no território nacional.

O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS?

Segundo o SEBRAE (2019), o Plano de Negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e do passo a passo que o empreendedor deve ter durante a abertura do empreendimento. Esse cuidado pode parecer chato e exagerado para algumas pessoas, mas na medida em que se pensa sobre o consumidor, os fornecedores, os concorrentes, os impostos, a legislação, os custos de produtos e a distribuição, o capital de investimento e o capital de giro, entre outros aspectos, torna-se muito mais real avaliar as dimensões do novo negócio e suas necessidades operacionais.

Um Plano de Negócio bem-feito precisa considerar todos os pontos fortes e fracos do negócio e de seu(s) empreendedor(es), bem como as ameaças e oportunidades que o ambiente competitivo oferece. É o momento em que se buscam informações detalhadas sobre o ramo de negócio, produtos e serviços que serão oferecidos, segmentos de clientes, quantidade e qualidade de concorrentes, localização e nível de qualidade e preço (frete) dos fornecedores.



Usar essa ferramenta para analisar a criação de novos negócios em propriedades rurais que possuem RPPN é uma ação inteligente, isso porque ela permite avaliar o mercado e pensar bastante se o que a propriedade consegue oferecer está relacionado com uma necessidade do mercado de entorno. Refletindo inclusive sobre os custos de implantação do novo negócio perante sua capacidade de geração de receita, ou seja, quanto de dinheiro esse novo negócio exige para ser implantado de forma competitiva e quanto ele pode render ao(s) empresário(as), em quanto tempo.

Nas palavras de Luiza Spengler Coelho, Diretora de Sustentabilidade do Grupo Rio da Prata (proprietária do Recanto Ecológico Rio da Prata e a Lagoa Misteriosa, em Jardim/MS; e a Estância Mimosa, em Bonito/MS), em entrevista para esta cartilha, o Plano de Negócios ajuda a “saber onde se quer chegar e fazer as atividades de modo organizado”.

Um Plano de Negócios para ser bem elaborado consome tempo, dedicação e recursos financeiros para o levantamento das informações corretas (para negócios complexos e inovadores é recomendável a contratação de uma consultoria, por intermédio do SEBRAE). Então, considerando que nosso objetivo é apoiar empreendedores(as) que desejam abrir novos negócios em suas propriedades rurais a partir de suas RPPNs, queremos propor o uso de duas ferramentas de pesquisa anteriores ao Plano.

Propomos aqui o uso do CANVAS e da Matriz FOFA que permitirão a avaliação e visualização dos cenários de maneira preliminar, já norteando a validação e a viabilidade do negócio antes de se investir no projeto propriamente dito.

O que é a ferramenta CANVAS para modelagem de negócio?

O Business Model Canvas, ou somente CANVAS, foi definido por Osterwalder and Pigneur (2011), como uma ferramenta onde se cria um mapa dos principais fluxos de gerenciamento que constituem uma empresa, possibilitando descrever e pensar sobre o modelo de negócios e seus concorrentes. Por ser uma ferramenta visual, o CANVAS é um

facilitador da estratégia que ilustra todas as interfaces da empresa com o ambiente externo. Ele permite alterações dinâmicas e colaboração de uma ou mais pessoas, o que o torna mais interativo e leve, porém não substitui o Plano de Negócios!

O CANVAS modula em nove blocos o negócio que se deseja planejar, respondendo a quatro perguntas fundamentais: “O quê?”, “Para quem?”, “Como?” e “Quanto?”. O que pode ser entendido com mais detalhes a partir de Osterwalder and Pigneur (2011), exemplificado a seguir:



Figura 1: Quadro CANVAS

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recrilar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

- **“O quê?”:** é a **proposta de valor**, ou seja, o que sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes.
- **“Para quem?”:** refere-se ao **segmento de clientes** que se deseja atender (famílias com filhos pequenos, casais, idosos, turistas, moradores da localidade e outros). Quais os **canais de distribuição** que serão utilizados para que o cliente conheça, compre e receba o produto e/ou serviço. Por fim, como será feito o **relacionamento com o segmento de cada cliente** (por exemplo por meio de mídias sociais, rádio ou eventos).

- **“Como?”**: representa o momento em que se reflete sobre quais são as atividades principais para que seja possível entregar a proposta de valor (será um passeio de barco, uma vivência na fazenda, uma caminhada na mata, observação de aves? O que se pretende oferecer?). Ainda na linha do “como” é importante identificar quais os principais recursos (exemplos disso, podem ser as atrações da propriedade, a experiência e os relacionamentos dos empreendedores, a capacidade de investimento, e outros) para se realizar o projeto e, quais são os parceiros principais, que podem ser: o Sebrae, Agências de turismo e outros que podem apoiar a ideia.
- **“Quanto?”**: é a hora de identificar a origem do capital (fontes de receita) que será investido (capital próprio, sociedade, financiamento, e outros.) e quais são os custos para que o negócio funcione (capital de investimento + custos fixos e variáveis).

