

CONSERVAÇÃO
INTERNACIONAL



Brasil



Modelo de negócios para restauração em Matopiba

PALAVRAS CHAVES: MODELO DE NEGÓCIOS, VIVEIRO DE MUDAS, RESTAURAÇÃO FLORESTAL, MATOPIBA, CERRADO.

RESUMO ELABORADO PELA EQUIPE DA CI-BRASIL A PARTIR
DA MENTORIA DE PLANO DE NEGÓCIOS REALIZADA PELA
CORTEZ SOLUÇÕES AMBIENTAIS (CSA).

AUTORES: MARCELO CORTEZ E GABRIELLE BES DA ROSA



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP

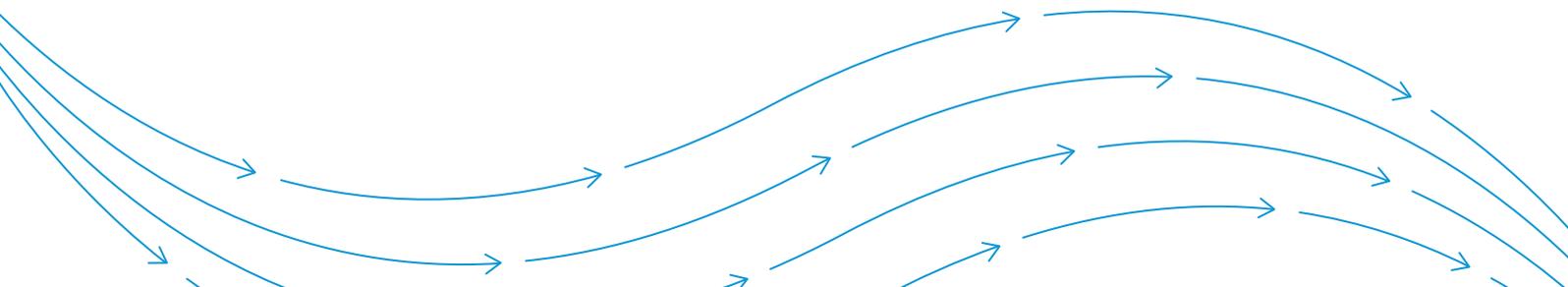


COALIZÃO
MATOPIBA

Sumário Executivo

O modelo de negócios abordado neste documento se propõe a endereçar aspectos fundamentais para alavancagem da cadeia de restauração florestal na região de Matopiba. No contexto do projeto Parcerias para o Bom Desenvolvimento, foi criado um modelo de negócios para o Centro de Excelência em Restauração do Parque Vida Cerrado (CER-PVC), uma iniciativa voltada para o fortalecimento da cadeia da restauração florestal no oeste da Bahia.

O Parque Vida Cerrad será um catalisador da cadeia de restauração, incluindo seus processos e atores que atuam na região. Sendo sua missão a utilização da ciência, aproximando as universidades e institutos de pesquisa, os quais tem o papel de apoiar na proposição de soluções para os principais gargalos mapeados na cadeia da restauração florestal. Dentre eles, a disponibilização de serviços de restauração e mudas com diversidade de espécies representativas da região, em quantidade, qualidade e preço acessíveis ao mercado. Além disso, a produção e a disseminação de conhecimento sobre a restauração, bem com a formação técnica de atores do setor, também se configuram como desafios neste contexto.



