

**CONHECIMENTOS SOBRE NEGÓCIO PARA  
PEQUENOS PRODUTORES DE SEMENTES**

MANUAL II

**MANUAIS PARA PEQUENOS PRODUTORES DE  
SEMENTES**

Este manual foi preparado pelo  
Centro Internacional de Agricultura Tropical  
(CIAT)

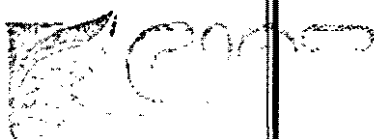
**Elaborado e editado por**  
Soniia David e Beth Oliver



67393c2  
COLECCION HISTORICA

**Ilustrado por**  
Daudi Ibanda

**Tradução de**  
Fernando Sito



CIAT DEPT. OF AGRICULTURE  
LIBRARY

26 ENE. 2000



CIAT encoraja as instituições e organizações a traduzir, reproduzir e adaptar esta publicação. Por favor envie a tradução, reprodução e adaptação desta obra para:

CIAT

P.O. Box 6247, Kampala, Uganda

Fax: 256-41-567635

Email: [ciatuga@iwayafrica.com](mailto:ciatuga@iwayafrica.com)

Website: [www.ciat.cgiar.org/africa](http://www.ciat.cgiar.org/africa)

As cópias das ilustrações podem ser adquiridas através do mesmo endereço.

Fotos: De cima para baixo, Berga Lemaga, Reuben Otsyula, Berga Lemaga, Roger Kirkby.

Citação correcta:

S. David e B. Oliver. 2002. Conhecimentos sobre negócio para pequenos produtores de sementes: manual para pequenos produtores de sementes. Manual II. Rede sobre Investigação de Feijão em África. Occasional Publications Series, Nº. 36. CIAT, Kampala, Uganda.

# CONTEÚDO

	Página
Agradecimentos .....	vi
Introdução a edição .....	vii
Capítulo 1: Porque iniciar um negócio de sementes? .....	1
Capítulo 2: Decisão sobre o início do negócio de sementes .....	4
É necessário o negócio de sementes nesta área? .....	6
Posso produzir semente de boa qualidade? ..	16
Sou a pessoa exacta para dirigir com êxito um negócio de sementes? .....	18
Que investimento devo fazer para tornar o negócio de sementes um êxito?.....	24
Devo ou não iniciar um negócio de sementes? .....	36
Capítulo 3: Planificação de negócio .....	38
Preparação do plano de negócio .....	39
Preparação do plano de vendas e custos do negócio .....	40
Preparação do plano de liquidez do negócio .....	43

	Cálculo de receitas líquidas .....	46
Capítulo 4:	Registo de dados para melhorar o seu negócio .....	50
	Registos sazonais .....	51
	Controlo do inventário .....	55
Capítulo 5:	Conhecimento de mercado .....	57
	Conheça os seus clientes .....	58
	Como tratar os clientes .....	58
	Relacionamento com outros fornecedores de sementes .....	60
	Incremento da procura de sementes .....	61
	Embalagem .....	64
	Promoção .....	66
	Transporte .....	67
Capítulo 6:	Expansão e organização do seu negócio .....	69
	Formação da associação de produtores de sementes .....	70
Capítulo 7:	Sumário .....	75
	Perguntas a incluir no questionário informal sobre estudo de mercado .....	78
	Tabela informativa sobre procura de sementes .....	84

Tabela informativa sobre preços de sementes .....	84
Tabela informativa sobre procura de variedades existentes .....	85
Tabela informativa sobre novas variedades .....	85
Equipamentos para a produção de semente de feijão vulgar e batata rena .....	86
Um exemplo de negócio de sementes .....	87
Linguagem de negócio .....	91

# Agradecimentos

O patrocínio para a elaboração deste manual foi proporcionado pela Agência Canadiana para o Desenvolvimento Internacional (CIDA), Agência Suíça para o Desenvolvimento e Cooperação (SDC) e Agência Norte Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID). A contribuição de Beth Oliver na compilação deste manual em Fevereiro de 2001 foi generosamente patrocinado pelo ACDI/VOCA-Uganda.

Este manual foi ensaiado no Uganda. A contribuição de várias individualidades para este fim é altamente apreciado. Aqui estão incluídos membros da Associação Nacional de Produtores de Sementes de Batata Rena do Uganda (UNSPPA), Empresa dos Camponeses de Bungwanyi, Grupo de Apoio e Cuidados Infantis de Kolonyi, Harriet Nafuna de Mission: Moving Mountains e John Kyooma da Africare-Uganda. Rupert Best e Colletah Chitsike fizeram valiosos comentários à primeira versão.

Este texto foi traduzido do original em Português pelo Dr. Fernando Sito, Responsável do Programa de Cereais do Instituto de Investigação Agronómica (IIA), Angola, patrocinado pelo World Vision Angola.

O CIAT agradece ao Mundo Visão Angola, por sua ajuda na coprodução da versão em português; e ao Dr. Fernando Sito, do INIA, por elaborar um rascunho da tradução.

# INTRODUÇÃO À SÉRIE DO MANUAL PARA PEQUENOS PRODUTORES DE SEMENTES

Este manual é destinado para pequenos camponeses, empresários e instituições comunitárias tais como escolas e igrejas interessadas na produção comercial de sementes de várias espécies. A obra foi preparada por pessoas sem educação formal ou experiência em matérias de produção de sementes. Caso seja necessário pode pedir auxílio a ONG's e extensionistas para a melhor compreender os tópicos nele contidos.

Outro manual desta série "**Produção de semente de feijão vulgar**" destina-se especialmente aos produtores de semente de feijão comum. Os manuais e as recomendações técnicas concernentes a produção de sementes de outras culturas podem ser adquiridas a partir doutras organizações.

Este manual sobre conhecimentos de negócio para produtores de sementes não particulariza nenhuma cultura. O termo "semente" é extensivo a culturas de propagação vegetativa, forrageiras e espécies florestais.

**Uma observação acerca da linguagem de negócio:** Uma vez que alguns termos empregues em negócios podem não existir em línguas africanas, quando usar este manual ou quando o traduzir para uma língua local, pode ser necessário criar novas palavras na sua língua e/ou utilizar palavras inglesas, francesas ou portuguesas.





## **CAPÍTULO 1: PORQUE INICIAR UM NEGÓCIO DE SEMENTES?**

No caso de culturas como feijão comum, amendoim, batata rena e batata doce, a maior parte de camponeses semeiam ou plantam o material vegetativo proveniente da época anterior. Mas, as vezes, os camponeses compram sementes de outros camponeses, mercados, lojas ou recebem como ajudas humanitárias. Os camponeses procuram a semente de outras fontes devido a:

- ✓ Perda de uma parte ou toda a sua semente como resultado de seca, chuvas torrenciais, doenças, pragas ou mau armazenamento.
- ✓ Utilização de suas sementes para fins alimentares ou vendas.
- ✓ Pretensão de cultivar mais terra e não possui semente suficiente para cultivar esta terra.
- ✓ Necessidade de experimentar nova variedade.

O objectivo do negócio de sementes consiste em produzir semente de boa qualidade para venda e adquirir liquidez pelos serviços prestados.



**A semente pode constituir um negócio lucrativo**

Este tipo de negócio funciona bem para algumas culturas, mas nem todas. Uma cultura pode ser viável para a produção de sementes destinado a comercialização caso:

- ✓ Os camponeses não estejam satisfeitos com a oferta ou qualidade de suas sementes ou semente obtidas em mercados e lojas.
- ✓ Os camponeses enfrentam escassez de sementes na altura das sementeiras.
- ✓ Os camponeses estejam habituados a comprar sementes.
- ✓ A cultura sofra de doença existente no interior da semente ou doença proveniente do solo (por exemplo, doença bacterial da batata rena).
- ✓ Semente de boa qualidade seja produzido por não-especialistas.

Este manual não particulariza uma cultura ou certas culturas. Para facilitar a compreensão da informação fornecida aqui, o manual dá exemplos de feijão e batata rena.

Os produtores de semente de feijão deverão igualmente ler outro manual: **"Produção de semente de feijão comum"**.

O negócio de sementes fornece 3 importantes serviços a comunidade:

1. Semente de boa qualidade: Apesar dos camponeses estarem satisfeitos com a qualidade da sua própria semente, estes frequentemente observam que a semente adquirida nos mercados, lojas ou oferecida por outros camponeses não é de boa qualidade. No caso do feijão e outras leguminosas a semente pode estar deformada, podre, descolorida, danificada por

- insectos ou pode mesmo estar misturada com a semente de outras variedades. A semente de batata rena pode estar infectada pela bacteriose.
2. Disponibilidade de sementes: Muitas vezes os camponeses enfrentam sempre escassez de sementes na altura das sementeiras. A solução do problema pode estar na semente produzida na comunidade ao em vez de obtê-la de lugares distantes.
  3. Introdução de novas variedades. Os investigadores e as vezes os camponeses, criam variedades melhoradas de diferentes culturas, mas enfrentam sérias dificuldades em fazer com esta variedade seja cultivada pelo maior leque de camponeses. O negócio de sementes pode funcionar com os ensaios de investigadores ou camponeses com vista a multiplicar e vender as variedades melhoradas.

Com o arranque do negócio de sementes você beneficia a si próprio assim como a outros camponeses da comunidade visto que uma semente de melhor qualidade produz rendimentos altos, isto significa que será produzido para a venda e a alimentação. Para produzir semente de qualidade é preciso mais cuidados por isso, é imperioso obter aconselhamento adequado aos investigadores e extensionistas sobre as questões de produção de sementes. No caso de algumas culturas poderá necessário o recurso a manuais próprios.

