

AMAZÔNIA INDÍGENA

DIREITOS E RECURSOS (AIRR)



GUIA PRÁTICA

para emprendedores indígenas na
Amazônia



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



DERECHO
AMBIENTE Y
RECURSOS
NATURALES



COICA
COOPERACIONES Y ORGANIZACIONES
INDÍGENAS DE LA CUENCA AMAZÓNICA



Organización Nacional de los
Pueblos Indígenas de la
Amazonia Colombiana



CONSEJO
NACIONAL
INDÍGENA
JUSTICIA Y LIBERTAD





Esta guia é possível graças ao generoso apoio do povo estadunidense através da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). O conteúdo é de responsabilidade da WWF e não reflete necessariamente as opiniões da USAID ou do governo dos Estados Unidos.

Tradução e Revisão entre o espanhol e o português:
Antonio Lobato Junior
(alobatojr@hotmail.com)

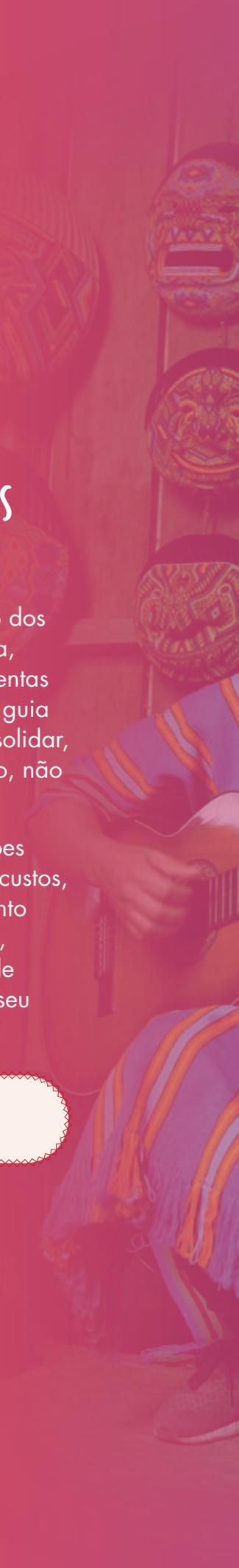
Design e ilustrações:
El Bando Creativo

GUIA PRÁTICA PARA EMPREENDEDORES INDÍGENAS NA AMAZÔNIA

Nosso objetivo é impulsionar o progresso dos empreendimentos indígenas na Amazônia, fornecendo conceitos essenciais e ferramentas práticas para a gestão de negócios. Esta guia aborda temas-chave que ajudarão a consolidar, avançar ou expandir seu empreendimento, não importando seu estado atual.

Nestas páginas, você encontrará definições como ideias de negócios, planejamento, custos, despesas, demonstrações financeiras, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa e orçamento, entre outros. Não perca esta oportunidade de fortalecer seus conhecimentos e levar seu empreendimento ao próximo nível.

**Convidamos a descobrir e
aproveitar esta valiosa guia!**







CONTEÚDO

1

Desenvolvimento do negócio de forma prática: modelo e estratégia **4**

Modelo Canvas **5**

Como entender o mercado de forma simples: as cinco forças competitivas **6**

Compreensão da sua organização com a análise SWOT ou FOFA: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças **10**

2

Gestão financeira para seu empreendimento: contabilidade e finanças simplificadas **12**

Registre suas entradas e saídas de dinheiro **13**

Conheça os passos para calcular seus custos de forma fácil **15**

Descubra o ponto de equilíbrio do seu negócio **18**

3

Estratégia comercial para o seu empreendimento: conquiste e cuide de seus clientes **20**

Conheça seus clientes **21**

Siga a rota comercial **22**

4

Administração, equipe e cumprimento do meu negócio **25**

Escolha da estrutura legal do meu negócio **26**

Obrigações tributárias do meu negócio **30**

Organização e equipe-chave do meu negócio **31**

5

Como tornar meu negócio sustentável e escalável **33**

Criação de um plano para o futuro **33**

Referências bibliográficas: **36**



1

DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO DE FORMA PRÁTICA: MODELO E ESTRATÉGIA



Todo negócio começa com uma ideia na mente daqueles que o desenvolverão. Para concretizar esta ideia, existem métodos que consistem em responder a perguntas-chave sobre o projeto. Isso se aplica tanto a novos empreendimentos quanto à melhoria dos já existentes.



Modelo Canvas

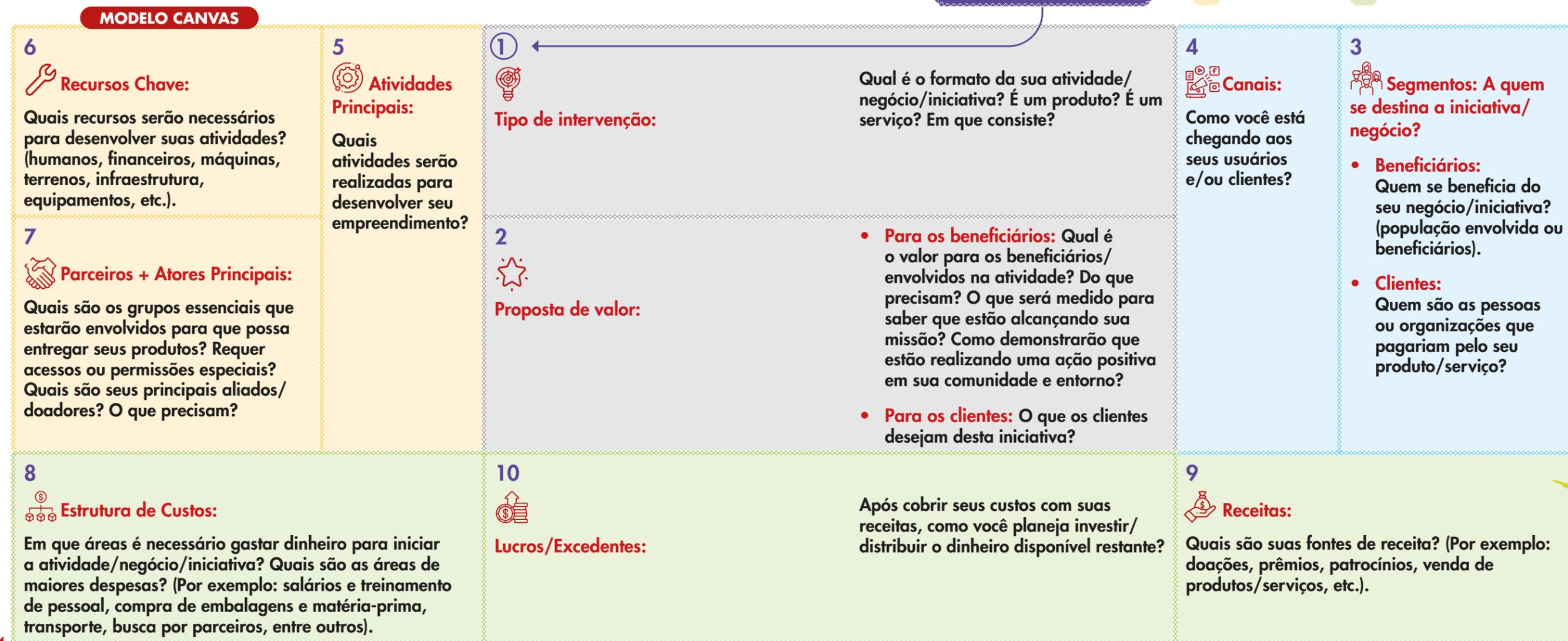
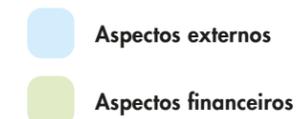
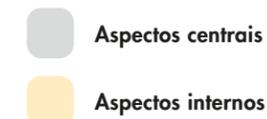
Uma ferramenta poderosa é o Modelo Canvas (ou “tela”). É como um mapa que mostra os pilares do negócio, como interagem e geram receitas. Para utilizar este modelo, responda às perguntas de cada seção da imagem seguinte, na ordem proposta (começando pelo número 1).