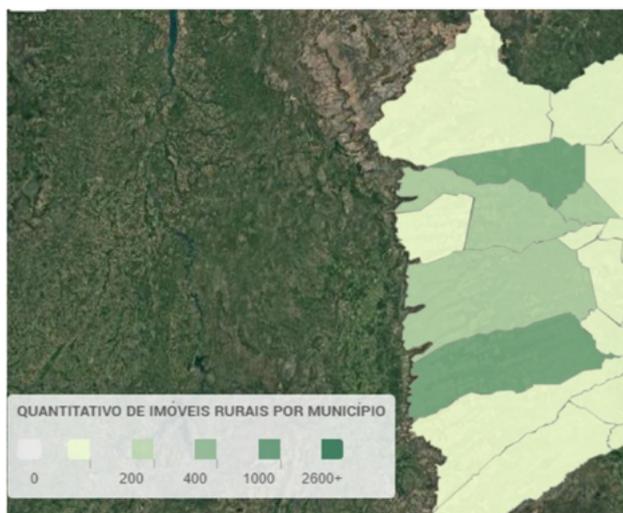
Introdução

O Modelo de Negócios é a materialização de uma ideia de projeto, produto e/ou serviços que traçam estratégias a serem implementadas por meio de estruturas organizacionais dos processos e sistemas do empreendimento, com o objetivo de entregar inovações em determinada área. No caso do Parque Vida Cerrado (PVC), o modelo tem objetivo de trazer sustentabilidade financeira, de modo a manter e ampliar sua atuação nas linhas de fauna (criadouro), flora (viveiro de mudas e serviços de restauração de áreas degradadas) e social (projetos com comunidades tradicionais, coletores de sementes e disseminadores das tecnologias de restauração florestal).

O contexto da cadeia de restauração florestal indica a

existência de uma demanda para restaurar áreas de passivos ambientais localizadas principalmente nas zonas rurais, em Áreas de Preservação Permanente (APPs) e Reserva Legal (RL) de propriedades e empreendimentos agropecuários, além de áreas de domínio público (Figura 1). Há crescente demanda para que os projetos de restauração florestal contemplem uma redução dos custos, o aumento da eficiência e sólido embasamento em dados científicos. O Centro de Excelência em Restauração (CER) do PVC se destaca como um ator estratégico local, capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes e ao mesmo tempo contribuir com a melhoria dos pilares da sustentabilidade na região do oeste da Bahia.

Contexto das áreas degradadas nos 5 municípios focos do projeto GGP no oeste da Bahia. (Tabela 1)



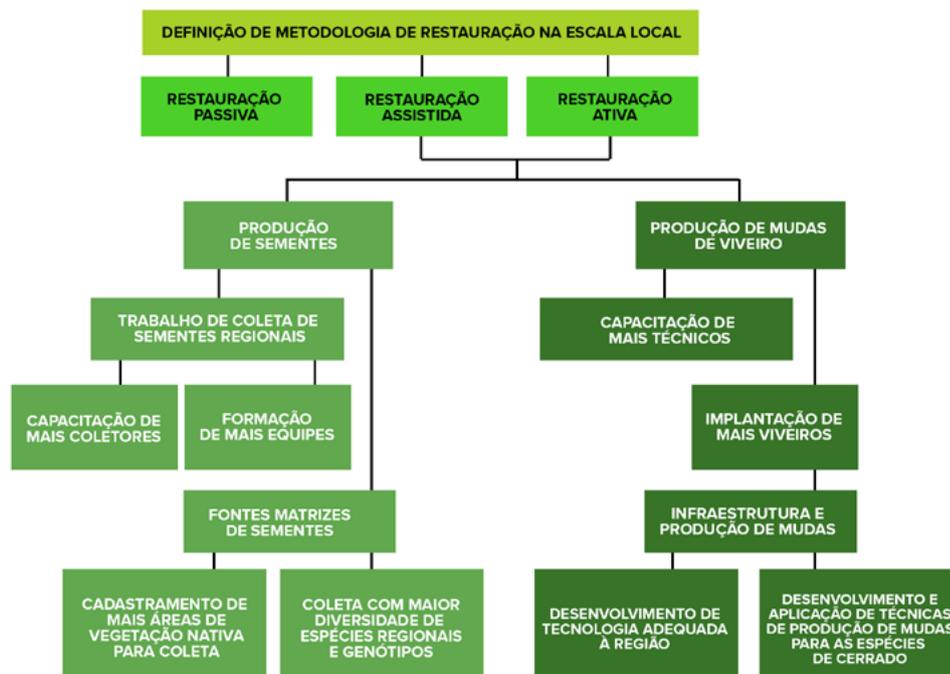
Fonte: CSA, acesso ao site <http://novogeobahia.inema.ba.gov.br/cefir/#>, pesquisa realizada em Ago/2020

Metodologia

O início da mentoria foi definido a partir do planejamento da estratégia para construção do modelo de negócios do CER do PVC. A equipe responsável pela elaboração do modelo foi mobilizada junto com os colaboradores do PVC e espaços de construção participativa foram estabelecidos. Os encaminhamentos destes encontros foram gradualmente incorporados no processo de planejamento do modelo a partir de uma análise sobre os desafios na produção

de mudas e sementes na região (Figura 2) e que pudesse estimular a criatividade, e que pudessem ser absorvidas pelo planejamento. Para a construção deste modelo foi necessário “entender o cliente”, e participaram das oficinas representantes de produtores rurais, consultorias ambientais, servidores municipais, viveiristas, e coletores de sementes. Ao todo participaram 22 pessoas.