## **CAPÍTULO 2: DECISÃO SOBRE O INÍCIO DO NEGÓCIO DE SEMENTES**

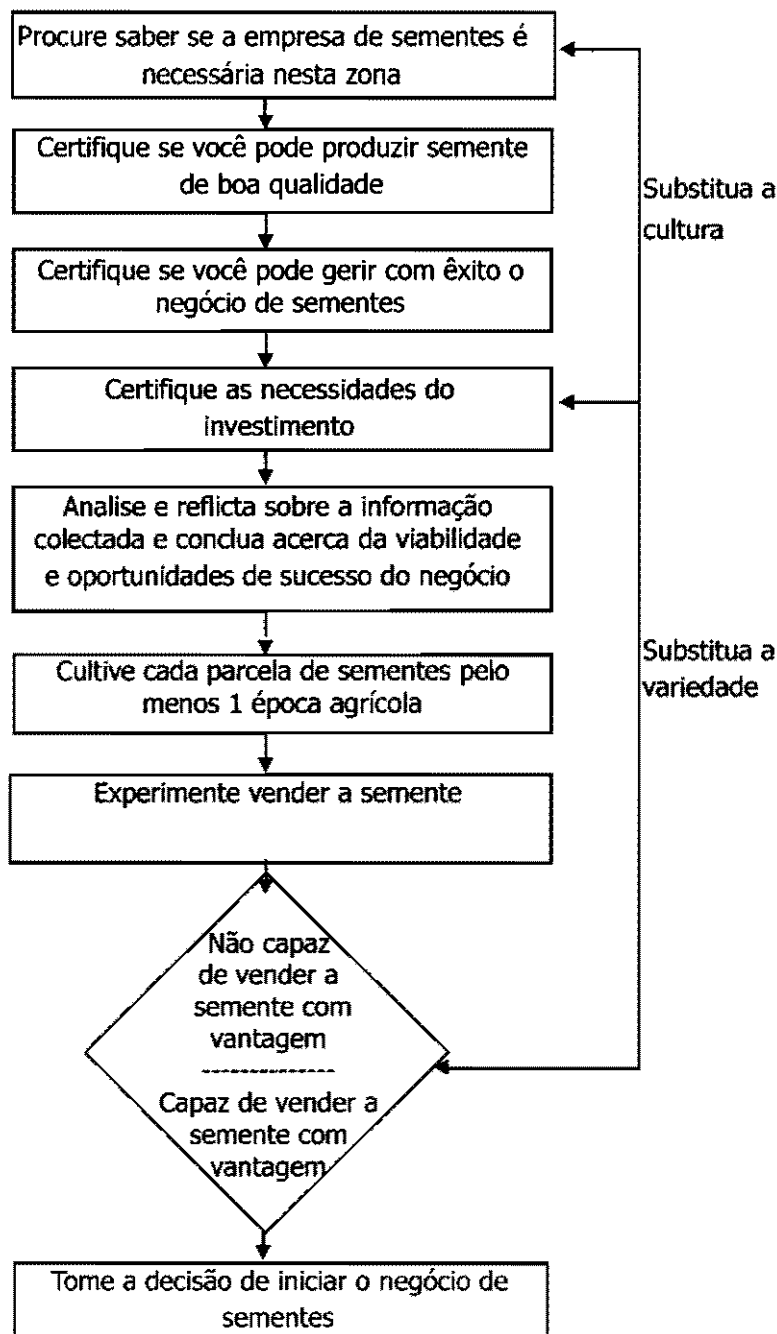
Antes de iniciar um negócio, você deve decidir se está a altura de gerir o negócio, produzindo semente de boa qualidade em quantidade suficiente e a custos razoáveis. Você precisa de colectar muita informação e perguntar muito a si próprio antes de tomar a decisão de começar o negócio de sementes.



**Pensa bem antes de decidir em iniciar um negócio de sementes**

Você deve passar por 7 etapas na tomada de decisão de começar um negócio de sementes conforme ilustrado no diagrama abaixo.

## Etapas do processo de criação do negócio de sementes



### **É necessário o negócio de sementes nesta zona?**

- Informe-se acerca da procura de sementes.
- Informe-se sobre as culturas e variedades de maior procura.
- Estime a dimensão e partilha do mercado.
- Informe-se acerca de possíveis competidores na zona.

**O estudo de mercado** é uma forma organizada de obter informação precisa para ajudar os empresários a planejar e organizar os seus negócios. No caso de produtores de sementes, o estudo de mercado pode responder as seguintes questões:

- ✓ Para que culturas e variedades os camponeses precisam de sementes?
- ✓ Que preços são praticados na zona?
- ✓ Que quantidade de sementes deve-se produzir em cada época agrícola?
- ✓ Que quantidade de sementes pode comprar cada camponês?
- ✓ Onde o camponês gostaria de compra semente?
- ✓ Quem são os outros interessados em comprar sementes?
- ✓ Que leis vigoram para a semente de uma cultura específica?

O estudo de mercado deve ser levado a cabo antes de iniciar o negócio de sementes e em cada 3-4 anos de forma a obter a percepção das alterações do mercado.

Este manual descreve dois conceitos sobre como realizar estudos de mercado: **estudos informais** e **investigação através de observação**. Um estudo informal é a forma de obter informação a partir de um pequeno grupo de pessoas com vista a representar as opiniões da vasta maioria. A investigação através de observação significa observar a situação e chegar a conclusões com base naquilo que se viu.

## **Estudo informal**

Quando se proceda ao estudo de mercado sobre sementes você deve obter informação de diferentes tipos de pessoas ou organizações: camponeses, associação de camponeses, vendedores de sementes (comerciantes, proprietários de lojas e lojas de venda de insumos), escolas que possuem fazenda e organizações de desenvolvimento tais como ONG's e projectos.



**Conduza estudos de mercado com diferentes tipos de potenciais clientes**

Colecta vários tipos de informação a partir de cada fonte, utilizando diferentes métodos como se indica na tabela seguinte.

### **Informação do estudo de mercado**

<b>Quem entrevistar</b>	<b>Tipos de informação a colectar</b>	<b>Método</b>
Camponeses e Grupos de camponeses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura de sementes</li> <li>• Preferências varietais</li> <li>• Variedades cultivadas</li> <li>• Interesse em novas variedades</li> <li>• Preocupações concernente a qualidade de sementes</li> <li>• Preço de semente</li> </ul>	Estudo informal
Vendedores de sementes (comerciantes, proprietários de lojas e fornecedores de insumos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de semente já vendida</li> <li>• Variedades já comercializadas</li> <li>• Classe de semente vendida</li> <li>• Quantidades vendidas</li> <li>• Lucros obtidos</li> <li>• Problemas relacionados com venda de sementes</li> <li>• Preço da semente</li> <li>• Interesse em encomendar semente</li> <li>• Localidade</li> </ul>	Estudo informal e observação



## Informação do estudo de mercado - continuado

<b>Quem entrevistar</b>	<b>Tipos de informação a colectar</b>	<b>Método</b>
Produtores de sementes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturas</li> <li>• Variedades e tipo de semente produzida</li> <li>• Preço de semente</li> <li>• Quantidades produzidas</li> <li>• Custos de produção</li> <li>• Lucros obtidos</li> <li>• Local de venda de semente</li> <li>• Problemas relacionados com a venda de sementes</li> </ul>	Estudo informal e observação
Escolas, ONG's, Projectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse em adquirir sementes</li> <li>• Preço de sementes</li> <li>• Preferências varietais</li> <li>• Interesse em encomendar sementes</li> </ul>	Estudo informal
Órgãos de extensão, investigadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis e políticas de sementes</li> </ul>	Estudo informal

Descreve quantas pessoas e organizações você entrevistará. Caso o mercado visado seja grande, deverá conduzir o estudo em várias aldeias. Fale com pessoas que não conhece por forma a obter opiniões diferentes. Os números seguintes deverão ajudar-lhe:

**Camponeses:** 20 por aldeia. Seleccione camponeses pertencentes a diferentes grupos sociais (5 ricos, 8 classe média, e 7 pobres: isto é uma sugestão).

**Vendedores de sementes:** 5-8.

**Produtores de sementes:** depende de quantos existem na zona.

**Escolas:** 3-5.

**Organizações de desenvolvimento:** depende de quantos existem na zona.

Primeiro compila a lista de questões a fazer. Visita cada uma das pessoas ou organizações que seleccionou e faça-se lhes as perguntas contidas na sua lista. Quando falar com os camponeses é importante conversar com a pessoa que lida com a semente nesta família. Normalmente é uma mulher. Regista as respostas num papel para as analisar mais tarde e toma as devidas decisões.

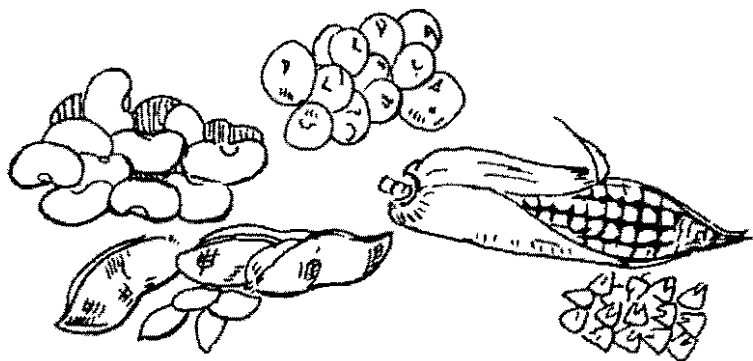
## **Investigação através de observação**

Você pode obter informação adicional para lhe ajudar a entender a procura de sementes observando o que está acontecendo na comunidade. Visita alguns mercados e lojas em épocas diferentes do ano para ver quem vende semente, que tipo de sementes estão a venda, a qualidade das sementes, observa quando é que as pessoas compram sementes e que tipo de perguntas estas fazem aos vendedores de sementes ou comerciantes.

Você precisa de organizar devidamente a informação que colectou. Use as tabelas contidas nas páginas 84-85 para ajudar a organizar a informação acerca da procura e preço de sementes, características varietais de importância para os camponeses e comerciantes, e procura de sementes de diferentes variedades.

## **Seleção de culturas e variedades para o seu negócio**

Você deverá decidir sobre que culturas e variedades vai produzir e quantas culturas vai lidar o seu negócio. Tome a decisão final após a conclusão do estudo de mercado.