Para apoiar o preenchimento do CANVAS, sugerimos o download da Cartilha do CANVAS, que pode ser acessada pelo site https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf.

Um exemplo real e prático da aplicação do CANVAS foi realizado com a RPPN “Fazenda Lagoa” de (150,00 hectares) a qual está localizada no município de Camapuã, MS. A ideia de negócio analisada foi para um “Centro de Estudos e Práticas Integrados entre Meio Ambiente e Mercado”, o qual pode ser visto nos seguintes links: Planilha editável: <http://bit.ly/canvasrppnsplanilha> - Arquivo em Pdf: <http://bit.ly/canvasrppnspdf>

Segundo o Dr. Laury Cullen Jr, sócio da CAETÉ FLORESTAL LTDA, que é proprietária do imóvel Fazenda Lagoa: “A área destinada à RPPN é



caracterizada pela presença de uma APP do Córrego Três Lagoas, vereda e a Lagoa da Pedra, totalizando 42,7697 ha e um remanescente (reserva legal) de 108,4775 ha que protege furnas e rica fauna e flora nativas do Bioma Cerrado, incluindo espécies que estão na lista de animais ameaçados de extinção, possuindo assim significativa relevância para a conservação da biodiversidade da Bacia do Rio Paraguai, servindo de corredor que interliga reservas florestais vizinhas, e a Bacia do Rio Paraná e Rio Paraguai”.

A Fazenda Lagoa tem como fonte geradora de renda a pecuária para produção de carne bovina, conciliando modelos inovadores de integração Floresta-Pecuária. Nessa propriedade, a empresa, desde 2012, tem focado no cultivo do mogno-africano (*Khaya ivorensis*), cedro-australiano (*Toona ciliata*), teca (*Tectona grandis*) e *Eucalipto* sp. e de alguns modelos experimentais de espécies nativas com potencial silvicultural.

O Dr. Laury Cullen Jr cita também que: “O objetivo da propriedade é, além de implantar florestas de espécies nativas e exóticas com interesse econômico, desenvolver modelos inovadores de adequação ambiental e produtiva, principalmente através de uma pecuária de baixo carbono pela integração Floresta e Pecuária na propriedade”.

E a Matriz FOFA, como se usa?

A FOFA é uma sigla que vem do inglês SWOT, que significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ela é uma ferramenta de análise de cenário que torna possível avaliar dois grandes grupos de variáveis: as “internas” (forças e fraquezas), que correspondem ao próprio negócio e que devem ser gerenciadas, e as “externas” (ameaças e oportunidades), ligadas à economia, política, concorrência e ao clima, ou seja, aspectos que não se consegue controlar.



A análise de cenário interno é importante porque permite aos empreendedores construir um olhar de autorresponsabilidade sobre o negócio. Afinal, se o atendimento ao cliente é ruim, se as estruturas físicas estão sem manutenção ou a comunicação visual é ruim, a responsabilidade é toda da gestão. Se não há clientes suficientes para comprar os produtos ou serviços é sinal de que se deve avaliar o público-alvo desejado, os canais de comunicação utilizados e a forma como isso tem sido feito. Esse olhar para dentro exigirá maturidade e profissionalismo dos empreendedores, uma vez que deverão colocar um espelho diante de sua própria capacidade gerencial.

Por outro lado, a análise com foco nos aspectos externos exige um olhar para os concorrentes e as mudanças do mercado consumidor alinhadas à economia do país e da localidade. Sem romantismos e dando o verdadeiro peso que esses aspectos possuem sobre o empreendimento.

Essa matriz pode ser utilizada na fase de planejamento do novo negócio ou em qualquer outro momento de maturidade da empresa, porque a ideia é mapear o cenário para então organizar um plano de ação - reduzindo possíveis riscos e aumentando as chances de sucesso das ações.

Para o SEBRAE (2019):

A matriz FOFA é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio.

A tarefa principal é levantar o maior número possível de itens para cada área (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Quanto mais completo for esse levantamento, mais precisa será a análise e melhores são as chances de desenvolver soluções eficazes.

Dica de sucesso: é importante que as informações levantadas sejam extremamente honestas. O foco deve estar na realidade e não em como seria “o negócio ideal”. Não seja nem muito otimista, nem muito pessimista.