Importante: No Modelo Canvas não seguimos uma ordem da esquerda para a direita, mas sim **partimos do centro**. Quanto mais a pergunta estiver localizada do lado esquerdo, mais **responderemos a aspectos internos de nossa atividade/negócio/iniciativa**.

Quanto mais para o lado direito, mais responderemos a **aspectos externos de nossa atividade/negócio/iniciativa**.

Além disso, na parte inferior, responderemos a **aspectos financeiros**, que podem ser internos e externos (isso dependerá se estão à esquerda ou à direita).

Iniciamos a partir deste ponto e depois respondemos aos quadros na ordem da numeração indicada.



Aspectos internos.

Aspectos externos.

Ao finalizar:

Guarde seu Modelo Canvas em formato digital. Faça uma revisão anual. Essas informações também servirão de base para o próximo passo.

Estratégia:

Esta responde a como você enfrentará o mercado e como alcançará ações positivas em sua comunidade e contexto. Comece com um diagnóstico do mercado, identificando ameaças e oportunidades.

Esse processo simplifica o planejamento e ajuda a construir um modelo de negócio robusto e uma estratégia eficaz para seu empreendimento.

**Como entender o mercado de forma simples: as cinco forças competitivas**

Para criar uma estratégia efetiva, é importante compreender as forças-chave que tornam um mercado competitivo. Utilizaremos o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter para entender nosso mercado.





Dependendo de como essas forças atuam, nosso empreendimento pode ter mais ou menos sucesso. Abaixo, você tem uma guia clara.

1

Elementos desta força.	Isso está acontecendo no meu mercado?		
	SIM	NÃO	NÃO SEI.
Novos concorrentes: Quão fácil é para novas empresas entrarem no mercado? Se for fácil, há mais riscos para nós devido à concorrência.			
Existem empresas que oferecem um volume crescente de bens/serviços no setor, a custos cada vez mais baixos?			
Os custos de produção são altos?			
O investimento inicial para entrar no mercado é alto?			
Existem empresas dominando os clientes representativos no meu mercado?			
Existem empresas que têm contratos de exclusividade, sendo as únicas autorizadas a comercializar neste mercado?			
A regulamentação para operar neste mercado é muito complexa?			
Existem empresas com uma forte identidade de marca estabelecida?			
Análise:			
De nenhuma a 2 respostas com SIM: há uma AMEAÇA ALTA de entrada de novos concorrentes.			
De 3 a 4 respostas com SIM: há uma AMEAÇA MÉDIA de entrada de novos concorrentes.			
5 ou mais respostas com SIM: há uma AMEAÇA BAIXA de entrada de novos concorrentes.			





2

Concorrência no mercado: Quantos concorrentes existem? Se houver muitos e o mercado estiver saturado, o risco aumenta para nosso empreendimento.

Isso está acontecendo no meu mercado?

Elementos desta força.	Isso está acontecendo no meu mercado?		
	SIM	NÃO	NÃO SEI.
Existe um grande número de concorrentes?			
O crescimento do mercado é lento?			
Os custos fixos (ou seja, salários, serviços ou aluguel) são altos?			
Existe baixa diferenciação do produto/serviço neste mercado?			
Existe dificuldade em sair do mercado?			
Existe diversidade (de diferentes tamanhos, origens, estratégias, etc.) no tipo de empresas concorrentes?			

Análise:

De nenhuma a 2 respostas com SIM: há BAIXA rivalidade no mercado.

De 3 a 4 respostas com SIM: há MÉDIA rivalidade no mercado.

5 ou mais respostas com SIM: há ALTA rivalidade no mercado.

3

Substitutos: Existem produtos similares que atendem à mesma necessidade? Se houver opções alternativas, há mais risco para nós.

Isso está acontecendo no meu mercado?

Elementos desta força.	Isso está acontecendo no meu mercado?		
	SIM	NÃO	NÃO SEI.
Existem muitos bens/serviços que satisfazem a mesma necessidade que o produto/serviço oferecido pela minha empresa?			
Para o consumidor, é fácil ou pouco custoso trocar nosso produto/serviço por substitutos?			
Existe inclinação do cliente para trocar nossos bens/serviços por substitutos?			
Os bens/serviços substitutos têm uma boa relação qualidade-preço?			

Análise:

De nenhuma a 2 respostas com SIM: há uma AMEAÇA BAIXA de substitutos no mercado.

2 respostas com SIM: há uma AMEAÇA MÉDIA de substitutos no mercado.