**O negócio de sementes é viável para algumas, mas não todas as culturas**

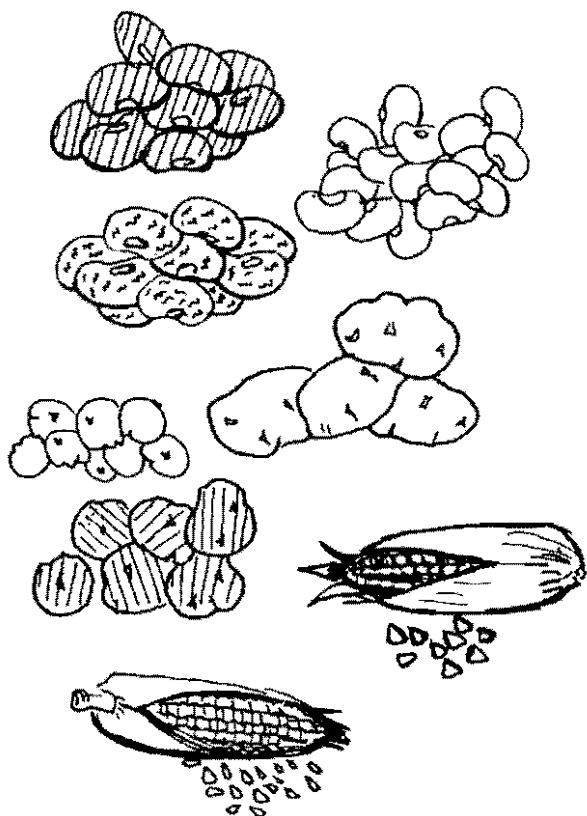
Produzir sementes de mais de uma cultura tem certas vantagens:

- ✓ Quando a procura da semente de uma cultura diminui, tu podes produzir semente de outra cultura.
- ✓ Você pode produzir semente mesmo quando utiliza a prática da rotação de culturas.
- ✓ Você tem mais de um produto o que pode aumentar os lucros e reduzir os riscos de problemas climáticos sazonais.

As principais desvantagens de trabalhar com várias culturas consistem em ter que se trabalhar muito duro, é necessário empregar mais equipamentos e conhecimentos.

Para assegurar o sucesso do seu negócio, é necessário limitar-se a um número de 1 ou 2 culturas de cada vez. Se optar por produzir semente de duas culturas, escolha aquelas que podem ser plantadas em sistema de rotação. Por exemplo, feijão com batata rena fazem uma boa combinação. Pode decidir plantar as duas culturas em épocas separadas ou na mesma época.

As variedades que escolhe determinaram em parte o sucesso do seu negócio.



**Escolha cuidadosamente as variedades a utilizar na produção de sementes do seu negócio**

Multiplique sementes de variedades de fácil comercialização. As variedades de todas as culturas podem ser divididas em 3 grupos:

1. **Variedades locais:** variedades cultivadas pelos camponeses durante muitos anos.
2. **Variedades raras:** variedades apreciadas por certas características, mas que actualmente são cultivadas por poucos camponeses. Geralmente estas variedades são escassas devido a falta de sua semente.
3. **Variedades melhoradas:** aquelas criadas por investigadores ou camponeses, proporcionam altos rendimentos e geralmente são mais resistentes a doenças e pragas. Muitas variedades melhoradas têm a aparência de variedades locais.

Quando tiver que escolher qual o tipo de variedade a cultivar considere as vantagens e desvantagens de cada grupo de variedades ilustradas abaixo.

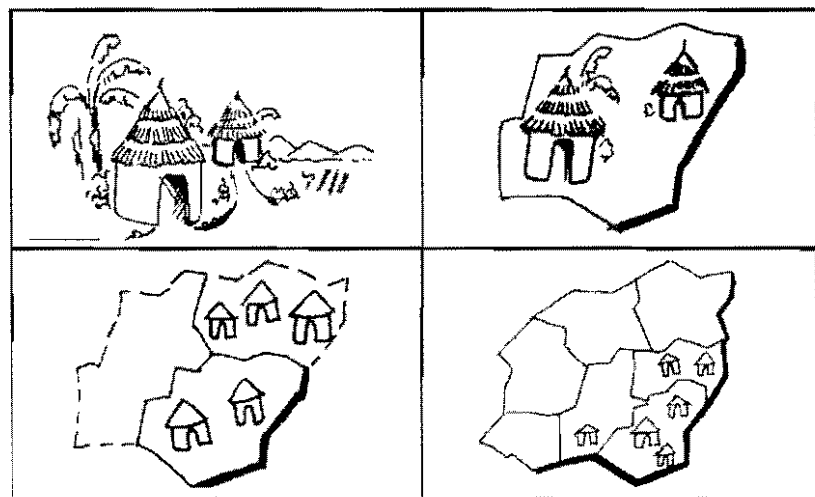
## Tipos de variedades para multiplicação de sementes

Tipo	Vantagens	Desvantagens
Variedades locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os camponeses conhecem estas variedades</li> <li>• Possuem características apreciadas pelos camponeses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os camponeses poderão não querer adquirí-las uma vez que as mesmas estão disponíveis nas lojas, mercados ou obtélas a partir de outros</li> <li>• camponeses Baixo coeficiente de multiplicação</li> <li>• Baixos rendimentos e/ou não toleram doenças nem pragas</li> </ul>
Variedades raras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os camponeses podem desejar adquirí-las a alto preço por serem raras</li> <li>• Possuem características apreciadas pelos camponeses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo coeficiente de multiplicação</li> <li>• Baixos rendimentos e/ou não toleram doenças nem pragas</li> <li>• Fraca procura</li> </ul>
Variedades melhoradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto rendimento e tolerantes a principais doenças e pragas</li> <li>• Os camponeses podem querer pagar um preço alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os camponeses podem não estar familiariza-dos com as novas variedades</li> <li>• Podem ter algumas características indesejá veis</li> </ul>

A etapa seguinte é a da selecção de produtos ou variedades a produzir. Poderá conseguir concluir esta etapa se planeia trabalhar com novas variedades que ainda não disponíveis. Antes de tomar a decisão final, é importante obter a informação sobre preços de aquisição de cada variedade. Na página 84 está ilustrada a informação necessária para organizar os preços de sementes.

### **Decisão sobre a dimensão do seu negócio**

Quando levar a cabo o estudo de mercado, é importante decidir que mercado visa o seu negócio. Você fornecerá sementes somente a camponeses da sua aldeia ou aldeias circunvizinhas, ou a camponeses numa área mais vasta (muitas aldeias), ou a toda comuna ou região?



#### **O negócio de sementes pode visar diferentes mercados**

Obviamente que o seu mercado dependerá de quão grande será o seu negócio e dos recursos disponíveis (terra, mão-de-obra, dinheiro, tempo).

### **Posso produzir semente de boa qualidade?**

- Decida que classe de semente a produzir.
- Pense acerca do equipamento e materiais precisa para o negócio de sementes.

### **Decisão sobre que classe de sementes produzir**

A semente é classificada em classes para mostrar as diferenças em qualidade. Para culturas como feijão comum, a qualidade é medida através da determinação do coeficiente de germinação, pureza e se a semente está livre de doenças ou não. A qualidade da semente de batata rena é mediada pelo tamanho (não superior a 35 cm) e número de botões verdes (4 ou mais). Geralmente os governos reconhecem 3 classes de sementes que pode ser vendida aos camponeses:

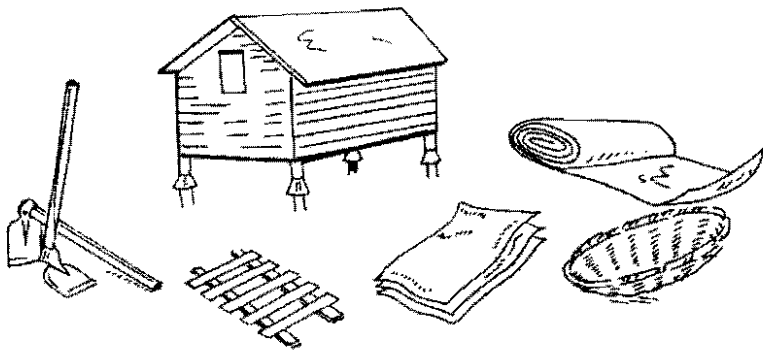
1. **Semente certificada:** semente produzida por produtores especializados tais como investigadores e projectos de sementes disponíveis para venda.
2. **Semente melhorada** (também denominada semente padrão ou comercial); semente de classe inferior do que a semente certificada e que pode ser produzida nas condições do camponês recorrendo a procedimentos adequados.
3. **Semente do camponês:** semente produzida pelos camponeses segundos os seus métodos tradicionais sem seguir procedimentos especiais.



Este manual refere-se a produção de semente de classe melhorada. Se pretender produzir semente certificada deverá obter mais informação através de um agente de extensão.

## **Equipamento e materiais necessários para o negócio de sementes**

Para produzir semente de boa qualidade pode ser necessário equipamentos e instrumentos que os camponeses não façam uso.



### **A produção de sementes requer equipamento especial**

A página 86 contém a listagem de equipamento necessário para a produção de sementes de feijão e batata rena. Você pode iniciar o seu negócio com algumas peças básicas e obter outras mais tarde na medida que se expande o negócio.

## **Sou a pessoa certa para gerir com êxito o negócio de sementes?**

- Você pode gerir com êxito o negócio de sementes?
- Você tem os conhecimentos necessários para gerir este negócio?
- Deve trabalhar individualmente ou em parceria?

Certas pessoas são melhores em conduzir um negócio do que outras. Também é importante reconhecer que certos negócios são de difícil gestão do que outros e podem requerer mais conhecimentos de negócio. O negócio de sementes é um tipo de negócio complexo que requer vastos conhecimentos porque:

- ✓ O mercado não é constante (está em permanente alterações).
- ✓ Pode haver competição da semente dos camponeses.
- ✓ É difícil saber ou prever a capacidade e comportamento dos clientes.
- ✓ As condições climáticas podem ser desfavoráveis.