Desafios na produção de sementes e mudas no processo de restauração ecológica no Matopiba (Figura 2)



Fonte: Bioflora,2018

A construção do modelo de negócios foi realizada por meio de cinco oficinas, nas quais foram abordados elementos conceituais e metodológicos do *Quadro de Modelo de Negócios (Canvas)*, incentivando a equipe de planejamento do PVC a adotar uma postura proativa às mudanças e buscando soluções criativas e inovadoras para a sustentabilidade financeira da organização.

A metodologia “*Canvas Business*”(Oesterwalder, et al, 2011; Strategyzer, 2019), permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes em cinco etapas, utilizando o software “*Miradi*”¹. Após a realização do exercício de planejamento, o grupo foi capaz de:

1. Identificar as demandas dos clientes em relação ao produto ofertado;
2. Receber, avaliar e utilizar os feedbacks dos clientes para fortalecer seu produto;
3. Aplicar estratégias de marketing;
4. Compreender conceitos-chave sobre o modelo de negócios;
5. Identificar os principais recursos, parceiros, atividades e canais de distribuição necessários para entregar o seu produto para o cliente;
6. Calcular os custos diretos e indiretos para a entrega de seu produto e suas fontes de receita.

1 - O Miradi é um programa amigável que permite que os praticantes da conservação da natureza projetem, gerenciem, monitorem e aprendam com seus projetos para cumprir com mais eficácia seus objetivos de conservação, seguindo um processo definido nos Padrões Abertos para a Prática de Conservação.

Etapa 1. Mobilização

Apresentou o funcionamento do PVC e do viveiro de produção de mudas. O conhecimento e mapeamento de processos e procedimentos foi fundamental nesta etapa, além da apresentação da metodologia do *Quadro de Modelo de Negócios* e suas aplicações. Aplicou-se uma pesquisa de mercado na região para entender os perfis dos clientes.

Etapa 2. Compreensão

Estimulou a percepção do grupo no entendimento de um Modelo de Negócios e a identificação de potenciais oportunidades. Buscou-se proporcionar ao grupo a compreensão e a vivência da criação de um novo negócio, utilizando o método *Canvas da Proposta de valor*.

Etapa 3. Design e validação

Exposição de ideias para criação de um protótipo para o Modelo de Negócios do CER. A validação se deu por meio da ferramenta *Canvas da Jornada do Cliente*² com a escuta ativa e exploração de ideias dos clientes. Após a validação do protótipo foram realizados testes.

Etapas 4. Implementação e 5. Gerenciamento

Definição de tipos de produtos e serviços, mapeamento e identificação do público-alvo, problemas, tempo e investimento necessário, além de identificação dos principais benefícios e diferencial de mercado. Adotou-se a Matriz de monitoramento *Miradí*, para avaliar possíveis alterações de informações dinâmicas.

Toda jornada tem um ponto de partida e um motivo, a Visão de futuro, um importante guia para garantir o alcance de resultados eficientes ao longo deste processo.