3 ou mais respostas com SIM: há uma AMEAÇA ALTA de substitutos no mercado.





4

Elementos desta força.	Isso está acontecendo no meu mercado?		
	SIM	NÃO	NÃO SEI.
Clientes poderosos: Os clientes têm muito poder para mudar de opção? Se sim, podem influenciar nos preços e nas vendas, o que aumenta o risco.			
Existe um número baixo de clientes neste mercado?			
Há uma alta disponibilidade de produtos substitutos para este mercado?			
Para os clientes, é fácil ou pouco custoso substituir nosso produto/serviço por outro similar?			
Os clientes são muito sensíveis ao preço?			
O produto/serviço tem um baixo grau de complexidade e diferenciação?			
Existem poucas empresas oferecendo o produto/serviço no mercado?			
Análise:			
<p>Nenhuma a 2 respostas com SIM: há um BAIXO PODER DE NEGOCIAÇÃO dos clientes. De 3 a 4 respostas com SIM: há um MÉDIO PODER DE NEGOCIAÇÃO dos clientes. 5 ou mais respostas com SIM: há um ALTO PODER DE NEGOCIAÇÃO dos clientes.</p>			

5

Elementos desta força.	Isso está acontecendo no meu mercado?		
	SIM	NÃO	NÃO SEI.
Fornecedores poderosos: Os fornecedores têm muito controle? Se sim, podem afetar o fornecimento e os custos, o que aumenta o risco.			
Existe concentração de fornecedores?			
Há poucos fornecedores?			
Os fornecedores estão organizados?			
Existe um impacto considerável dos insumos sobre os custos e a diferenciação do nosso produto ou serviço?			
Os fornecedores têm poder de decisão sobre o preço dos insumos?			
Os insumos têm algum grau de diferenciação ou complexidade?			
Análise:			
<p>Nenhuma a 2 respostas com SIM: há um BAIXO PODER DE NEGOCIAÇÃO dos fornecedores. De 3 a 4 respostas com SIM: há um MÉDIO PODER DE NEGOCIAÇÃO dos fornecedores. 5 ou mais respostas com SIM: há um ALTO PODER DE NEGOCIAÇÃO dos fornecedores.</p>			



© Daniel Martínez / WWF Perú



Nota:

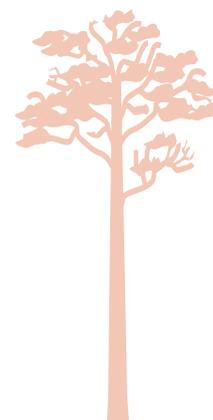
para as respostas com “Não Sei”, é necessário realizar uma pesquisa e buscar informações em diversos meios para encontrar a resposta. É fundamental que o empreendedor ou a comunidade conheça o mercado em que está ou no qual planeja entrar.

Ao compreender essas forças, podemos tomar decisões mais acertadas para que nosso empreendimento tenha sucesso. Lembre-se que sua estratégia deve levar em consideração essas forças para poder tomar decisões inteligentes.



Compreensão da sua organização com a análise SWOT ou FOFA: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

O SWOT ou FOFA, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, é como uma bússola para entender melhor sua organização. Ajuda a olhar para duas coisas importantes: o que está acontecendo dentro e o que está acontecendo fora. Abaixo, é explicado com mais detalhes.





Fortalezas

Em que somos bons?

O que fazemos muito bem?

O que nos torna especiais?

O que os nossos clientes gostam em nós?



Fraquezas

Onde podemos melhorar?

Como podemos usar o que temos para melhorar o que não é tão forte?

Quais problemas encontro no meu dia a dia ao gerenciar meu negócio?

Em que podemos ser melhores que outros no mercado?

Em que parte do meu negócio me faltam recursos para gerenciá-lo melhor?



Oportunidades

Olhando para frente

Como podemos usar o que temos para melhorar o que não é tão forte?

Em que podemos ser melhores que outros no mercado?

Que tipo de auxílios ou subsídios existem no meu país para negócios como o meu?

Meu governo lançou novos auxílios para empreendedores como eu?



Amenazas

Enfrentando desafios

Quais mudanças em nosso ambiente nos preocupam?

O que está acontecendo de novo no mercado?

Em que áreas nossos concorrentes nos superam?

Quais obstáculos encontro ou posso encontrar no futuro?

Com a análise SWOT ou FOFA, você estará melhor preparado para tomar decisões inteligentes em sua organização e enfrentar o que vier.



2

GESTÃO FINANCEIRA PARA SEU EMPREENDIMENTO: CONTABILIDADE E FINANÇAS SIMPLIFICADAS.



Depois de esclarecer seu plano e estratégia de negócios, é essencial manter um registro preciso de quanto dinheiro entra e sai do seu empreendimento. Isso é o que chamamos de contabilidade: acompanhar de perto todo o dinheiro que entra e sai, sem esquecer o menor detalhe. Essas informações nos ajudam a:



- » Saber se somos financeiramente viáveis e lucrativos, ou seja, se estamos ganhando mais dinheiro do que estamos gastando.
- » Avaliar se podemos pedir e reembolsar empréstimos.
- » Planejar e ajustar como usamos o dinheiro.
- » Ter um controle claro do fluxo de dinheiro.
- » Apresentar relatórios financeiros a diferentes pessoas e entidades.



Registre suas entradas e saídas de dinheiro.

Ainda que seu negócio seja pequeno, há muitas operações que envolvem a entrada e saída de dinheiro. A cada dia, diferentes ações afetam suas finanças, como vendas, compras, pagamentos a clientes e fornecedores, despesas diversas e mais.

É crucial manter um registro preciso e organizado dessas transações. Você deve exigir comprovantes de pagamento ao comprar algo e emitir faturas ao vender. Isso não é apenas essencial para seu negócio, mas também é exigido por lei.

Registre diariamente suas receitas e despesas:

- » No início de cada mês, anote o saldo de dinheiro disponível.
- » Some as receitas (entradas) e subtraia as despesas (saídas) para cada dia do mês.
- » Guarde recibos para respaldar cada movimento.





Preenchemos a tabela com o exemplo de uma associação que comercializa artesanato.