Você precisa de ter conhecimentos em 8 áreas para gerir com êxito um negócio de sementes. Os primeiros 3 aspectos têm a haver com conhecimentos pessoais da sua experiência passada e fazem parte do seu carácter. Esses 3 tipos de conhecimentos não serão ensinados neste manual.

**1. Experiência em produção agrícola:** Se você não possuir boa experiência ou conhecimentos sobre a produção agrícola, você será incapaz de produzir uma boa cultura ou

tomar decisões acerca de como praticar a cultura de semente.

**2. Desejo em atingir êxito:** Quando começa um negócio, há muita emoção. O desejo em alcançar êxitos é forte e você tem muito apoio. As novas variedades e os novos métodos de produção de sementes fazem-no sentir bem. Mais tarde vêm os problemas: seca, muita chuva, os clientes não compram muita semente, alguém adoenta na família e precisa de dinheiro para ir ao hospital. Tu começa a questionar se foi boa a decisão de iniciar o negócio de sementes. Se tiver forte desejo em alcançar êxito, então saberá que os problemas sempre surgem, mas estes podem ser ultrapassados. A confiança nas suas habilidades permitira-lhe atingir o êxito.

**3. Habilidade de arriscar:** Começar um negócio constitui sempre um risco, mas nem todas as pessoas conseguem tomar tais riscos. Para algumas pessoas tomar um risco, ainda que pequeno, é difícil. Estas pessoas preferem confiar naquilo que sabem bem ao em vez de tentar algo novo. Outras pessoas preferem tomar pequenos riscos, mas só depois de pensar muito bem acerca do risco e se podem permití-lo. O risco pode minimizado conhecendo bem o negócio que vai se envolver, conhecendo bem o mercado onde vai operar e a competição a que o seu negócio está sujeito. Contudo, certos como tempo, políticas governamentais, alteração na procura, incidência de doenças e pragas e saques estão fora do controlo de qualquer um de nós.

As seguintes habilidades podem ser ensinadas e aprendidas e estas serão mencionadas em forma resumida à continuação, mas se abordarão em detalhe mais adiante neste manual.

**4. Estudo de mercado:** Você precisa de obter informação acerca das culturas, variedades e tipo de sementes preferidas pelos camponeses e qual o preço de compra desta semente.

**5. Conhecimentos financeiros:** Você precisa saber a todo momento, mesmo antes de iniciar o negócio, se o seu negócio é rentável ou não. Também precisará de saber como preparar informação sobre os gastos (despesas) e o que espera obter (lucro).

**6. Sentido de negócio:** Você precisa de entender todos os aspectos do seu negócio e como gerí-lo.

**7. Capacidade de venda:** Você deve ser capaz de demonstrar e convencer os clientes porque estes devem adquirir as suas sementes e não sementes de outras fontes.

**8. Serviços:** Você precisa de saber como tratar os clientes.

## **Trabalhar individualmente ou em grupo**

O negócio de sementes pode ser gerido individualmente ou em parceria com outras pessoas. Mais abaixo estão listadas as vantagens e desvantagens destes modos de funcionamento.

### **Gestão do negócio individualmente**

#### **Vantagens:**

- ✓ O proprietário pode tomar todas as decisões sem recurso a autorização de alguém.
- ✓ O lucro obtido é pertença do proprietário.

- ✓ Você pode experimentar novas ideias, novos métodos e novas técnicas de marketing sem pedir autorização a alguém.
- ✓ Não há problemas de desconfiança ou mal entendidos se você gere o negócio sozinho.



**Considere se pode ou não gerir um negócio de sementes sozinho**

### **Desvantagens:**

- ✓ O peso financeiro está todo ao seu mercê.
- ✓ Você pode assistência na tomada de decisões, quando trabalha sozinho, mas isso pode ser dispendioso e requer tempo.

- ✓ Certas pessoas sentem-se isoladas quando gerem sozinhos alguma empresa o que não acontece quando se trabalha em grupo.
- ✓ Todos os riscos, equipamentos e insumos estão na responsabilidade de uma pessoa.

## **Gestão do negócio em grupo**

### **Vantagens:**

- ✓ Pode-se repartir os custos de transporte, marketing, distribuição de fertilizantes e sementes.
- ✓ A aquisição de insumos como é o caso de fertilizantes, insecticidas e outros fármacos para tratar grandes quantidades de sementes reduz os custos.
- ✓ Os grupos normalmente têm acesso a créditos com juros bonificados baixos.
- ✓ Muita gente a trabalhar junto pode aumentar os rendimentos e consequentemente elevar os lucros. O incremento da produção aumenta as poupanças que podem ser utilizadas para expandir a produção ou satisfazer outras necessidades.
- ✓ As pessoas aprendem como trabalhar junto, junto abordar os problemas e junto planificar futuras operações.
- ✓ As mulheres podem ter melhor acesso a terras e outros recursos quando trabalham junto.



**Considere se pode ou não gerir o seu negócio em grupo**

### **Desvantagens:**

- ✓ Por algum motivo pode haver conflitos entre os membros do grupo.
- ✓ Muitos grupos dependem exageradamente de ajudas externas ao contrário das actividades auto-financiadas.
- ✓ Caso a liderança do grupo for débil, o grupo pode falhar em atingir os seus objectivos e a reduzirá a adesão de outros membros.
- ✓ Fracas estatísticas sobre despesas, marketing e vendas conduz a confusão no seio do grupo.
- ✓ Caso as decisões sejam tomadas por uma minoria, os outros membros podem manifestar descontentamento visto não poderem emitir opiniões validas.

Se decidir trabalhar em grupo, então existem várias maneiras de organizar o seu trabalho:

1. Os membros do grupo fazem todas as operações de produção de sementes e repartem os benefícios.
2. Os membros do grupo produzem a semente individualmente, mas juntam-se para executar algumas actividades tais como armazenamento ou marketing.
3. Os membros do grupo só se juntam para adquirir materiais e insumos por forma a reduzir os custos.

É melhor trabalhar com um grupo que tenha já experiência e sucesso.

Antes de tomar uma decisão sobre a forma como organizar o seu trabalho pense cuidadosamente acerca das vantagens e desvantagens.

### **Que investimento devo fazer para tonar o negócio de sementes um êxito?**

- Calcular quanto custa arrancar o negócio de sementes.
- Calcular as despesas e os lucros no período de um ano.
- Estimar a rentabilidade que pode ter o negócio.

Antes de iniciar um negócio, você deve criar um plano de negócio para ver se pode se dar ao luxo de começar o negócio e se será rentável ou não. Isto significa calcular o seguinte:



- ✓ **custos fixos e operacionais**
- ✓ **o preço de venda**
- ✓ **lucro anual proveniente das vendas**
- ✓ **rentabilidade do negócio**



**Crie um plano antes de iniciar o seu negócio**

## **Custos do negócio**

Existem dois tipos de custos de negócio: **custos fixos** e **operacionais**. Estes custos combinados são designados custos de produção. Os custos fixos são feitos uma única vez quando arranca o negócio. Para o negócio de sementes, os custos fixos incluem instrumentos de trabalho, construção de armazéns e equipamentos que durem mais de um ciclo de produção, mas não por todo o tempo. Os custos de aquisição ou aluguer de terras podem ser incluídos nos custos fixos. Quando se calcula os custos de equipamentos e materiais, adicionalmente ao custo inicial de cada item, estima-se quanto tempo durará cada item (tempo útil de vida). O tempo útil de vida expressa-se em números de épocas ou anos. Por exemplo, o tempo útil de vida de uma enxada é de 2 anos.

Os custos fixos dos Produtores de Semente de Feijão de Kabale estão apresentados na tabela abaixo.

<b>Custos fixos dos Produtores de Semente de Feijão de Kabale</b>						
Custo fixo	<b>1ª. Época agrícola</b>			<b>2ª. Época agrícola</b>		
	Quantidade	Custo inicial	Tempo de vida (Shs)	Quantidade	Custo inicial (Shs)	Tempo de vida
Descacador	1	9.000	3	1	9.000	3
Calibrador	1	6.500	8	1	6.500	8
Secador de folha polietileno preto	1	750	6	1	750	6
Enxadas	12	350	2	12	350	2
Cestos/peneira	4	50	2	4	50	2
Terra	0.5 ha	4.000		0.6 ha	3.000	
<b>Total</b>		<b>20.650</b>			<b>19.650</b>	

Os custos operacionais são aqueles que ocorrem em cada época agrícola em todas as etapas da produção de sementes, desde a sementeira até a secagem. Esses custos incluem os insumos: materiais, equipamentos, semente, adubos, mão-de-obra, transporte, material de embalagem. O custo de aluguer de terra pode constituir parte dos custos operacionais caso alugue a terra todos os anos. É importante notar que os custos operacionais aumentam a medida em que aumenta a superfície de cultivo visto que precisará de mais implementos. Analise os custos operacionais dos Produtores de Semente de Feijão de Kabale e do Senhor Tusiime produtor de semente de batata rena.

**Custos operacionais de Grupo de Produtores de Semente de Feijão de Kabale**

	1ª.Época agrícola				2ª. Época agrícola			
	Quantidade	Dias	Custo un (Shs)	Custo total (Shs)	Quantidade	Dias	Custo un (Shs)	Custo total (Shs)
Semente	15.5		120	1.860	9.5		120	1.140
Pesticida				1.000				1.000
Aluguer de pulverizador	1	2	100	200	1	2	100	200
Sacos de plástico (1 un. =80 sacos)	1		300	300	1		300	300
Sacos de polietileno para embalar semente (100Kg)	4		50	200	2		50	100
Insecticidas de armazém				155				100
<b>Total</b>				<b>3.715</b>				<b>2.840</b>

**Custos operacionais do Produtor de Semente de Batata Rena  
Sr. Tusiime (Shs)**

	<b>1ª.Época agrícola</b>	<b>2ª.Época agrícola</b>
Semente	54.000 (18 sacos)	2.100 (7 sacos)
Preparação de terras	14.050	3.400
Sementeira	2.200	800
Sacha	1.300	600
Pulverização	870	800
Corte da folhagem	200	200
Adubação	7.000	3.000
Pesticidas	5.970	2.000
Guarda agrícola	2.000	500
Colheita	2.400	1.500
Sacos	500	600
Transporta	6.270	1.300
<b>Total</b>	<b>96.760</b>	<b>16.800</b>

Quando iniciar o negócio pela primeira vez, deverá ter capacidade financeira para suportar tanto os custos fixos como operacionais antes de começar. É importante lembrar que não haverá lucro do seu negócio até que a primeira cultura seja colhida. Portanto, antes de iniciar o seu negócio, donde virá o dinheiro para arrancar com as actividades. O dinheiro pode vir de sua poupanças ou empréstimo. Mas se pedir empréstimo de dinheiro, pense quando há-de pagar o crédito e ainda tenha dinheiro para cobrir os seus custos operacionais.