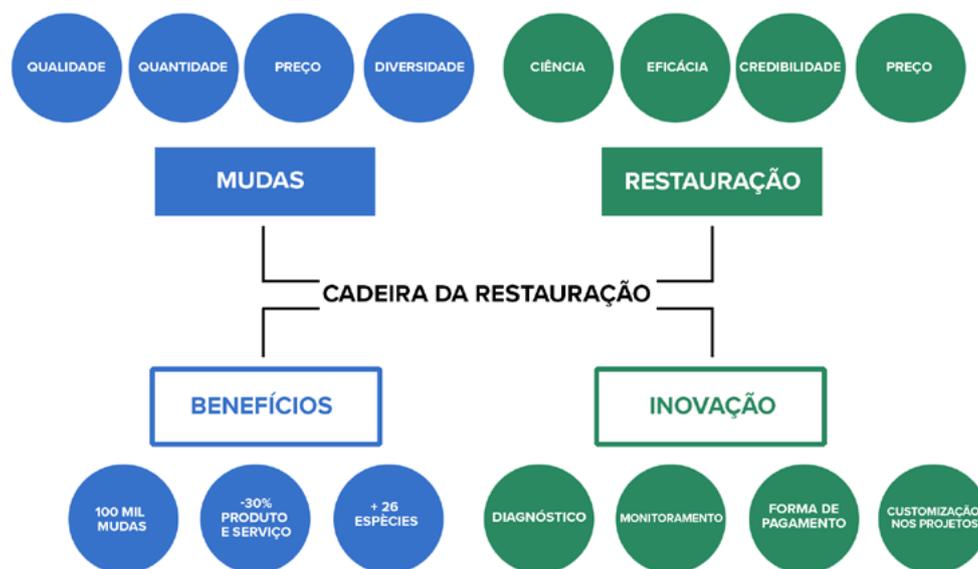


2 - Se na análise houver mais detratores (60%) do que promotores, a pontuação será negativa e vice-versa. Os scores mais altos (100) do NPS tendem a indicar um negócio mais saudável, enquanto os scores mais baixos podem ser um aviso antecipado para aprofundar os problemas potenciais de satisfação e fidelidade do cliente, o que deve ser ajustando elaborado uma nova Jornada do Cliente.

Principais Resultados

Foram discutidos alguns resultados das etapas de construção do modelo de negócios do PVC (Figura 3): Pesquisa de mercado, Ideação, Clientes, Proposta de Valor, Fonte de Receita e Principais elementos para um modelo bem-sucedido.

Jornada Quadro de Modelo de Negócios (Canvas), na proposta de valor, do Parque Vida Cerrado (Figura 3)



Fonte: Cortez Soluções Ambientais,2020

PESQUISA DE MERCADO

O resultado corrobora 3 premissas para dinamização do processo de restauração de áreas degradadas e ou alteradas: Disponibilidade de sementes e serviços de qualidade; Conhecimento técnico e informação sobre o processo de restauração e Conhecimento e acesso facilitado ao financiamento bancário na linha da restauração. De maneira geral, espera-se que sementes e mudas tenham preços acessíveis e que o produtor possa ser recompensando e/ou remunerando por sua iniciativa na conservação.

Neste contexto, existem 3 entraves, citados pelos clientes, que afetam diretamente a tomada de decisão para implementar os projetos de restauração: Baixa disponibilidade dos insumos e preço elevado; Ausência de mão-de-obra capacitada; e Ausência de dispositivos de incentivo financeiro para restauração.

Considerando que a legislação brasileira prevê a possibilidade de imóveis rurais finalizarem seus projetos de restauração em até 20 anos, existe uma ideia de que a execução de Projetos de Restauração já declarados no CEFIR/PRA, tenham suas implantações no período de 5 a 10 anos e ou mais. Este contexto é bastante desafiador para a cadeia da restauração, uma vez que, o não aquecimento do mercado pode gerar um enfraquecimento dos elos da cadeia da restauração.

Existe baixo conhecimento e interação dos diferentes atores da cadeia da restauração, embora haja ainda uma certa organização de sua estrutura e uma familiaridade de alguns dos clientes entrevistados em relação ao tema da restauração florestal.

Na pesquisa de mercado, considerando a existência de um CER-PVC na região com oferecimento de capacitação técnica como atividade principal, mais de 80% dos entrevistados demonstraram interesse neste serviço. Sobre a utilização direta dos serviços de restauração, mais de 60% dos entrevistados responderam que provavelmente contratariam.

IDEAÇÃO

Com base nas ideias formuladas nas etapas anteriores, optou-se pela criação de um CER- PVC, atuando em duas frentes principais de serviços e produtos: 1) Viveiro de mudas e 2) Serviço de Restauração. Espera-se que o centro seja o catalizador de um processo que inclui diferentes atores diretos e indiretos (Figura 4).