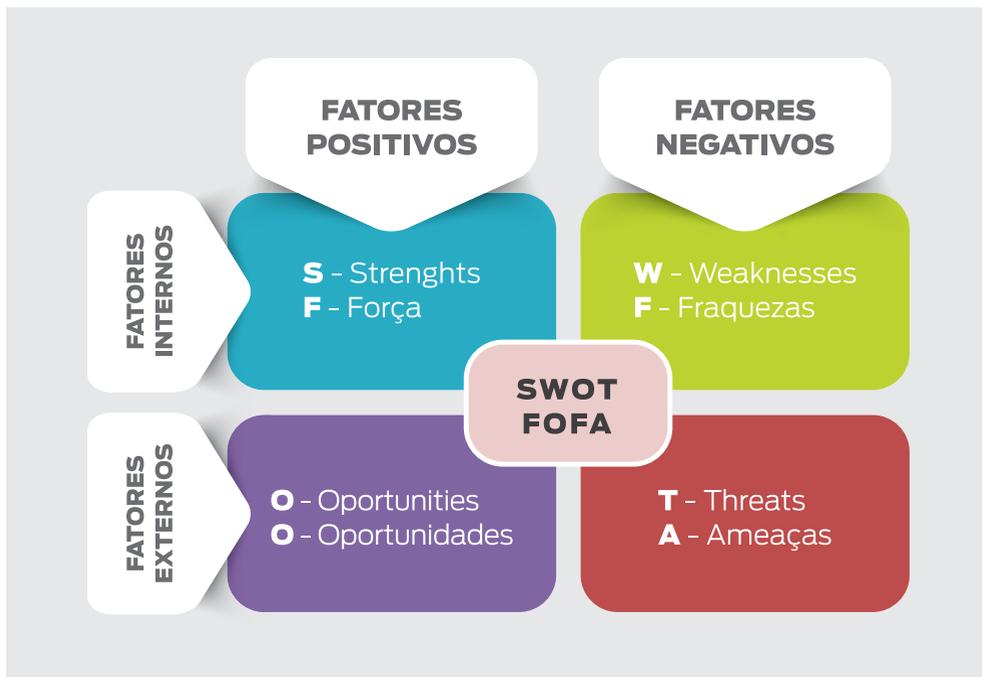


Figura 2: Quadro Matriz FOFA.

De forma mais clara e objetiva explicamos agora cada um dos quadrantes:

- As **Forças** referem-se aos elementos internos do negócio que você está analisando, que potencializam seu empreendimento, olhar os elementos que estão sob o seu controle ou da sua empresa. Podemos citar como exemplos: Localização; Capacitação da Equipe; Networking; Potencialidade Cênica e outros. Devem ser listados os que realmente fazem diferença positiva para o objetivo da análise a ser feita.
- As **Oportunidades** referem-se às situações externas que são positivas e que não estão sob seu controle ou da organização, mas existe a possibilidade de acontecerem. Podendo ser: mudanças na legislação; pavimentação de uma estrada de acesso; cursos profissionalizantes da área de interesse dos colaboradores.

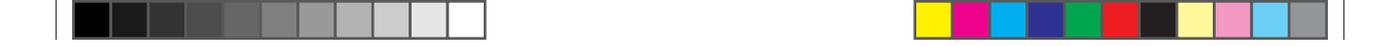
- As **Fraquezas** referem-se aos elementos internos do negócio que você está analisando que atrapalham seu empreendimento, estas estão sob seu controle. Alguns exemplos são: difícil acesso; Fornecedores de matéria-prima distante; baixa tecnologia de processo; processo de entrega falho.
- As **Ameaças** referem-se às situações externas que são negativas e podem atrapalhar, e também não estão sob seu controle ou da organização, mas existe a possibilidade de acontecerem. Alguns exemplos são: surgimento de um concorrente mais estruturado; mudança na legislação; escassez de matéria-prima. As ameaças podem ser traduzidas pelos medos que existem por parte da gestão da empresa. Igualmente às oportunidades, devem-se pensar maneiras de mitigá-las.

Para as quatro situações devem ser listadas as que realmente fazem diferença negativa ou positivamente para o objetivo da análise que está sendo feita.

Com as informações levantadas com o CANVAS e com a FOFA, é possível visualizar seu negócio de forma ampla e o mais próximo do real possível, facilitando assim a construção do Plano de Negócios.