Uma vez que os custos estão relacionados com a área a plantar para sementes, você deverá tomar uma importante

decisão sobre qual a área a plantas e a semente a utilizar. Deve chegar a esta decisão considerando os recursos disponíveis (terra, mão-de-obra, tempo), que dinheiro precisa para investir no seu negócio e qual é o nível de procura de sementes. É sempre melhor começar com um pequeno negócio e depois expandir com o andar do tempo.

Para ter êxito, os produtores de sementes devem tentar manter os seus preços baixos e aumentar os rendimentos. Isto pode ser alcançado através de:

- ✓ Cultivando variedades de alto rendimento.
- ✓ Plantando variedades tolerantes às principais doenças e pragas da zona.
- ✓ Cultivando semente de boa qualidade.
- ✓ Escolhendo solos férteis ou aplicando adubos minerais ou culturas siderais para melhorar a fertilidade dos solos.
- ✓ Manejando bem o seu campo de sementes através de sementeira e sachas atempadas, controlando bem as doenças e pragas, colhendo atempadamente e armazenando a semente em condições próprias.

O mau tempo também afecta os rendimentos e a desempenho da cultura, mas pouco se pode fazer em relação a isto.

### **Cálculo do preço de venda**

Uma vez conhecidos os custos de operacionalização do negócio, calcula-se o preço de venda da semente para obter o lucro desejado.

O preço de venda é o custo de produção de determinada quantidade de semente (por exemplo, um saco ou quilo)

**(custo de produção)** mais o lucro do produtor (**lucro**), mais o custo de equipamento (**depreciação**).

**Preço de venda = custo de produção + lucro + depreciação**

Aqui está um exemplo em como a senhora Mafabi, uma produtora de semente de feijão, calculou o seu preço de venda.

### **Etapa 1: Calcular os custos de produção**

A senhora Mafabi planeia cultivar 300 kg de semente de feijão a um custo total de 288.000 Shs. Após a colheita e calibragem, ela espera ficar com 4.000 kg de semente de feijão.

Ela divide o seu custo total (288.000 Shs) pela quantidade de semente produzida (4.000 kg):  
 $288,000/4,000 = 72$  Shs.

Isto significa que o custo de produção de 1 kg de semente de feijão corresponde a 72 Shs.

A senhora Mafabi então deverá vender cada kg de semente a 72 Shs para recuperar o custo de produção. Se ela vendesse 1 kg a 72 Shs, ela não teria nenhum lucro. Ela deve adicionar uma percentagem ao custo de produção para que ela possa obter lucros na venda do produto.

### **Etapa 2: Calcular a percentagem adicional**

Por regra, a percentagem adicional da semente pode atingir 20-50% do custo de produção por unidade (quilo, saco). Este valor difere entre as variedades, dependendo, até certo ponto, da preferência que os camponeses derem a esta variedade. Uma vez que os camponeses desejam pagar

mais por uma variedade que eles gostam, você pode cobrar uma porcentagem alta para essas variedades. Por outro lado, você deve cobrar menos pelas variedades diferentes daquelas que os camponeses utilizam, aquelas variedades menos apreciadas por estes e que têm menos procura.

A senhora Mafabi pensa cobrar uma porcentagem de 25% o que é justo. Ela calcula 25% de 72 Shs.

Multiplica  $72 \times 0.25 = 18$  Shs.

Soma o valor de 18 Shs por 72 Shs (custo de produção de 1 kg).

$18 + 72 = 90$  Shs.

Para decidir sobre a porcentagem adicional, deve questionar o seguinte:

- ✓ Será os clientes vão querer pagar este preço?
- ✓ Será que este preço é competitivo para semente desta qualidade?
- ✓ Será que com esse preço os retalhistas estão a altura de acrescer a sua porcentagem e ainda assim vender bem a semente? O comerciante ou proprietário de loja aumentará esse preço duas ou três vezes, por isso você deve se preocupar é com o seu próprio preço.

Se a resposta a essas perguntas for não, então deve reduzir a sua porcentagem adicional.

### **Etapa 3: Calcular a depreciação**

Os instrumentos, equipamentos e edifícios envelhecem e necessitam de substituição. Uma vez que o equipamento

inutiliza-se como tempo, este custo deve ser incluído no preço de venda subtraindo cada ano um pequeno montante financeiro a partir do preço original deste equipamento. Tendo em conta que os produtores de semente utilizam diferentes instrumentos e equipamentos, é difícil achar o montante a adicionar ao preço de venda para cobrir o custo de cada instrumento e equipamento. O método mais fácil é estimar a depreciação das peças mais caras do equipamento (não mais de 2).

A senhora Mafabi adquiriu um descascador por 9.000 Shs. O equipamento de um tempo útil de vida de 3 épocas agrícolas. Para calcular o custo de depreciação, divide o custo do equipamento pelo tempo de vida.

A senhora Mafabi divide  $9.000 \text{ Shs} / 3 = 3.000 \text{ Shs}$ . Este é o custo da exploração anual do equipamento.

A senhora Mafabi divide a quantidade total de semente que ela pretende vender (4.000) pelo valor da depreciação do descascador.  $4.000 / 3.000 = 1.33$ . O 0.33 de 1.33 se pode passar. Se for 0.50 de 1.50, então arredonde a desvalorização a 2.00 Shs.

A senhora Mafabi adiciona 1 Shs. Ao preço de cada kg de semente. 90 Shs (custo de produção + a percentagem adicional) + 1 Shs (depreciação) = 91 Shs. Adicionado o valor de depreciação permite-lhe arracadar dinheiro suficiente para substituir o descascador após 3 épocas agrícolas.

Neste exemplo, o preço de venda de 1 kg de semente corresponde a 91 Shs.



Incluindo os custos de produção, percentagem adicional e a depreciação no cálculo do preço de venda, você obterá lucros no seu negócio de sementes. Se a semente for vendida a um preço inferior ao custo de sua produção, o negócio irá a falência. Se os custos de produção forem bastante elevados, a semente poderá ser muito cara para os clientes.

A tabela seguinte mostra a depreciação dos custos fixos usados pelos Produtores de Sementes de Kabale numa época. A depreciação de cada artigo é calculado a partir da tabela na página 26.

**Depreciação dos custos fixos usados pelos Produtores de Sementes de Feijão de Kabale**

<b>Custo fixo do artigo</b>	<b>Tempo de vida útil (época)</b>	<b>Depreciação (Shs)</b>
Descascador	3	3.000
Calibrador	8	813
Secador de folha polietileno preto	6	125
Enxadas	2	2.100
Cestos por joeirar	2	100
<b>Total</b>		<b>6.138</b>

### **Lucro anual estimado a partir das vendas**

Uma vez calculado o preço de venda da semente, você já pode calcular a estimativa anual do seu lucro a partir das vendas. São precisos 3 etapas para calcular o lucro a partir das vendas de cada época agrícola.

**Etapla 1:** Calcule o preço de venda e a quantidade de semente que espera vender em cada época. Este cálculo

deve ser efectuado separadamente para cada variedade. A senhora Mafabi espera vender 4,000 kg de semente de feijão produzido no decorrer da primeira época agrícola por 91 Shs/kg. Ela espera vender 3500 kg produzido na segunda época ao preço de 98 Shs.

	<b>1ª. Época agrícola</b>	<b>2ª. Época agrícola</b>
Preço de venda de 1 kg	91 Shs	98 Shs
Quantidade a ser vendida (kg)	4.000	3.500

**Etapa 2:** Calcular o lucro total da primeira e segunda épocas agrícolas

		<b>Total</b>
1ª. Época agrícola	$91 \times 4.000$	364.000 Shs
2ª. Época agrícola	$98 \times 3.500$	343.000 Shs

**Etapa 3:** Para calcular o lucro anual, soma o lucro total de duas épocas agrícolas

1ª. Época agrícola	364.000 Shs
2ª. Época agrícola	343.000 Shs
Lucro anual	707.000 Shs

A senhora Mafabi espera obter um lucro anual de 707.000 Shs no primeiro ano de produção de sementes.

## Cálculo da rentabilidade do seu negócio

O objectivo do seu negócio é ganhar dinheiro (lucro). Isto significa que o lucro proveniente da venda de semente deve ser superior aos custos de produção desta semente. É importante saber se você obterá algum lucro da venda de sementes muito **antes** de iniciar o seu negócio. Muitos empresários falham porque depois não conseguem obter lucros.

Segue as 4 etapas que seguem para ver se o seu negócio será rentável ou não.

**Etapas 1:** Calcule a estimativa dos custos fixos e operacionais. Esses dois custos são denominados custos de venda. A senhora Mafabi registou os seguintes custos fixos e operacionais durante as duas últimas épocas:

	<b>1ª. Época agrícola</b>	<b>2ª. Época agrícola</b>
Custos fixos	194.000 Shs	150.000 Shs
Custos operacionais	94.000 Shs	60.000 Shs
Custos de venda	288.000 Shs	210.000 Shs

O custo total da gestão do seu empreendimento por ano é de 498.000 Shs (288.000 + 210.000 Shs)

**Etapas 2:** Calcular o lucro anual a partir das vendas

1ª. Época agrícola	364.000 Shs
2ª. Época agrícola	343.000 Shs
<b>Lucro anual</b>	<b>707.000 Shs</b>

A senhora Mafabi espera obter um lucro anual de 707.000 Shs no primeiro ano de produção de sementes.