Protótipo da Modelo de negócios (Figura 4)



Fonte: Cortez Soluções Ambientais, este estudo

CLIENTES

O perfil está centrado em produtores rurais, empreendimentos, compensações ambientais e projetos de restauração com outras instituições. Em todos os casos há uma necessidade de oferta por produtos e serviços em quantidade (mudas) e qualidade (técnica, sanitária, etc.). Boa parte desta demanda está vinculada a regularização ambiental destes imóveis rurais, para continuidade de suas atividades licenciadas. Identificando um conjunto de clientes que o PVC pretende atender, como ONGs, órgãos governamentais, consultores ambientais, empresas, produtores rurais, secretarias municipais e estaduais, etc.

Os canais de distribuição do centro estão integrados à rotina dos clientes, e possuem baixo custo e alto poder de capilaridade, sendo estas as mídias sociais (Facebook, Instagram, site do Parque Vida Cerrado); revistas (AIBA Rural); eventos (Bahia Farmshow, Dia de campo OILEMA) e parceiros apoiadores (consultores ambientais).

O componente de relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que um empreendimento estabelece com Segmentos de Clientes específicos, sendo assim foi realizada uma pesquisa de satisfação utilizando o NPS (*Net Promoter Service*) reconhecendo os clientes promotores, passivos e detratores. Para manter uma boa relação com os clientes foi sugerido realizar eventos—virtuais e/ou presenciais técnicos, bem como dias de campo nas unidades demonstrativas de restauração no âmbito do PVC. E no momento da elaboração dos contratos de restauração, é importante que o cliente possa fazer escolhas diante das alternativas técnicas, levando em consideração as questões do tempo, técnica e efetividade e custos financeiros.

Se considera necessário ter um banco de dados e cadastro de clientes com aplicação de questionários e o seu monitoramento, com a finalidade de compreensão do cenário e oferecimento de melhores serviços e produtos para o cliente.

PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor do PVC leva em consideração a entrega de produtos e serviços de qualidade, com preço justo, atendendo a customização dos projetos de Restauração e do oferecimento de mudas nativas com diversidade superior a 26 espécies.

Foi realizada também uma análise “Swot³” (que avalia fortalezas e fraquezas), demonstrando o alinhamento com as referências de mercado e as necessidades dos clientes mapeados na região. A análise do custo versus receita, em

3 - Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em português) é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos.

relação à importância para o modelo criado, apresenta margens de custo/receita baixas, receita previsível, fontes diversificadas e entrada de receitas antes de custos. No entanto, é possível lidar com altos custos antes da obtenção de lucro, por meio da cobrança por aquilo que os clientes estão dispostos a pagar, gerando maior previsibilidade.

Algumas ameaças à proposta de valor foram levantadas como a possibilidade de haver substitutos disponíveis para os produtos e serviços e questões envolvendo a existência de concorrência. As ameaças listadas aos custos versus receita foram baixas para as margens de lucro pelos concorrentes e ou pela tecnologia. Existe uma dependência de uma e ou mais fontes de receita. Para os custos versus receita, oportunidades de venda cruzada internamente ou com parceiros e possibilidades de redução de custos no processo produtivo foram avaliadas.

FONTES DE RECEITA

O CER-PVC contará com a disponibilidade de mudas em quantidade e qualidade e serviços de restauração. O PVC realizou os processos e procedimentos de licenciamento e regularização ambiental, permitindo a produção e comercialização de mudas nativas representativas do Bioma da região para atendimento da demanda.

Para atendimento ao cliente será disponibilizado um banco de consultores ambientais associados ao PVC. Estes consultores serão capacitados nas técnicas e modelos de restauração definidos pela equipe técnica do CER. O cliente poderá escolher com a equipe do PVC um consultor, em seguida será elaborado um estudo prévio da demanda de restauração do cliente que se concluirá na entrada do fluxo de processos do centro em 06 etapas (1º Diagnóstico; 2º Contratos; 3ª Preparativos; 4ª Execução; 5ª Manutenção e Monitoramento; 6ª Pesquisa de satisfação).

São 02 (duas) as fontes de receitas previstas para produtos e serviços: Produção de Mudas Nativas (figura 5) e Prestação de serviço de Restauração (figura 6).

Fonte de receita” Produção de Mudas florestais nativas” (Figura 5)



Fonte: Cortez Soluções Ambientais, neste estudo

Fonte de receita “Serviço de restauração” (Figura 6)



Fonte: Cortez Soluções Ambientais, neste estudo

FONTE RECEITA - CONSÓRCIO DA RESTAURAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS

O consórcio de restauração é formado por um grupo de pessoas que possuem um objetivo em comum: adquirir o serviço de restauração. Ele funciona com a contribuição do consorciado, que é diluída em parcelas mensais. Este montante viabiliza que todos os meses os consorciados sejam contemplados e recebam o crédito para adquirir o serviço. Até o final do prazo estabelecido, todos terão a oportunidade de serem contemplados.