A RPPN Fazenda Lagoa, da mesma maneira que no CANVAS, nos traz um exemplo real e prático da aplicação da FOFA (SWOT). A ideia de negócio analisada foi a de um “Centro de Estudos e Práticas Integrados entre Meio Ambiente e Mercado”, o qual pode ser visto nos seguintes links: Planilha editável: <http://bit.ly/swotrppnplanilha> - Arquivo em Pdf: <http://bit.ly/swotrppnpdf>





A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Como explicado nas páginas anteriores, para a construção do Plano de Negócio serão utilizadas ferramentas para construção, visualização, definição e avaliação do cenário do negócio desejado, sendo que o CANVAS e a Matriz FOFA permitirão a construção e a visualização dos cenários, e com a utilização de planilhas de Excel já direcionadas para setores econômicos que possam ser consorciadas com as funções e os usos permitidos para as RPPNs, será validada a escolha por meio de avaliação financeira prévia.

Assim, usando essas ferramentas, teremos as seguintes informações no documento de Plano de Negócios:

1 - Caracterização do Negócio

- **Dados dos proprietários:** este é o momento em que são inseridas informações sobre quem são os proprietários da área, suas experiências, competências e formação profissional que o fortalecem para empreender no segmento desejado.



- **Dados da propriedade:** Qual o tamanho da propriedade e de sua RPPN, qual sua localização em relação aos centros urbanos mais próximos ou aqueles que serão consumidores dos produtos e serviços que serão oferecidos.. Importante inclusive identificar se a área esteja próxima de destinos turísticos consolidados ou grandes centros urbanos.

- **Missão da RPPN e do negócio:** Qual a solução que este novo negócio vai entregar para a sociedade? Há um alinhamento entre essa solução e a conservação da natureza? Por exemplo, caso se trate de um projeto de apicultura, qual solução será entregue? A resposta pode ser “mel orgânico para pessoas que se preocupam com a origem e a qualidade de seus alimentos e valorizam a conservação ambiental”. Esse é o momento em que o posicionamento de mercado deve ficar claro, respondendo a questões como: O que será oferecido? Para quem? Como ou a partir de onde?

- **Definição de atividades a serem implementadas:** O projeto de negócios trata de que atividade de negócios exatamente? No caso de ecoturismo, por exemplo, podem ser oferecidas as atividades de caminhadas na mata, observação de aves e outras. Qual será o seu negócio? Essa clareza no projeto ajuda a entender o tamanho do investimento e as etapas que devem ser estruturadas.

- **Forma jurídica e tributária para se enquadrar:** pensar sobre a categoria tributária é importante porque os impostos impactarão no valor final do produto ou serviço que será comercializado. O ideal é sentar-se com o contador que já atende os proprietários rurais e identificar, com a ajuda dele, qual o melhor enquadramento para o novo negócio.

- **Levantamento de capital social:** este é o momento em que é definido o valor de investimento que estará registrado no contrato social da nova empresa, ou seja, qual o capital necessário para abertura do novo negócio. Recomenda-se que essa discussão sobre contrato social também seja feita com o auxílio do contador!

- Fonte de recursos disponíveis e poder de endividamento: O capital necessário para a abertura da empresa virá dos proprietários rurais ou será captado de uma instituição bancária, ou um sócio? Os proprietários têm condições de endividamento e até que valor gostariam ou podem se comprometer?

Obs.: Esses dados são resultado do CANVAS que foi feito, na elaboração do Plano de Negócios é o momento de se ter certeza de que esses dados são reais.

2 - Análise de Mercado

- Identificação dos clientes: este é o momento em que se define quem é o público-alvo desejado e a qual nicho de mercado se refere. Lembrando que quem pretende atender todo mundo, não atende ninguém. Por isso é preciso refletir muito bem sobre o perfil dos clientes desejados: solteiros, casados, famílias, ecoturistas, observadores de aves, estrangeiros (de que país). Uma resposta que deve vir a partir de um CANVAS bem-construído.

- Identificação dos concorrentes: Quem está no mercado oferecendo serviços ou produtos similares? Está oferecendo isso há quanto tempo, a que valor e em que qualidade? Qual a localização geográfica desse concorrente?



- **Identificação dos fornecedores:** Seu produto ou serviço precisará de fornecedores? Onde eles estão localizados? Qual o valor dos seus produtos e serviços entregues na sua localidade? Haverá frete? Em caso de equipamentos que necessitem de manutenção especializada, qual a facilidade de receber esse técnico? Haverá custo?

3 - Plano de Marketing

- **Descrição dos principais produtos e/ou serviços:** na primeira etapa foram identificadas quais as atividades a serem implementadas. Aqui, elas devem ser inseridas novamente, pensando na comunicação com o mercado. Por exemplo, é uma caminhada com paradas de banho, terá o nome de “Trilha da Figueira” e também haverá um café da tarde chamado de “Merenda Pantaneira”. Importante pensar nesse momento em nomes que remetam a uma experiência única de turismo ou de sabor, no caso de produtos alimentícios.