### **Etapa 3:** Calcular a rentabilidade

A rentabilidade é o lucro obtido das vendas menos o custo das vendas.

A senhora Mafabi calcula a sua rentabilidade subtraindo o seu lucro anual de 707.000 Shs obtido do custo de vendas anual no valor de 498.000 Shs (custo de venda em duas épocas: 288.000 + 210.000 Shs = 488.000 Shs.)

A senhora Mafabi obteve uma rentabilidade anual de 209.000 Shs.

### **Etapa 4:** Conclusões acerca da rentabilidade

Decide se o volume de rentabilidade sustenta o volume de trabalho a ser levado a cabo pelo seu negócio.

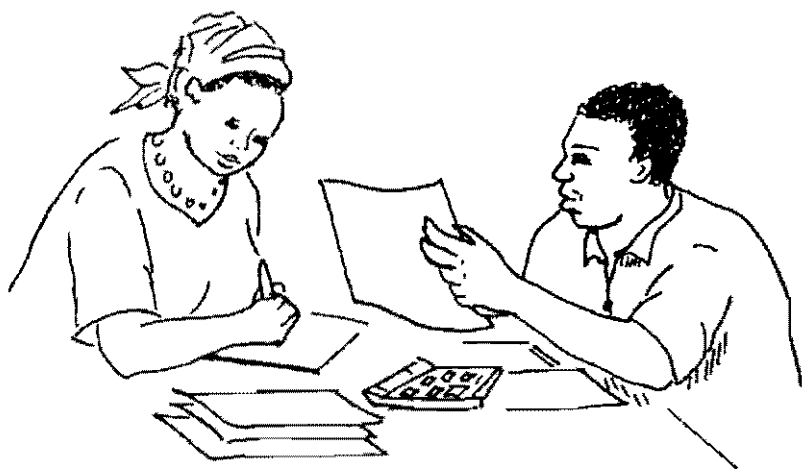
#### **Devo ou não iniciar um negócio de sementes?**

- Analise e reflecta sobre a informação colectada.
- Cultive semente durante uma época e vende a semente obtida.
- Calcule os lucros e reflecta acerca das conclusões tiradas.
- Decida (1) iniciar um negócio com a cultura e a variedade que você testou, (2) mudar a cultura e a variedade, ou (3) deixar a idéia de um negócio de semente.

Uma vez completadas as etapas supracitadas e tem reflectido sobre a informação colectada, você está pronto a cultivar semente numa base experimental. Esta fase é importante porque permite-lhe acumular experiência suficiente em matérias de produção e venda de sementes sem muito risco. Cultive uma cultura para semente pelo menos durante uma época, vende a semente e calcule a rentabilidade do seu negócio. Se for capaz de vender viavelmente a semente, tome a decisão de iniciar o negócio de semente. Caso não poder vender a semente com lucros tente cultivar uma outra variedade da cultura que testou ou mude de cultura. Noutro caso, você terá que repetir algumas etapas na tomada de decisão de começar ou não o negócio de sementes (ver as etapas na página 5). Depois desta experiência, também pode decidir que o negócio de sementes não é o negócio mais apropriado para si e desiste desta ideia.

## CAPÍTULO 3: PLANIFICAÇÃO DE NEGÓCIO

**Planificação** significa pensar e esboçar detalhes sobre o que fazer antes de o fazer.



**A planificação é importante para o sucesso do negócio**

Existem duas fases na planificação do negócio. É importante pensar e esboçar o que fazer antes de iniciar o negócio. Uma vez iniciado o negócio, você terá de planejar todas as épocas ou anos como melhorar o seu negócio no futuro.

Há três razões importantes pelas quais planificar é uma atividade importante para seu negócio de sementes.

1. O plano indica os elementos do negócio a melhorar.
2. O plano mostra-lhe a quantidade de dinheiro que você espera ver entrando ou deixando o negócio.
3. O plano ilustra a instituição credora, tal como o banco, como reagirá o seu negócio no futuro.

Este capítulo mostra-lhe como elaborar os 3 tipos de planos: **plano de negócio, plano de vendas e custos e plano de caixa.**

## **Elaboração do plano de negócio**

A elaboração do plano de negócio ajuda-lhe a clarificar e orientar as suas ideias. Também dá-lhe maior confiança acerca do sucesso desejado. Preparado devidamente, o plano de negócio indica à instituição credora que montante necessita e como amortizará a dívida. Um plano de negócio tem a seguinte informação:

1. **Introdução:** descreve quais as culturas e que tipo de semente vai produzir o seu negócio, porque o negócio é uma boa ideia e quem são os seus clientes.
2. **Informação acerca de si próprio:** inclui o seu nome, a designação do negócio, o seu grau académico e experiência.
3. **Descreve o produto:** fornece detalhes sobre as variedades a multiplicar, medidas de controlo de qualidade, embalagem, etc. Explica o que tem de especial a sua semente.
4. **Descreve o mercado:** quem são os clientes? Onde se localizam? Qual é o tamanho do mercado? Aumento ou redução da procura? Quem são os seus competidores e que farão se você começar a produzir semente?
5. **Descreve o plano de vendas:** Como distribuirá e venderá o seu produto? Como promoverá o seu produto e por que os seus métodos de trabalho terão sucesso?

6. Equipamento necessário: Onde estará localizado o seu negócio? Como obterá terras? Que equipamento precisa, porque e quais são os custos?
7. Descreve as finanças necessárias: Que montantes financeiros precisará para arrancar o seu negócio e funcionar durante um ano? Que recursos próprios colocará a disponibilidade do negócio? Se precisa crédito, qual é o montante e para que fins servirá esse dinheiro? Quais as garantias que oferece ao credor?
8. Quais são os seus planos para o futuro? Que metas pretende atingir com este negócio? Como alcançará tais metas? O que espera dentro dos próximos 3-5 anos?

A página 87 contém um exemplo d plano de negócio.

### **Elaboração do plano de vendas e custos**

Um plano de **vendas e custos** permite-lhe prognosticar as suas vendas e custos mensais do ano seguinte. Este instrumento dá-lhe a possibilidade de saber que lucros pode esperar na época ou ano seguinte. Para um negócio de semente, é aconselhável elaborar o plano de vendas e custos uma época ou um ano antes dependentemente se existem dois ou mais épocas agrícolas por ano. Elabore esse plano antes de utilizá-lo.





### **Elabore atempadamente o plano de vendas e custos**

**Etapa 1:** Calcule os custos fixos e operacionais. Você pode obter esta informação a partir dos seus registos de negócio. Há algo que podes melhorar? Será utilizou os materiais mais baratos possíveis (contudo, não esqueça da qualidade dos materiais quando proceder a sua avaliação)? Gastou desnecessariamente certos materiais? A seguir, obtenha informação para o próximo ano. Pense em algo que possa afectar os seus custos.

**Etapa 2:** Prognostique as vendas e lucros para cada mês. Para isso, obtenha informação sobre o que aconteceu no ano passado. Pode obter essa informação a partir dos arquivos do seu negócio. Pense cuidadosamente sobre o que aconteceu no ano passado. Há algo que possa

melhorar? A seguir, obtenha informação sobre o próximo ano. Pense em algo que possa afectar as suas vendas e lucros. Este diagnóstico pode ser dividido por épocas de sementeira. Faça as seguintes perguntas:

### **Produtos (culturas ou variedades)**

Quais os produtos que venderam bem? Porque?

Quais os produtos que venderam mal? Porque?

Que produtos pretendem os clientes?

Pode você vender produtos novos?

### **Preços**

Os clientes queriam pagar o preço que você determinou?

Os preços estiveram a altura de proporcionar lucros ao seu negócio?

Pretende aumentar ou reduzir os seus preços?

### **Vendas**

Vendeu directamente aos clientes ou vendeu a retalhistas?

Que forma de venda trouxe mais lucros?

Como promoveu o seu produto?

Que tipo de promoção deu mais lucros ao seu negócio?

Qual é o melhor sistema de distribuição do seu negócio?

O que pode fazer para promover o seu produto?

**Etapa 3:** Use o seu plano de vendas e custos para melhorar o seu negócio. No fim de cada mês, compare a quantidade do plano de vendas e custos com as quantidades actuais contidas nos seus arquivos. Utilize o plano para verificar se o seu negócio está indo bem como planejou.

- ✓ As suas vendas mensais coincidem com o planejado? Caso não, encontre os motivos porque as vendas são baixas do que o previsto.
- ✓ Os seus custos mensais são altos comparado com o planejado? Caso sim, encontre os motivos que estão na base disso.
- ✓ O seu lucro mensal é baixo em relação ao esperado? Procure os motivos porque os seus lucros não são tão altos como esperaria.

## Elaboração do plano de caixa

O **plano de caixa** predita quais as quantidades de dinheiro que você espera entrar e sair dos seus cofres mensalmente. Este tipo de plano ajuda-lhe a garantir que o seu negócio não falte dinheiro todo o momento. Este instrumento avisa-lhe sobre escassez monetária no futuro para que possa resolver os problemas antes destes acontecerem. Comparando este com a quantidade monetária actual dá-lhe uma excelente forma de determinar quão precisos foram os seus prognósticos em relação ao comportamento do seu negócio. Você pode elaborar o seu plano de caixa num período de uma época ou mais.

Aqui está o plano de caixa do senhor Tusiime, produtor de semente de batata rena.

<b>Plano de caixa</b>			
	<b>Janeiro Shs</b>	<b>Fevereiro Shs</b>	<b>Março Shs</b>
Montante financeiro no início do mês	4.500	3.480	2.780
Dinheiro de vendas			3.000
Qualquer outro valor	480	500	300
Total em dinheiro	4.980	3.980	6.080
Valores para custos fixos	900	900	900
Valores para custos operacionais	600	300	1.200
Valores planificados para investimentos em equipamentos	0	0	800
Outro valor a gastar	0	0	0
Total de valores gastos	1.500	1.200	2.980
<b>Valores no fim do mês</b>	<b>3.480</b>	<b>2.780</b>	<b>3.100</b>

São precisas 10 etapas para conceber um plano de caixa. A etapa 1-4 estão destinados aos montantes que entram em caixa. As etapas 5-9 correspondem aos montantes que saem da caixa. Eis as etapas correspondentes ao mês de março.