Data (dia-mês)	Descrição	Entrada (+)*	Saída (-)*	Saldo*
01 de Janeiro	Saldo Inicial			USD 1000
05 de Janeiro	Compra de madeira para artesanato		USD 500	USD 500
10 de Janeiro	Venda de 5 colares	USD 1500		USD 2000
11 de Janeiro	Pagamento de transporte		USD 200	USD 1800
25 de Janeiro	Pagamento de serviços		USD 400	USD 1400
29 de Janeiro	Venda de 100 pulseiras	USD 2000		USD 3400
Encerramento no final do mês		USD 3500	USD 1100	USD 3400

* Montante em dólares americanos usado como exemplo. Ao completar esta tabela, usaremos a moeda local onde está localizada nossa atividade/negócio/iniciativa.

Ao final do mês, você saberá quanto gastou, quanto recebeu e qual foi o seu lucro.

Mensagem-chave:

Não misture seu dinheiro pessoal com o do seu negócio. Mantenha contas separadas. Seu dinheiro pessoal não deve ser confundido com o dinheiro do negócio.

Manter um controle organizado ajudará você a tomar decisões informadas para o sucesso do seu empreendimento.





Conheça os passos para calcular seus custos de forma fácil



Entender os custos é saber o que é necessário para criar e vender o que você oferece. Isso inclui os esforços e recursos para fazê-lo. Como empreendedor, conhecer esses custos é crucial; isso ajuda a definir preços competitivos e entender seus lucros por cada venda.



PASSO 1:

Defina seu “valor produtivo”

Isso é quanto do seu produto ou serviço você espera realizar em um tempo específico. Por exemplo, se você faz 500 colares por mês, seu valor produtivo é 500.



Agora, pergunte a si mesmo o **que é necessário para que seu produto/serviço se torne realidade e alcance seu valor produtivo**. Geralmente, os seguintes elementos são necessários: **1) insumos, 2) mão de obra, 3) investimentos, 4) custos fixos, 5) comercialização**.



PASSO 2:

Custo dos insumos

Os insumos são os materiais básicos para fazer seu produto. Por exemplo, se você faz colares, precisa de contas e fios. Estime quanto custa obter tudo o que você precisa.

Descrição	Unidade de medida	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Fios	Metro	30	10	300
Sementes	Quilograma	20	20	400
Tinta	Galão	10	30	300
Total de insumos				1000





PASSO 3:

Custo da mão de obra

Calcule o custo das pessoas que trabalham com você para criar seus produtos. Considere o tempo que leva para fazer cada item e os salários de seus trabalhadores.

Número de colares por mês	500
Número de artesãos necessários	10
Salário mensal por artesão	360
Custo total da mão de obra	3600



PASSO 4:

Custos fixos do empreendimento

São os gastos que você tem mesmo se não estiver produzindo. Por exemplo, o aluguel do espaço, serviços como água e internet e outras despesas administrativas.

Custo fixo	Valor mensal
Aluguel do ateliê	150
Serviço de internet e telefonia	50
Custo fixo total	200



PASSO 5:

Custo dos investimentos

Os investimentos são ferramentas e máquinas necessárias para melhorar a produção. Se você já tem o necessário, o custo é zero. Se precisar comprar algo, inclua esse custo.

Descrição	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Serra elétrica	1	80	80
Polidora	1	20	20
Tesouras	5	10	50
Total dos investimentos			150



PASSO 6:

Custo de transporte

É o que você paga para entregar seus produtos ao cliente. Normalmente, o vendedor paga, mas você pode fazer um acordo para que o comprador pague. Esse custo varia conforme a distância.

Descrição	Valor
Custo de enviar um colar para a capital	40
Outros custos de transporte	10
Total transporte	50



PASSO 7:

Calcule o custo final de seus produtos

Some todos os custos e divida pelo seu valor produtivo. Este resultado é o custo de fazer cada produto.

Custo final =

total de insumos + total de mão de obra + total de custos fixos + total de investimentos + total de transporte

Custo final =

$1000 + 3600 + 200 + 150 + 50$

Custo final = 5000

Para a associação, custa um total de 5000 para produzir os 500 colares por mês; portanto, o custo de produção de cada colar será:

Custo final unitário =

custo final / valor produtivo

Custo final unitario =

$5000 / 500$

Custo final unitario = 10

Exemplo prático:

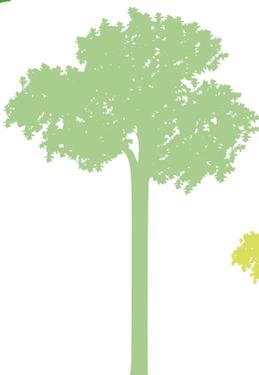
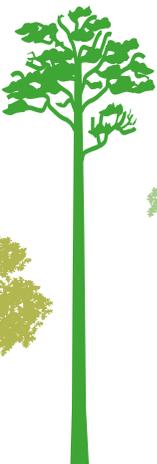
Se custa 10 para fazer um colar e você vende cada colar a 10, e vender 500 colares a esse preço em um mês, suas receitas serão iguais aos seus custos. Para ganhar mais, você precisa:

- » Vender a um preço mais alto.
- » Produzir e vender mais, reduzindo os custos.

Conhecer e controlar esses custos ajudará você a entender o verdadeiro custo de fazer seus produtos, permitindo tomar decisões inteligentes para expandir seu empreendimento.



© Ampik Sacha - crédito Lenin Quevedo / WWF Perú





Descubra o ponto de equilíbrio do seu negócio

Como empreendedores e empresários, é vital saber se suas receitas cobrem seus custos. Imagine que seu negócio está em um equilíbrio perfeito: o que você ganha com seus produtos/serviços é igual ao que gasta para produzir e vender. Isso é chamado de ponto de equilíbrio. É o número de unidades que você precisa vender para não perder nem ganhar dinheiro. Se vender mais, você lucra; se vender menos, você tem prejuízo.

Vamos usar o exemplo da Associação de Artesanato para entender melhor, mas primeiro, vamos lembrar alguns termos:



Custos fixos:

são despesas que não mudam, como aluguel, serviços, salários fixos.



Custos variáveis:

variam de acordo com a produção, como materiais, mão de obra.



Custos totais:

soma dos custos fixos e variáveis.



Lucro:

diferença entre o preço de venda e os custos.