- **Formação de preço:** é uma etapa importante em que se deve calcular o preço de venda e isso deve cobrir o custo direto dos insumos utilizados para fabricar ou formatar o produto ou serviço que será oferecido, cobrindo ainda as despesas variáveis (impostos e comissões), as despesas fixas proporcionais (água, luz, telefone, internet, salários e pró-labore),





permitindo ainda a obtenção de um lucro líquido. Porém não basta somar todas as despesas e calcular o preço de venda, é preciso também avaliar o valor dos produtos e serviços concorrentes e a qualidade deles, bem como os custos para se entrar no mercado (item a seguir).

- **Definição de ferramentas promocionais e de comercialização:** em tempos de comunicação virtual é preciso definir o posicionamento que deseja ter nas redes sociais e também quais os canais off-line mais importantes para se aproximar do mercado. Caso seja um produto alimentício é preciso identificar os potenciais supermercados ou pontos de venda que podem se interessar pelo produto. Caso seja um produto turístico é importante identificar as principais agências e operadoras que podem ter interesse nele.

4 - Plano Operacional

- **Infraestrutura necessária:** aqui a reflexão é sobre qual o tipo de imóvel (construção, reformas e adaptações necessárias), estradas, equipamentos, identificação visual, infraestruturas, entre outros que são necessários e, principalmente, o custo disso.

- **Capacidade produtiva, comercial e/ou de prestação de serviços:** Qual a capacidade de produção ou de atendimento que seu negócio terá? No caso de um passeio turístico, quantas pessoas poderão ser recebidas por dia? Quantas pessoas por horário ou turno da manhã ou da tarde? No caso de apicultura, por exemplo, quantos quilos de mel por caixa de abelha, em quanto tempo em média? Essas informações são determinantes para saber se o investimento será viável e qual o esforço de vendas para atingir os resultados esperados.

- **Processos operacionais:** Como serão os processos de trabalho que este novo negócio exigirá? Tratam-se de atividades diárias e rotineiras? Quais as funções que precisarão ser executadas? São tarefas simples ou exigirão conhecimento específico e técnico? Quem irá trabalhar e quantas pessoas deverão ser contratadas?

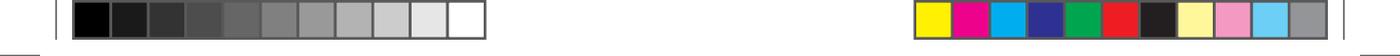
- **Necessidade de colaboradores diretos e indiretos:** o item anterior ajuda a definir quantas pessoas precisarão ser contratadas para que esse novo negócio se torne viável. Importante pensar em período de baixa e alta temporada ou fluxo de trabalho, para que seja possível pensar em contratações em regime de curto tempo, que ajudem a diminuir os custos fixos.

5 - Plano Financeiro

- **Estimativa dos investimentos fixos:** aqui é o momento em que se define o valor de todos os investimentos fixos que serão necessários e que foram identificados no item “Infraestrutura necessária”. É o valor investido em bens duráveis (média de 5 anos) como veículos, máquinas, construção e reforma, por exemplo.

- **Capital de giro:** esse dinheiro é responsável pela garantia de saúde do novo negócio, porque ele deve ser suficiente para (1) aguardar o recebimento das vendas a prazo; (2) manter os estoques necessários; e (3) deve assegurar o pagamento de fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias para revenda), bem como o pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais mensais. O ideal é que o empresário possua o valor mensal de suas despesas e custos operacionais, equivalentes a no mínimo seis meses de operação.





- **Investimentos pré-operacionais:** este item é formado por despesas que ocorrem para a abertura do negócio, como despesas com contador, Junta Comercial, impostos, consultorias, cursos e viagens técnicas de aprendizagem que apoiarão a formação de competências dos empreendedores para gerir o novo negócio.

- **Investimento total:** refere-se à soma total dos valores que serão necessários para abrir o negócio e operá-lo por seis meses (sugestão de tempo de capital de giro). Ou seja, são os (1) Investimentos fixos + (2) Capital de giro + (3) Investimentos pré-operacionais.

- **Estimativa do faturamento mensal:** aqui o empreendedor deve calcular qual a média de faturamento mensal que ele acredita conseguir alcançar nos primeiros meses e/ou anos do negócio. Sendo que o faturamento bruto se refere ao total recebido pelas vendas de seus produtos ou serviços e o faturamento líquido é o que sobra depois de ter pago as contas. Essa estimativa deve permitir que se calcule o Tempo de Retorno do Investimento (TIR).