**Etapa 1.** Indique a quantidade de dinheiro que espera obter na caixa e na conta bancária (se tiver conta bancária) no início do mês de março. Introduza este valor na coluna do valor correspondente ao início do mês.

**Etapa 2.** Repare no seu plano de vendas e custos. Encontre o prognóstico feito para as vendas do mês de março. Introduza este valor na coluna dos "dinheiro de vendas".

**Etapa 3:** Para além das vendas você pode obter dinheiro a partir de outras fontes – tais como crédito bancário, interesse da sua conta bancária ou doação. Escreve esta informação na coluna de "qualquer outro valor".

**Etapa 4:** Suma todos os valores das etapas 1, 2 e 3 para obter o total. Escreve este montante na coluna de "total em dinheiro".

**Etapa 5.** Durante o mês de março você pode comparar materiais para o seu negócio. Observe o plano de vendas e custos correspondente a esse mês. Escreve o custo estimado dos materiais na coluna de "valores para custos fixos".

**Etapa 6.** Analise o seu plano de vendas e custos do mês de março a ver se quanto planificou para os custos operacionais. Escreve o montante estimado na coluna de "valores para custos operacionais".

**Etapa 7.** Adquirirá algum equipamento durante o mês de março? Escreve estes custos na coluna de “valores planejados para investimentos”.

**Etapa 8.** Planeia fazer outras despesas no decorrer deste mês, tais como amortização de dívida? Escreve este montante na coluna correspondente a “outro valor a gastar”. Caso não haja outros custos nesta categoria então deixe em branco esta coluna.

**Etapa 9.** Soma os valores contidos nas colunas 5, 6, 7 e 8. Este valor corresponde ao montante total você espere despendido durante o mês de março.

**Etapa 10.** Subtraia o total despendido do total remanescente nos seus cofres e conta bancária no fim do mês de março. Lembre-se que, o valor em dinheiro no fim de cada mês é o mesmo que no início do mês seguinte.

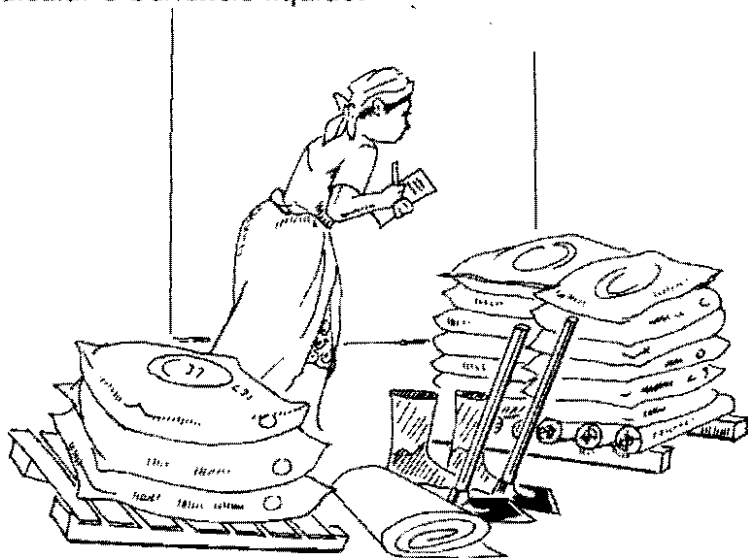
O plano de caixa do senhor Tusiime mostra que no fim de 3 meses ele economiza 9.360 Shs.

Use o plano de caixa de sua empresa para certificar que tem recursos financeiros suficientes a todo o momento. Caso o seu plano indique a possibilidade de falta de valores no seu negócio, então pense nas seguintes questões:

- ✓ Pode aumentar o movimento de caixa durante este mês? Considere a possibilidade de você estar a emprestar muito dinheiro.
- ✓ Pode reduzir os custos de materiais este mês?
- ✓ Será necessário adquirir novo equipamento por esta altura? Pode comprar o novo equipamento a crédito ou empréstimo?

## Cálculo do benefício líquido

**O benefício líquido** é o cálculo daquilo que o seu negócio ganha num determinado momento e que indica quão lucrativo está o seu negócio ou não. É importante cada 6 meses calcular o benefício líquido. Segue estas etapas para calcular o benefício líquido.



**Calcule o benefício líquido em cada 6 meses**

**Etapa 1.** Calcule o valor de todos artigos do seu negócio. Estes são designados bens. Os bens num negócio de sementes incluem a semente ainda não vendida, equipamento, instrumentos e o dinheiro obtido da venda de semente.

**Etapa 2.** Calcule todos os custos fixos e operacionais.

**Etapa 3.** Subtraia os custos do negócio ao valor dos bens. Este valor constitui o benefício líquido.

**Benefício líquido do negócio de sementes de feijão da senhora Mafabi, março (Shs)**

<b>A. Bens</b>	<b>Valor / custos de artigos</b>
Equipamentos	7.500
Semente	3.000
Material de embalagem	1.000
Valores provenientes da venda de semente	3.500
<b>Sub Total</b>	<b>15.000</b>
<b>B. Custos</b>	
<b>Custos fixos:</b>	
Créditos para aquisição de semente, materiais ou equipamentos	2.500
Custos de reparações e reposição de sobressalentes	700
Equipamento	3.500
<b>Custos variáveis:</b>	
Transporte	1.000
Aluguer de equipamento	2.000
<b>Sub Total</b>	<b>9.700</b>

**15.000 - 9.700 = 5.300 Shs.**

**O benefício líquido de março é igual a 5.300 Shs.**

**Benefício líquido do negócio de sementes de feijão da senhora Mafabi, setembro (Shs)**

<b>A. Bens</b>	<b>Valor / custos de artigos</b>
Equipamentos	7.000
Semente	5.000
Material de embalagem	1.500
Valores provenientes da venda de semente	5.000
<b>Sub Total</b>	<b>18.500</b>
<b>B. Custos</b>	
<b>Custos fixos:</b>	
Créditos para aquisição de semente, materiais ou equipamentos	1.500
Custos de reparações e reposição de sobressalentes	700
Equipamento	4.000
<b>Custos variáveis:</b>	
Transporte	1.500
Aluguer de equipamento	2.500
<b>Sub Total</b>	<b>10.200</b>

**18.500 – 10.200 = 8.300 Shs.**

**O benefício líquido de setembro é igual a 8.300 Shs.**



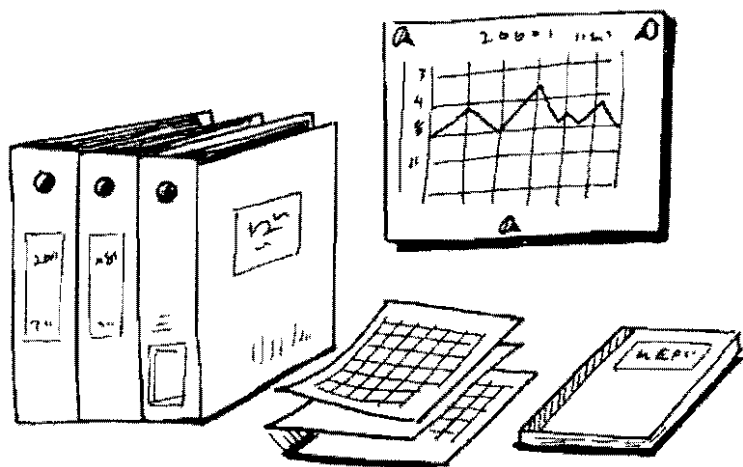
A senhora Mafabi calcula o benefício líquido do mês de março. Este valor corresponde a 5,300 Shs. Seis meses mais tarde, ela voltará a calcular de novo o mesmo parâmetro para o seu negócio.

Durante o mês de setembro o benefício líquido do negócio da senhora Mafabi foi igual a 8,300 Shs. O valor líquido do seu negócio aumentou nos últimos 6 meses. Apesar de ter aumentado os custos, ela tem lucros suficientes para cobrir a expansão do seu negócio.

Isto poderia ser por vários fatores como maiores rendimentos, maiores preços, ou ambas situações. Também poderia ser o resultado de uma diminuição dos custos de produção.

## CAPÍTULO 4: REGISTO DE DADOS PARA MELHORAR O SEU NEGÓCIO

O registo de dados é importante visto que você precisa de informação sobre o seu negócio para permitir-lhe tomar as decisões correctas.



**O sucesso do negócio depende do bom registo de dados**

O bom registo de dados ajudara-lhe a saber:

- ✓ Como esta sendo gasto o seu dinheiro.
- ✓ Altura de mais vendas.
- ✓ Como vai crescendo o seu negócio.
- ✓ Altura de proceder aquisição.

E preciso distinguir 2 tipos de dados:

1. Dados sazonais: dados de vendas, custos de transporte e outras despesas feitas no decorrer da época agrícola.

2. **Projecção de lucros:** estes são dados que indicam os valores que pensa arrecadar num determinado espaço de tempo, por exemplo, num mês ou época agrícola. Estes dados constituem estimativas cuja a precisão vem com a experiência e pratica. As projecções de lucros ajudam-lhe a prognosticar o seu negocio e decidir como ajustar os gastos e preços. Exemplos de projecções de lucros podem constituir os planos de vendas, custos e caixa.

## **Dados sazonais**

Os dados sazonais devem ser guardados numa **caderneta**. Esta caderneta é uma espécie de livro de negócios. Se não poder adquirir uma caderneta, você pode fabricar um para si próprio utilizando a régua e lápis ou esferográfica para fazer colunas separadas para toda a informação que precisa registar. Registe todos os dados da época agrícola na mesma caderneta, mas registe-a em paginas separadas. Estas constituem somente sugestões, mas utilize qualquer método que ache bom para si simplesmente este deve conter toda a informação necessária.