Equação para calcular o ponto de equilíbrio em unidades de venda:

$$PE = (CF/PVU) - CU$$

Donde:

PE = ponto de equilíbrio

CF = custos fixos.

No nosso exemplo, os custos fixos seriam: pagamento de serviços + aluguel do local + salário dos artesãos, totalizando = 200 + 3600 = 3800

PVU = preço de venda unitário.

Faremos este exercício assumindo que a Associação de Artesãos definiu um preço de venda de 20 para seus colares.

CU = custo unitário.

Como vimos, o custo unitário é 10.

$$PE = (3800/20) - 10$$

$$PE = 190 - 10$$

Ponto de equilíbrio = 180 colares por mês

Para encontrar o ponto de equilíbrio, é crucial identificar seus custos fixos e variáveis. No caso dos artesanatos, se vendem um colar por 20, precisam vender 180 colares por mês para não ter prejuízo nem lucro. Antes, quando o preço era 10, precisavam vender 500 colares para o equilíbrio.

Se o seu negócio oferece vários produtos ou serviços, o cálculo se torna mais complexo. É necessário analisar cada um e sua contribuição para o equilíbrio. Com isso, você poderá tomar decisões para alcançar o sucesso financeiro. Não se esqueça de conhecer bem seus custos e preços!



© Andi Wayusa - Crédito Maria Jose Torres / WWF Ecuador





3

ESTRATÉGIA COMERCIAL PARA O SEU EMPREENDIMENTO: CONQUISTE E CUIDE DOS SEUS CLIENTES



É HORA DE LEVAR O SEU EMPREENDIMENTO PARA O PRÓXIMO NÍVEL!

Depois de definir seus valores, modelo de negócio e preços, é hora de focar em como atrair, convencer e manter seus clientes. Esta estratégia é fundamental para garantir que o seu negócio cresça e prospere.



Conheça seus clientes

Primeiro, você precisa entender quem deseja alcançar e onde eles estão. Pesquise o seu mercado e os potenciais clientes. Quem são eles? O que eles precisam? Isso ajudará a direcionar seus esforços na direção certa.



Perfil ideal do consumidor final (pessoas)

CATEGORIAS	PRODUTO OU SERVIÇO 1	PRODUTO OU SERVIÇO 2
Descrição	Quem usa este produto ou serviço? Onde vivem? São principalmente homens ou mulheres? Qual é o seu nível educacional? Quais são suas características mais distintivas?	
Faixa etária		
O que é mais importante para eles?		
Como vender para eles?	Quais são os gostos e interesses deles? O que eles veem em nosso produto ou serviço que acham atraente?	
Orçamento estimado		
Canais de comunicação preferidos	Como nos comunicamos com eles ou como eles se comunicam conosco? Usamos redes sociais, recomendações boca a boca, chamadas telefônicas, visitas pessoais ou outros meios?	





Perfil ideal do cliente empresarial (empresas)

CATEGORIAS	PRODUTO OU SERVIÇO 1	PRODUTO OU SERVIÇO 2
Descrição	¿Cómo son las empresas u organizaciones que compran nuestro producto/servicio?	
Setor		
Modelo de negócio		
Nível de renda	¿Cuáles son las ventas anuales del tipo de empresa que compra nuestro producto/servicio?	
Faixa de preço que estão dispostos a pagar		
Condições de compra e pagamento		
Canais de comunicação preferidos		



Siga a rota comercial

Imagine a venda como um caminho: começa amplo e estreito. Começa com muitos possíveis clientes e, à medida que avança, diminui até obter clientes reais.





PASSO 2:

Prepare o primeiro contato

Selecione quem você vai contatar primeiro. Pesquise mais sobre eles, escolha a forma de comunicação (ligação, e-mail, redes sociais) e tenha documentos à mão para compartilhar.



PASSO 3:

Inicie o contato

Realize o primeiro contato com aqueles que ainda não mostraram interesse. Prepare-se com um discurso curto que apresente seu negócio e o que você oferece. Seja autêntico e entusiasmado!



PASSO 4:

Encontre-se com os interessados

Se alguém mostrar interesse, agende uma reunião virtual ou presencial. Faça perguntas para entender suas necessidades e problemas. Ouça mais e fale menos.



PASSO 5:

Gerencie as objeções

É normal que surjam perguntas e dúvidas. Ouça atentamente e responda com informações claras e convincentes. Esteja preparado para abordar os temas mais comuns.



PASSO 6:

Feche a venda

Se tudo estiver indo bem, é hora de fechar a venda. Certifique-se de entender suas condições e ofereça detalhes sobre pagamento e entrega. Facilite o processo de compra.



PASSO 7:

Continue cuidando de seus clientes

Não pare de atender seus clientes após a venda. Mantenha uma comunicação constante. Você pode enviar informações relevantes e ofertas especiais de tempos em tempos.

Lembre-se que o processo é um ciclo, ele não para. Quando se consegue um cliente, se deve começar de novo o processo para atrair a outros mais. Mantenha uma atitude positiva, ouça seus clientes e ajuste sua estratégia de acordo com o que a situação exigir. Isso é fundamental para alcançar o sucesso com o seu empreendimento!



4

ADMINISTRAÇÃO, EQUIPE E REALIZAÇÃO DO MEU NEGÓCIO



Como empreendedor, é essencial compreender que, à medida que o seu negócio cresce, também crescem as suas responsabilidades. Seu negócio adquire compromissos com clientes, parceiros, funcionários, fornecedores e entidades governamentais, para as quais você deve estar preparado. Essas obrigações estão principalmente relacionadas a aspectos legais, fiscais e trabalhistas.

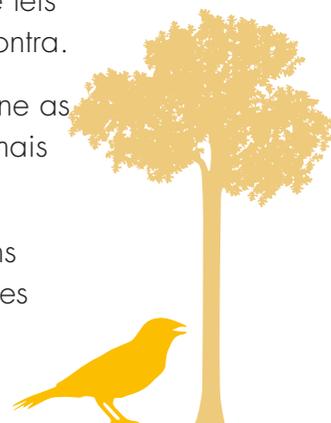


Escolha da estrutura legal para o meu negócio

Em algum momento do seu desenvolvimento, todo empreendimento ou empresa, independentemente do seu tamanho, deve considerar a formalização, ou seja, adotar uma estrutura organizacional registrada perante a autoridade estadual competente, cumprindo as normas e leis que regulamentam a atividade empresarial no país em que se encontra.