- **Estimativa do custo unitário dos recursos necessários:** neste momento deve-se pensar no custo que envolve, por exemplo, a hora de trabalho de uma máquina na produção de laticínios, ou o valor da hora de trabalho de um membro da equipe, ou o valor mínimo para se servir uma “Merenda Pantaneira” (quantidade de itens servidos/ valor dos itens e outros). Afinal, qual é o custo de se produzir ou oferecer o serviço?

- **Estimativa dos custos de comercialização:** para dialogar com o mercado, de acordo com estratégia adequada (segundo o item Definição de Ferramentas Promocionais e de Comercialização), quais os custos mensais e anuais?

- **Estimativa dos custos com mão de obra:** de acordo com o item “Necessidade de colaboradores diretos e indiretos”, considerando não apenas salários, mas também férias, 13º e uma estimativa de horas extras e benefícios, qual será o custo mensal e anual? Neste momento, vale consultar o contador para calcular corretamente os custos trabalhistas.

- **Estimativa do custo com depreciação:** considerando os investimentos que haverá em máquinas, equipamentos e construções, qual é a perda média anual de valor que estes bens terão? Por exemplo, um veículo que tenha vida útil de cinco anos, perde 20% de seu valor ao ano, por isso é necessário guardar (aprovisionar) esse valor para a troca em cinco anos. Esse cálculo em termos contábeis obedecerá às regras da Secretaria da Receita Federal.

- **Estimativa dos custos fixos operacionais mensais:** no item “Capital de giro” se levantou essa estimativa e agora ela será trazida para este campo, após a inserção de novos custos que podem ter sido identificados (por exemplo, sobre a mão de obra e depreciação).

- **Demonstrativo de resultados:** este é um documento que será emitido anualmente para fins fiscais, porém, mensalmente, é possível emitir esse recorte econômico e financeiro do negócio. Ele é um dos mais poderosos instrumentos de avaliação de desempenho de uma empresa, porque resume todas as entradas (exemplo, souvenirs, passeios, sachês de mel e outras), alinhadas com as despesas que houve no período. Esse enfrentamento de despesas e receitas permite identificar o resultado positivo ou não em um mês de operação.

- **Indicadores de viabilidade:** Como saber se o seu negócio dará certo? Usando essas ferramentas a seguir:

a) Ponto de equilíbrio: esse indicador é simples e poderoso porque representa o ponto em que o faturamento de todos os produtos ou serviços vendidos em determinado período (por exemplo, no mês) paga todos os custos e despesas fixas e variáveis, mas ainda não sobra nada para o empresário e seus sócios. Saber qual é esse ponto é importante porque ajuda o empreendedor a ter clareza sobre o mínimo de faturamento necessário para a empresa funcionar.

b) Lucratividade: aqui o objetivo é avaliar em termos

percentuais se a empresa está conseguindo pagar suas contas e ter lucro no final de um período (mês ou ano). Trata-se de um cálculo que considera o Lucro Líquido (lucro após a dedução de custos e despesas) e a Receita Bruta (valor das vendas). A fórmula para esse indicador é: $\text{Lucratividade} = (\text{lucro líquido} / \text{receita bruta}) \times 100$.

c) Rentabilidade: também em termos percentuais, esse índice mede o retorno de um investimento diante do Lucro Líquido obtido em determinado período. Ou seja, ele evidencia qual o percentual de retorno que o atual Lucro Líquido está oportunizando. A fórmula para esse resultado é: $\text{Rentabilidade} = (\text{lucro líquido} / \text{investimento total}) \times 100$.

d) Prazo de retorno do investimento: este é um dos indicadores mais importantes de resultado, que mede em quanto tempo (anos e meses) o empreendedor receberá de volta todo o seu investimento. Para isso, o cálculo é simples, divide-se o valor do item “Investimento Total” pelo Lucro Líquido de um mês.



Observação: Estes Indicadores de Viabilidade precisam ser traçados em três cenários diferentes de previsões (1) pessimista; (2) realista e (3) otimista. Isso permitirá que o empreendedor trace estratégias de atuação considerando os três cenários e antecipe as dificuldades.

Sobre linhas de financiamento para o novo negócio

É um bom negócio ou não acessar a linhas de financiamento? A resposta é “Depende”. Vamos dar algumas dicas que podem ajudar a refletir sobre a resposta, que é sempre individual e pode variar em diferentes momentos da vida empresarial. Inclusive, sabemos que empreendedores rurais têm acesso a linhas de crédito diferenciadas e, às vezes, facilitadas, porém nem por isso o cuidado deve ser menor.