Quando o consorciado é sorteado, significa que chegou a sua vez de receber o crédito para adquirir seu serviço de restauração. Em relação as parcelas, continuará pagando normalmente até o final deste consórcio. O fundo de reserva será composto por tais parcelas e por uma taxa de administração. Ambas são diluídas nas parcelas mensais durante o plano de consórcio. O cliente pode também adquirir os serviços ofertando lances a cada mês. O arranjo funciona como um leilão no qual o maior lance em percentual vence, podendo utilizar o crédito e assim adquirir seu serviço. Esta lógica se aplica já que as demandas de restauração de cada consorciado são diferentes. Considerando o diagnóstico da área degradada realizado, o consorciado contemplado poderá escolher, de acordo com o seu perfil, a melhor técnica de restauração, o cronograma do projeto, além de influenciar na escolha de insumos, ter assessoria técnica desde a ideiação ao monitoramento. Os consorciados terão até 10% de desconto na compra de insumos do PVC.

PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA UM MODELO BEM-SUCEDIDO

Os elementos mais importantes são as equipes com conhecimento técnico específico nas áreas de restauração, administração e tecnologia aplicada, bem como capacitação técnica dessas equipes, as quais poderão apoiar outros consultores no fortalecimento da cadeia de restauração.

Para além disso, as visitas programadas às áreas demonstrativas, a elaboração de um sólido projeto de restauração e o estabelecimento de parcerias técnicas e científicas estratégicas são fundamentais.

Outro aspecto observado ao longo desta mentoria está relacionado aos custos envolvidos para uma implementação bem-sucedida do arranjo. Por exemplo, é necessário prever despesas com serviços de marketing, comissão de consultores, pagamento de fornecedores, infraestrutura, manutenção, além de salários e encargos.

Para escalar o negócio, a primeira regra é fazer com que o faturamento cresça em uma proporção maior que a dos custos, já este irá aumentar conforme o crescimento do negócio. Para o modelo de negócios do PVC, foram levantadas estruturas de custos, receita e investimentos necessários dentro das metas estabelecidas. É importante para o PVC a agregação de valor junto à parceiros estratégicos que possam alavancar este processo de mudança, será necessária a captação de novos investimentos. Para este fim, o PVC possui apoio direto do Instituto Lina Galvani.

Até 2022, o PVC pretende ter o CER-PVC estabelecido, com uma carteira de clientes de 50 produtores, com 20 consultores ambientais e 30 coletores. É esperada a implantação de 50 ha em áreas recuperadas e 80 mil mudas comercializadas. Além disso, o plano é operar com a produção de mudas de 25 espécies, em uma capacidade máxima, visando oferecer produtos de qualidade, quantidade e diversidade para o mercado regional.



Conclusões finais

Considerando o processo de mentoria com o PVC para o desenvolvimento do modelo de negócios do CER-PVC na região do oeste da Bahia, é importante ressaltar a relevância e oportunidade estratégica do fortalecimento desta instituição:

- Será um catalisador da cadeia de restauração dos processos e atores que atuam na região. Sendo a sua missão a capacitação de agricultores, técnicos, viveiristas, coletores de sementes, por meio de cursos, dias de campo e oficinas;
- Terá estruturas educadoras, como é o caso do Viveiro Florestal e 10ha de áreas demonstrativas, que serão o laboratório para realização de testes, com proposições para o aprimoramento dos modelos de restauração;
- Será um espaço de ciência, que envolve a aproximação de universidades públicas, privadas e institutos de pesquisa, que serão fundamentais para a tipificação de áreas degradadas, listas de espécies e fenologias das árvores;
- Apoiará a estruturação da rede de sementes de Luís Eduardo Magalhães (LEM) e os viveiros comunitários, na marcação de matrizes, estruturação de laboratórios e produção de informação sobre a fenologias das plantas, manejo, beneficiamento e tecnologia de sementes e
- Apoiará na disseminação de informações e produção de publicações científicas, fornecendo suporte ao estado da Bahia na execução do Manual CEFIR, CEFIR/PRADA, entre outros regulamentos e projetos.