Portanto, é importante que o empreendedor ou comunidade examine as diversas opções e, de acordo com suas necessidades, escolha a mais adequada para a formalização.

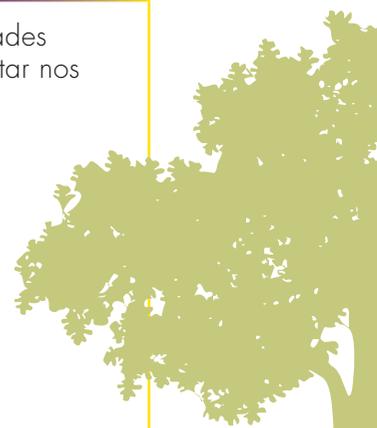
A seguir, apresentamos alguns exemplos de estruturas legais comuns para ajudar o empreendedor ou comunidade a identificar as opções apropriadas de acordo com seu contexto.



Forma	Característica	Vantagens	Desvantagens
 Empresa individual / Pessoa física	<p>É fácil criar esse tipo de empresa. Em alguns lugares, apenas é necessário se inscrever nos escritórios governamentais locais, sem necessidade de um ato legal de constituição. Devem ser registradas em várias instituições governamentais de acordo com a atividade da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> »» As dívidas da empresa não afetam o patrimônio pessoal do proprietário. »» O proprietário toma decisões livremente e não compartilha os lucros. »» A empresa pode se adaptar rapidamente a oportunidades e necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> »» Menor capital inicial, pois apenas uma pessoa contribui. »» Dificuldade em obter financiamento a longo prazo. »» Dependência de uma única pessoa, o que pode ser problemático se essa pessoa estiver ausente devido a razões de saúde ou outras.



Forma	Característica	Vantagens	Desvantagens
 <p>Associações e Cooperativas</p>	<p>Cada país possui leis semelhantes para essas organizações. Elas são formadas com uma Assembleia Geral na qual os estatutos são aprovados, o capital inicial é atribuído e os líderes são eleitos. Alguns países oferecem benefícios como isenções fiscais. Em outros, elas devem cumprir requisitos de registro e tributação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Todos os membros são proprietários e trabalham em igualdade. » É possível obter apoio de diversas ONGs. » Acesso a treinamento. » Os benefícios são distribuídos de acordo com o trabalho. » As decisões são tomadas de forma coletiva. 	<ul style="list-style-type: none"> » Responsabilidade limitada. » As ações dos sócios criam obrigações. » Dificuldade para vender sua parte. » A tomada de decisões é lenta. » A condição de sócio não pode ser transferida. » A distribuição dos lucros pode ser complexa.
 <p>Sociedade anônima simplificada / Fechada</p>	<p>Desenhada para pequenos negócios. Mínimo e máximo de acionistas. As ações podem ser registradas ou não. Órgãos: Assembleia Geral de Acionistas, Diretor-Gerente, Subdiretor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Responsabilidade limitada ao valor investido. » Transferência fácil de ações. » Empresa mais estável, mesmo se um sócio se retirar. » Possibilidade de delegar a gestão a especialistas. » O patrimônio pessoal não é afetado. 	<ul style="list-style-type: none"> » As atividades devem estar nos estatutos.



As anteriores são as formas mais comuns, mas é essencial consultar a legislação local.

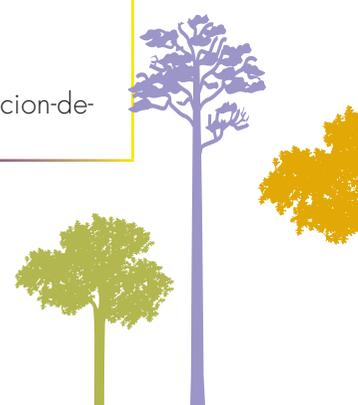




O processo de registro e formalização nessas estruturas requer certos documentos e pode ser feito online (em alguns casos) ou pessoalmente nas entidades correspondentes de cada país. Se possível, recomendamos que o empreendedor ou comunidade se aproxime dessas instituições em seu país.

Se não for possível visitar os escritórios pessoalmente, a seguir estão os links para os sites dessas instituições em cada país.

País	Site ou QR Code
Brasil	Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE): https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae Juntas Comerciais: http://www.jucea.am.gov.br/ https://www.jucemat.mt.gov.br/ https://www.jucepa.pa.gov.br/ https://juceac.ac.gov.br/ Organização das Cooperativas do Brasil (OCB): https://www.cooperativismodecredito.coop.br/
Colômbia	Câmaras de Comércio na região: https://ccputumayo.org.co/ https://ccamazonas.org.co/web2018/ https://camarasanjose.org.co/ https://www.ccv.org.co/es/ Sedes da DIAN: https://micrositios.dian.gov.co/dianx3/horario-y-direcciones-de-los-puntos-de-contacto-2022/ Ministério do Trabalho: https://www.mintrabajo.gov.co/afiliaci%C3%B3n-seguridad-social
Equador	Superintendência Nacional de Companhias: https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/ Superintendência Nacional de Economia Popular e Solidária: https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/oeps/constitucion-de-organizaciones-de-la-economia-popular-y-solidaria/





País	Site ou QR Code
Peru	<p>Registro Nacional de Identificação e Estado Civil (RENIEC): https://www.reniec.gob.pe/portal/masServiciosLinea.htm</p> <p>Superintendência Nacional de Registros Públicos (SUNARP): https://www.sunarp.gob.pe/seccion/servicios/consulta-municipalidades-gr.html</p> <p>Superintendência Nacional de Aduanas e Administração Tributária (SUNAT): https://www.sunat.gob.pe/</p> <p>Guia de Formalização de Empresas do Ministério da Produção: https://www.gob.pe/tuempresa</p>



Por fim, oferecemos um quadro comparativo com as vantagens e desvantagens de operar de maneira formal ou informal, para que o empreendedor ou comunidade reflita sobre essas opções.