Seguem as principais perguntas que se devem fazer antes de recorrer a um financiamento:

a) Qual o destino do empréstimo?: Ele será usado para comprar equipamentos, investir em infraestrutura, garantir o capital de giro? Enfim, conhecer o objetivo do valor captado é fundamental para estabelecer a quantia adequada.

b) Qual o retorno desse capital? O investimento conseguirá, no futuro, cobrir os próprios custos? Se o dinheiro for utilizado para a compra de um equipamento, por exemplo, qual será o retorno mensal? Depois de quanto tempo será possível recuperar o valor utilizado no empréstimo?

c) Pense duas vezes se é necessário pegar o empréstimo: antes de fazer o endividamento com uma instituição bancária, avalie se não há mesmo outra alternativa. Às vezes, é mais barato usar capital próprio do que de terceiros.

d) Simule o empréstimo em mais de um banco: hoje existem diferentes instituições bancárias atuando no Brasil com diferentes linhas de crédito, por isso, é importante avaliar

diferentes propostas e taxas de juros antes de contratar o serviço.

e) Considere sua capacidade de endividamento: apesar de existirem linhas de crédito muito interessantes, como o Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO), é importante lembrar que nem sempre um novo CNPJ consegue acessar esse capital e o histórico de relacionamento será considerado também.

Sugestões de Oportunidades de Negócio

Para deixar este Guia ainda mais prático, e poder ajudar a enxergar novas possibilidades para sua propriedade, foi criada uma série de fichas com sugestões e orientações de atividades econômicas que podem ser implementadas em sua área, lembrando que é necessário aplicar as ferramentas que foram apresentadas nesse Guia para ver a real viabilidade econômica delas.

Para acessar as fichas acesse esse link: (<http://bit.ly/fichaoportunidadesrppn>)



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica muito nítida, na fala dos proprietários de RPPN, a dificuldade de viabilizar financeiramente uma Reserva Privada, seja com atividades na sua área de abrangência ou ações na área de entorno, consorciadas ao objetivo da UC de forma a potencializar a conservação e manter suas funções de forma adequada.