Apesar do papel estratégico colocado, alguns desafios se fazem presentes para a obtenção de resultados bem-sucedidos na operacionalização do modelo de negócios detalhado nesta nota técnica.

O CER-PVC terá desafios:

- Técnicos e científicos na elaboração de protocolos a partir de conhecimentos existentes, principalmente os que estão ligados ao diagnóstico da área (tipo de degradação, localização na paisagem e fatores de degradação), bem como a aderência dos modelos de restauração às áreas sobre restauração;
- Para a implementação do monitoramento, pois somente desta forma será possível inferir se a intervenção está ocorrendo de modo eficiente;
- Na estruturação da rede de sementes de Luís Eduardo Magalhães (LEM), visto a necessidade de organização dos produtores, marcação de matrizes, manejo e tecnologia das sementes, bem como a comercialização e sustentabilidade da rede;
- Para a disponibilização de mudas em quantidade, qualidade e preço acessível ao mercado e
- Na produção e a disponibilização sistemática de conhecimento sobre a restauração, bem como a formação técnica de atores do setor.

Referências

1. SURVEY MONKEY. Pesquisa sobre a Restauração Florestal e Produção de Mudas Nativas do Cerrado - Parque Vida Cerrado. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/r/29VTXN7> (2020);
2. SURVEY MONKEY. Pesquisa sobre a Restauração Florestal no MATOPIBA. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/r/6SV8Q63> (2019).
3. Bioflora. Diagnóstico da cadeia da restauração florestal no Matopiba. Nota Técnica ENCONTRO DE ALINHAMENTO TÉCNICO do Projeto Parceria para o Bom Desenvolvimento, Disponível em: [NT_BIOFLORA_Diagnóstico da cadeia da restauração florestal no Matopiba.docx](#) - Google Drive 11p. 2019. Acesso em 10 de dezembro de 2019.
4. Oesterwalder, Yves Pigneus Canvas Business: Business Model Generation – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários – Rio de Janeiro, RJ: Alta books, 2011, 300p.
5. Strategyzer | Resources. Ferramentas para construção de modelo de negócios. Disponível em: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf> Acesso em: 10 de agosto de 2019.
6. Novo GEO Bahia. Plataforma aberta com dados sobre o Cadastro Estadual de Florestas e Imóveis Rurais (CEFIR). Disponível em: novogeobahia.inema.ba.gov.br/geobahia/. Acesso em 10 de agosto de 2019.
7. Patrick Van Der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon- Planeje melhor os seus negócios: novas ferramentas, habilidades e mentalidade para estratégia e inovação -- Rio de Janeiro, RJ: Alta books, 2018, 272p.

Realização

Conservação Internacional Brasil (CI-Brasil)

Coordenação

Bruno Coutinho¹, Karine Barcelos² e Maria Isabel Martinez³

Autores

Marcelo Cortez⁴ e Gabrielle Bes da Rosa⁵

Organização

Henrique Paula⁶

Revisão

Iamilly Cunha⁷, Akel Saliba⁸, Maria Clara Marques⁹

Diagramação

Flavio Forner (XIBÉ)

Citação sugerida

CORTEZ, Marcelo; BES DA ROSA, Gabrielle – Modelo de Negócio para Restauração em Matopiba 2021. Caderno de Notas Técnicas do Programa Parceria para o Bom Desenvolvimento (GGP/ PNUD). Rio de Janeiro: Conservação Internacional Brasil, 2021.

O estudo foi realizado no âmbito da iniciativa global Parceria Para o Bom Desenvolvimento (Good Growth Partnership, em inglês), executado pela Conservação Internacional (CI-Brasil), com apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e financiado pelo Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF). No Brasil, o projeto visa garantir a longo prazo a sustentabilidade da produção agrícola na região Matopiba, atuando em 10 municípios focais da região Central do Tocantins e Oeste da Bahia.

Os textos desta publicação podem ser reproduzidos no todo ou em parte desde que a fonte e os respectivos autores sejam citados.

1,2,3,6,7,8,9 Conservação Internacional Brasil

4 Cortez Soluções Ambientais (CSA)

5 Parque Vida Cerrado (PVC)