Vantagens de operar de maneira formal versus operar informalmente

Formalidade	Informalidade
✓ Maior confiança e aceitação pelos clientes.	✗ Menor confiança e aceitação pelos clientes.
✓ Possibilidade de participação em licitações públicas.	✗ Impossibilidade de participar em licitações públicas.
✓ Acesso a novos mercados e expansão.	✗ Poucas possibilidades de acesso a novos mercados.
✓ Cumprimento das condições legais para se destacar no mercado.	✗ Dificuldade para se posicionar no mercado sem cumprir requisitos legais.
✓ Associação com pessoas e empresas.	✗ Associação limitada ao âmbito informal.
✓ Acesso a empréstimos e créditos com responsabilidade empresarial.	✗ Inacessibilidade a empréstimos com responsabilidade individual.
✓ Contribuição para o desenvolvimento social por meio de impostos.	✗ Ausência de contribuição para o desenvolvimento social devido à evasão fiscal.





Obrigações tributárias do meu negócio

Um dos aspectos-chave para operar legalmente uma empresa são as obrigações tributárias. Essas regras variam em cada país e dependem da atividade econômica e do tipo de organização. Aqui apresentaremos conceitos gerais sobre obrigações tributárias e trabalhistas para empresas e outras formas de organização.

As sociedades fornecem serviços essenciais (educação, saúde, etc.) financiados por impostos pagos por pessoas e empresas. Os tributos podem ser diretos (como imposto de renda) ou indiretos (como IVA ou ICMS). Os impostos relacionados às empresas incluem:



Imposto de Renda:

incide sobre os lucros. Existem categorias e regimes de pagamento. É importante conhecer isenções, categorias e regimes para decidir como pagar.



Imposto Geral sobre Vendas (IGV) ou Imposto sobre o Valor Agregado (IVA):

aplicado em vendas e serviços. É pago pelo consumidor final. Os empresários são intermediários. Em caso de não cumprimento, há penalidades.



Cada país oferece benefícios e incentivos fiscais com base em características especiais, como estar na Amazônia ou ter impacto social e ambiental positivo.



Para mais detalhes, fornecemos uma série de sites com informações relevantes para cada país.

País	QR Code
Brasil	http://www.suframa.gov.br/noticias/arquivos/Cartilha_Incentivos_Fiscais_PORT_VF_04_10_2014.pdf
Colômbia	https://www.dian.gov.co/impuestos/Formalizacion-Tributaria/Paginas/Multisectorial.aspx
Equador	https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/774616a3-7b88-4f37-a001-eee88ef2a9fc/Inquietudes+EPS+y+SFPS+(21-dic-11).pdf
Peru	https://www.sunat.gob.pe/legislacion/tupa2003/4%20sunat%20-%20regimenes%20especiales.pdf



Organização e Equipe-chave do meu Negócio

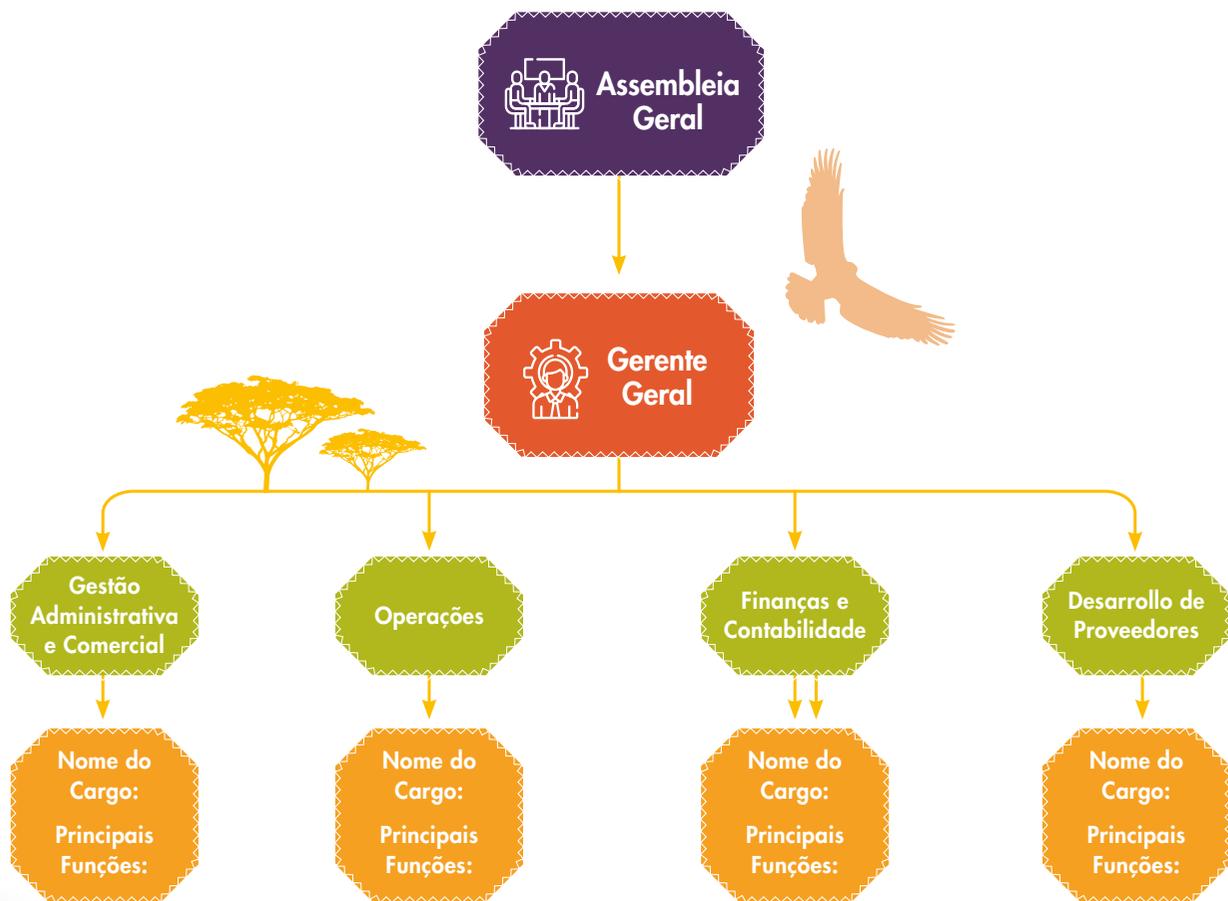
Uma boa organização é essencial para que o seu negócio funcione de forma eficiente. Isso é especialmente importante em projetos comunitários ou de impacto social, onde temos poucos recursos e é crucial organizá-los da melhor maneira para aproveitá-los ao máximo.