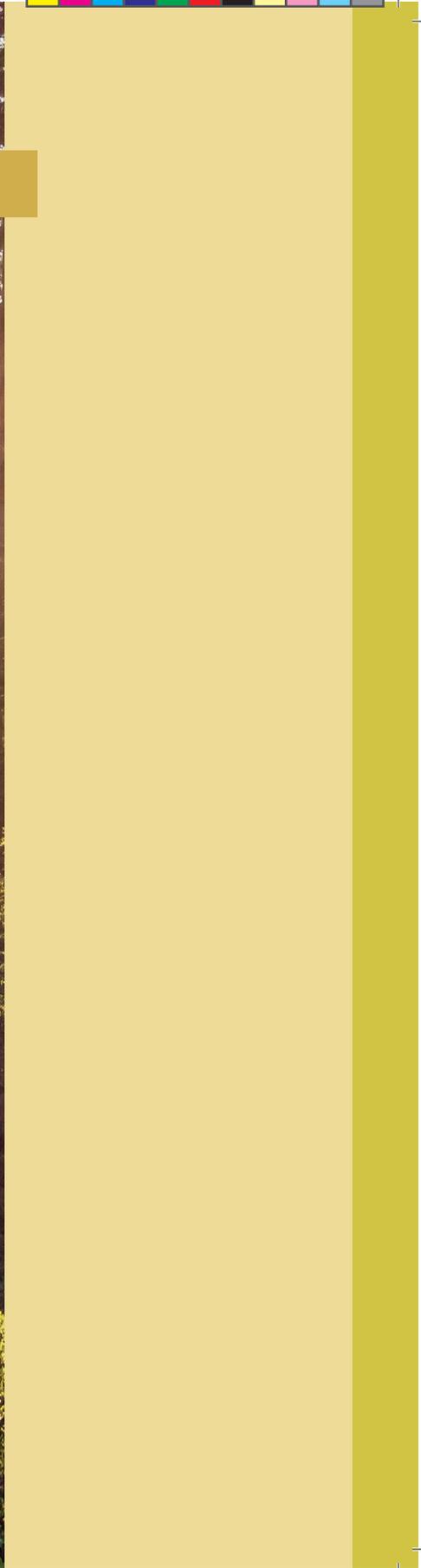
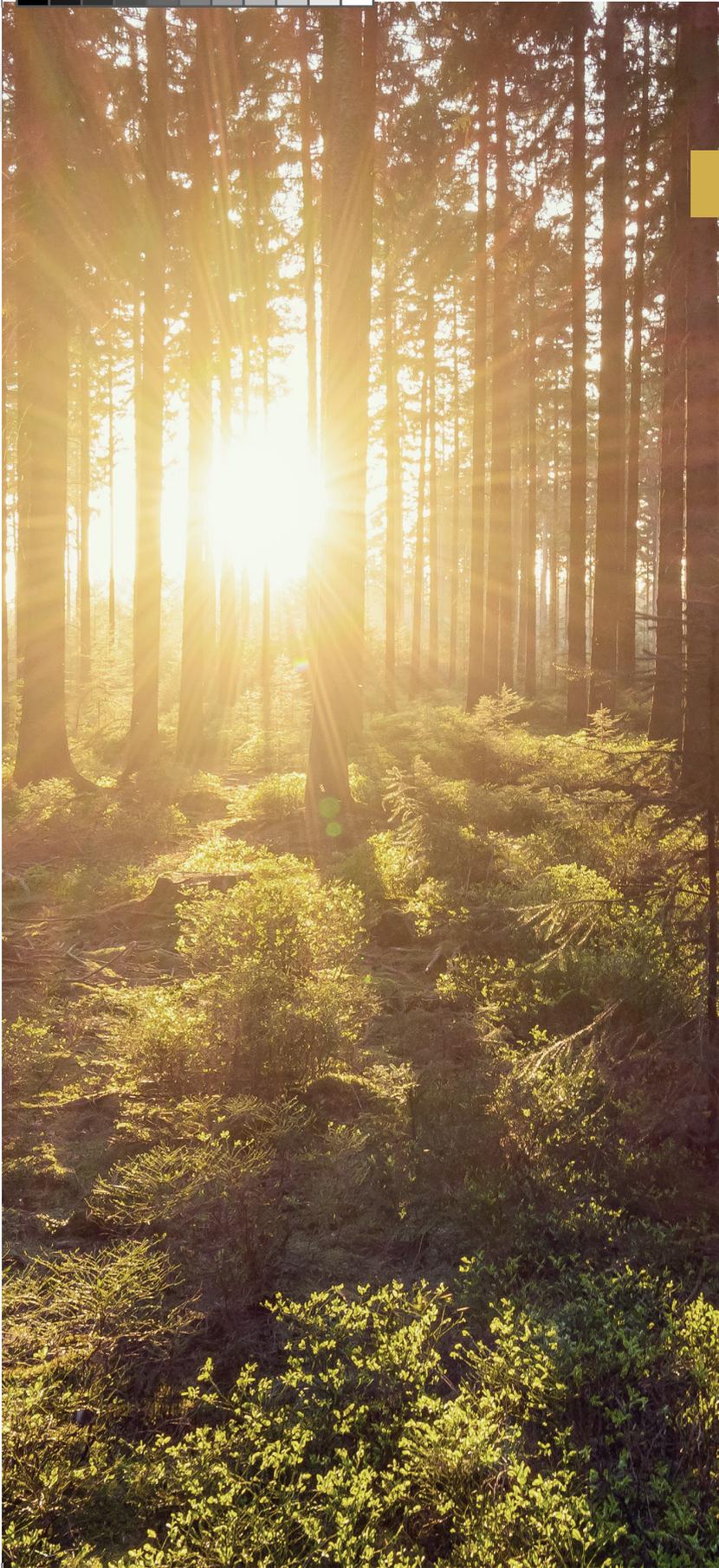
Um pouco disso se deve à falta de conhecimento de como acessar aos parques recursos existentes, sendo urgente a existência de um documento que oriente as ações de forma organizada e com cunho empresarial, tornando menos desanimador e mais eficiente o acesso a esses recursos. Assim, o quanto mais sincero for nas respostas e na coleta de dados nas ferramentas a serem aplicadas mais completo será o Plano de Negócios.

Com a elaboração deste Guia, bem como das ferramentas anexas, temos a intenção de auxiliar na execução de ações para se empreender em RPPN e/ou áreas de entorno, considerando em especial os aspectos relativos à potencialidade da propriedade, capacidade de investimento (e/ou endividamento) do proprietário, bem como as demandas e tendências de mercado local ou regional.

Adicionalmente, para quem deseja criar uma RPPN, este material auxiliará na estruturação de modelos para rentabilizar sua propriedade e ajudar na manutenção da futura Unidade de Conservação privada.

Afinal, **“QUEM CONSERVA MERECE APOIO!”** (REPAMS – Associação de RPPN de Mato Grosso do Sul).





REFERÊNCIAS

MMA, 2019. O que são Unidades de Conservação. <http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/unidades-de-conservacao/o-que-sao.html>. Acesso em 20/05/2019

OSTERWALDER, A. and PIGNEUR, Y, 2011. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

SEBRAE, 2019, <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 09/01/2019

SEBRAE, 2019a.. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 20/05/2019

WWF-BRASIL, 2019. O que é uma RPPN? https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/

[questoes_ambientais/o_que_rppn/](#). Acesso em 20/05/2019