Nas primeiras etapas da sua empresa, uma única pessoa pode desempenhar várias funções, como operações e finanças. À medida que a empresa cresce, é necessário que cada pessoa se especialize em tarefas pontuais.

Encorajamos você a criar um organograma para o seu negócio. Um organograma é uma imagem que mostra as funções e as pessoas na sua empresa. Isso ajudará a:

- »» Facilitar a comunicação e as decisões com clientes, fornecedores e outros.
- »» Definir claramente responsabilidades e autoridades.
- »» Coordenar as tarefas e as pessoas na organização.

Aqui está um exemplo básico de como o organograma poderia ser, mas você pode adaptá-lo de acordo com as suas necessidades.





5

COMO TORNAR MEU NEGÓCIO SUSTENTÁVEL E ESCALÁVEL



Criação de um plano para o futuro

Imagine um navegador experiente da Amazônia, que conhece o rio, seus destinos e perigos. Assim, realiza bem sua tarefa. Agora, pense em alguém que nunca esteve na região e tenta navegar: pode naufragar. O mesmo ocorre com um negócio sem direção clara.

Para evitar naufrágios, precisamos de um plano estratégico a longo prazo. Já começamos esse processo nos módulos anteriores e agora vamos concluir construindo o plano para nossa organização.

Um plano estratégico é como um mapa para o seu negócio: mostra os passos mais importantes para a sua organização e define metas com um horizonte de cinco anos.



PASSO 1

Defina a visão.

Deve estar relacionada ao que a sua organização busca alcançar em cinco anos. Pode ser "ser reconhecido em..." ou "ser líder em..."



PASSO 2

Estabeleça o propósito.

Descreva a transformação que deseja alcançar em cinco anos. Esqueça o como e concentre-se em o quê. Mencione quem se beneficiará com o seu negócio.



PASSO 3

Defina as linhas estratégicas.

Essas são quatro dimensões para cinco anos:

- » **Impacto na comunidade:** o que você deseja alcançar para aqueles que se beneficiam.
- » **Sustentabilidade financeira:** como gerar lucro em cinco anos.
- » **Posicionamento externo:** como sua empresa será vista em cinco anos.
- » **Fortalecimento interno:** como melhorar internamente em cinco anos.



PASSO 4

Estabeleça os objetivos.

Crie ações concretas para cada linha estratégica, com um máximo de três por dimensão.



PASSO 5

Defina os indicadores.

Esses dados mostrarão se você está alcançando seus objetivos.



Um plano estratégico é um mapa para um futuro bem-sucedido. A seguir, você tem um exemplo de como poderia ser visto.



Visão [insira aqui a visão para 5 anos]

Propósito [De acordo com a análise SWOT ou FOFA e o modelo CANVAS, coloque aqui o propósito mais relevante para o planejamento de 5 anos]

Linha estratégica 1

[Escreva aqui a linha estratégica relacionada com o impacto na sua população-alvo]

Linha estratégica 2

[Escreva aqui a linha estratégica relacionada com a sustentabilidade financeira]

Linha estratégica 3

[Escreva aqui a linha estratégica relacionada com o impacto nas audiências externas, como doadores, sociedade, etc.]

Linha estratégica 4

[Escreva aqui a linha estratégica sobre o fortalecimento interno, organizacional]

Objetivo estratégico 1

[Escreva aqui o objetivo estratégico que contribui para esta linha. Escreva de um a no máximo três objetivos estratégicos para cada linha. Lembre-se de expressá-los como metas]

Objetivo estratégico 1

[Escreva aqui o objetivo estratégico que contribui para esta linha. Escreva de um a no máximo três objetivos estratégicos para cada linha. Lembre-se de expressá-los como metas]

Objetivo estratégico 1

[Escreva aqui o objetivo estratégico que contribui para esta linha. Escreva de um a no máximo três objetivos estratégicos para cada linha. Lembre-se de expressá-los como metas]

Objetivo estratégico 1

[Escreva aqui o objetivo estratégico que contribui para esta linha. Escreva de um a no máximo três objetivos estratégicos para cada linha. Lembre-se de expressá-los como metas]

Objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico 3

Indicadores estratégicos

Indicador estratégico 1

[Descrição do indicador que medirá o primeiro objetivo]

Indicador estratégico 1

[Descrição do indicador que medirá o primeiro objetivo]

Indicador estratégico 1

[Descrição do indicador que medirá o primeiro objetivo]

Indicador estratégico 1

[Descrição do indicador que medirá o primeiro objetivo]

Indicador estratégico 2

[Descreva aqui o indicador que medirá o segundo objetivo]

Indicador estratégico 2

[Descreva aqui o indicador que medirá o segundo objetivo]

Indicador estratégico 2

[Descreva aqui o indicador que medirá o segundo objetivo]

Indicador estratégico 2

[Descreva aqui o indicador que medirá o segundo objetivo]

Indicador estratégico 3

[Descreva aqui o indicador que medirá o terceiro objetivo]

Indicador estratégico 3

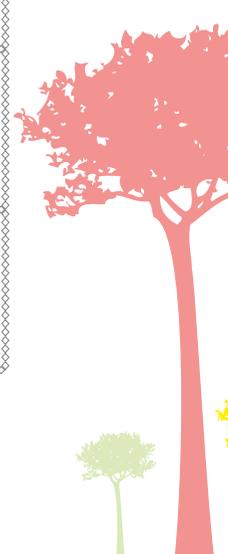
[Descreva aqui o indicador que medirá o terceiro objetivo]

Indicador estratégico 3

[Descreva aqui o indicador que medirá o terceiro objetivo]

Indicador estratégico 3

[Descreva aqui o indicador que medirá o terceiro objetivo]





Referências bibliográficas:

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Herramientas para la formulación de planes estratégicos. <https://www.oitcinterfor.org/node/6245>

Rutas para fortalecer. (2021). Paquete de planeación estratégica. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/05/11.-paquete-de-planeacion-estrategica.pdf>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (s.f.). Guía para el emprendedor social. <https://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20el%20Emprendedor%20Social.pdf>



AMAZÔNIA INDÍGENA

DIREITOS E RECURSOS (AIRR)



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