Divide a sua caderneta em 2 ou 3 secções:

Secção 1: registe aquilo que parte dos seus custos fixos e operacionais. Estes dados podem ser organizados com os seguintes cabeçalhos como indicado abaixo: caderneta de compras, caderneta de força de trabalho, caderneta de terras, transporte e caderneta para todos os outros custos.

Secção 2: registe as quantidades de semente de cada cultura e variedade em stock e o seu preço por quilo ou saco. Este tipo de registo denomina-se inventario de controlo.

Secção 3: Registe créditos da empresa, caso os tenha.

**Secção 1:** Os dados contidos na secção 1 da sua caderneta podem ser organizados em subsecção A-E como se segue:

### **A. Caderneta de compras**

A caderneta de compras mostra a lista de todos os haveres adquiridos pelo seu negocio, quando os adquiriste, quantos comprou e quanto custaram. Conserve as facturas das compras. Isto dá-lhe uma ideia quanto precisara de gastar no futuro e pode ajudar a prognosticar a rentabilidade do negocio.

#### **Caderneta de compras**

Artigos adquiridos	Data de compra	Quantidades adquiridas	Preço por unidade	Custo total

### **B. Caderneta de força de trabalho**

A caderneta de força de trabalho mostra a lista de pessoal, o número de dias trabalhado, e quanto foi pago a cada um. Este registo permite-lhe planejar os custos de força de trabalho futura, fornece-lhe dados sobre projecções mensais, e ajuda-lhe a decidir sobre a força de trabalho necessária.

### **Caderneta de força de trabalho**

Nome do trabalhador	Dias trabalhados	Custo por hora ou dia	Total pago

### **C. Caderneta de terras**

Esta caderneta é usada para registar a quantidade de terra alugada e quanto custa. Este dado permite-lhe planificar futuros custos de terras e dá-lhe informação sobre as projecções mensais.

### **Caderneta de terras**

Nome do proprietário de terras	Quantidade de terra arrendada	Custo por área	Custo total

### **D. Caderneta de transporte**

A caderneta de transporte é usada para registar o custo de transportação da semente para o mercado. Este dado ajuda a prognosticar que altura quanto dinheiro será necessário para cobrir futuros custos de transportação.

## Caderneta de transporte

Tipo de transporte	Data	Quantidade de semente transportada em kg ou sacos	Custo por saco ou kg	Custo total	Destino

## E. Caderneta para outros custos

Esta caderneta podia ser utilizada para arrendamento de equipamento, pagamentos de terras ou servir para registo de dados de repagamentos de empréstimos. Outra utilidade consiste em ser capaz de dizer rapidamente quanto gasta em materiais e força de trabalho na construção de um armazém de sementes.

## Caderneta de outros custos

Quantidade adquirida	Tipo	Custo por unidade	Custo total

**Secção 2:** Os dados contidos na secção 2 da sua caderneta estão relacionados com o controlo de inventários e vendas.

### **A. Controlo de inventario**

O controlo de inventario (também designado controlo de stocks) regista dados de quantidades de sementes disponíveis para venda. Este dado diz-lhe com precisão a qualquer momento a quantidade de sementes de diferentes variedades que você tem para venda. Esta informacao e importante para dar-lhe a conhecer quanto dinheiro você pode ganhar ou perder dependendo se a semente foi já vendida ou não.

#### **Controlo de inventario**

Data	Quantidade disponivel			Custo por unidade			Total Preço
	Variedade	Variedade	Variedade	Variedade	Variedade	Variedade	

## B. Caderneta de vendas

Registe todas as suas vendas indicando o nome do comprador, data de compra, a quantidade vendida por variedade, o custo de unidade por variedade e o total pago. Este tipo de dados ajuda-lhe a saber que tipo de clientes adquire a sua semente, em que quantidades, que variedades são mais preferidas e qual a localização dos seus clientes.

### Caderneta de vendas

Nome do comprador	Data	Quantidade adquirida			Custo por unidade			Total Preço
		Variedade	Variedade	Variedade	Variedade	Variedade	Variedade	

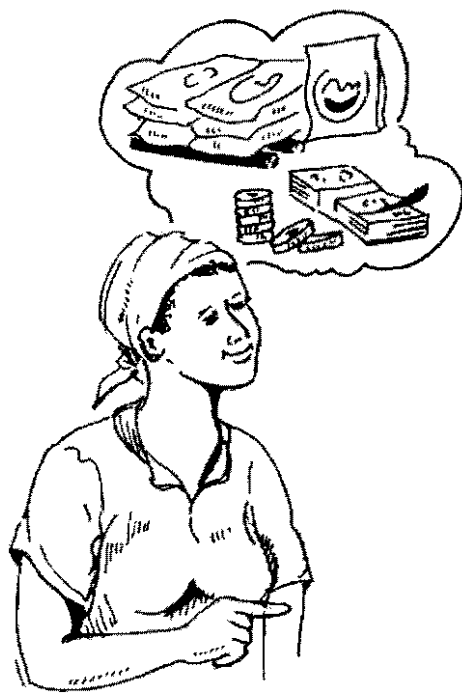
O registo de dados é importante para fins de planificação. Sem registos preciso o seu negócio pode falhar.



## CAPÍTULO 5: CONHECIMENTO DE MERCADO

Existem 7 importantes áreas que você precisa de considerar caso queira que o seu negócio prospere e cresça:

- ✓ Conheça o que querem os clientes
- ✓ Trate bem os clientes
- ✓ Coopere com outros fornecedores de sementes
- ✓ Crie a procura
- ✓ Promoção
- ✓ Embalagem
- ✓ Transporte



**O sucesso do negócio exige trabalho duro**

## **Conheça os seus clientes**

Na qualidade de produtor de sementes, você precisa de levar em consideração as preferências tanto do camponês como dos revendedores de sementes. Contudo, é importante lembrar-se de que os comerciantes representam os interesses dum terceiro grupo: os compradores das cidades e zonas rurais. Os seus principais clientes, camponeses e os revendedores de sementes, geralmente têm diferentes preferências. Aos camponeses interessa o comportamento das variedades no campo, qualidades culinárias, palatabilidade, comercialização, enquanto que aos revendedores de sementes preocupa as características pós-colheita tais como qualidades culinárias, palatabilidade e comercialização. As vezes os camponeses estão interessados numa variedade que não tem mercado, mas as variedades mais populares são boas tanto para consumo como para venda.

Uma vez que as preferências dos clientes variam com o tempo, deve conduzir ao estudo regular do mercado (cada 3 a 4 anos) com vista a melhorar o seu conhecimento do mercado, saiba o que preferem os seus clientes e troca de variedade ou cultura caso seja necessário.

## **Como negociar com os clientes**

A maneira como negocie com os clientes pode lhe servir para incrementar suas vendas. Uma atenção, adequada e cordial, é útil para vender semente! Sorria quando cumprimente os clientes.



### **Ofereça bons serviços aos seus clientes**

Esteja preparado para responder as questões que estes tenham acerca das variedades vendidas por si. Conheça as vantagens e desvantagens das variedades e esteja preparado para falar delas. Esteja preparado para explicar como produz a sua semente e quais as diferenças entre a sua semente e aquela existente localmente.

Caso um cliente esteja descontente, procura saber o motivo. Diga-lhe que está muito preocupado com isto e tente resolver o problema. Caso o problema surja com a própria semente, tente oferecer ao cliente um outro lote de semente sem pagar. A regra de vender é "o cliente tem sempre razão". Você pode discordar com ela ou ele, e tu podes ter razão, mas para vender o seu produto você precisa lembrar que o cliente está em primeiro lugar.

## **Relacionamento com outros produtores de sementes**

A semente vendida por outras pessoas pode afectar o sucesso do seu negócio. Portanto, é importante perceber bem os outros produtores de sementes. Você pode sofrer competição de duas fontes:

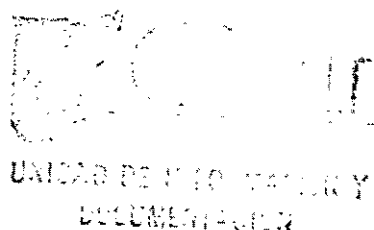
- ✓ Semente vendida localmente nos mercados e lojas. Para culturas como é o caso o feijão, aquilo que é vendido como se fosse semente pode ser semelhante daquilo que as pessoas comem.
- ✓ A semente produzida por produtores especializados tais como empresa de sementes ou investigadores.

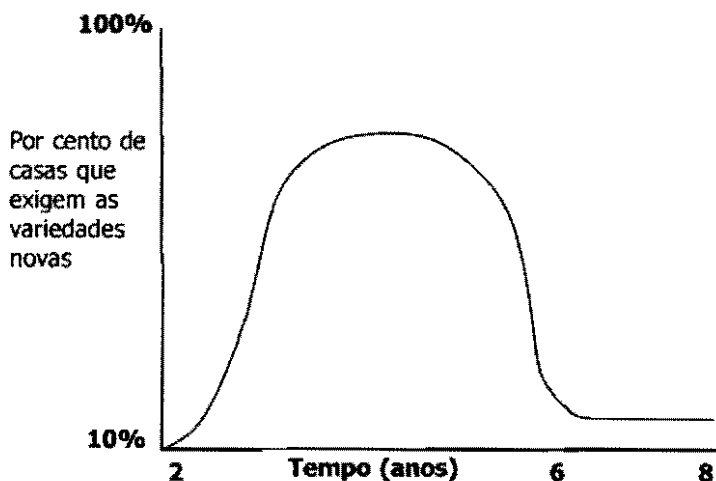
Na maioria dos casos, a semente vendida localmente terá um preço relativamente mais baixo visto não carecer de cuidados especiais durante o processo de sua produção. Neste contexto, a semente pode ter outra aparência em relação a aquela produzida por si com o recurso a técnicas especiais. Os seus clientes podem não entender porque a sua semente é bem mais cara. Portanto, é importante que apresente a sua semente de forma a que ela possa enfatizar a sua superioridade. Uma das formas de fazer isto consiste em embalar a semente. Outra forma de demonstrar a importância de semente de qualidade é conduzir um teste de qualidade de semente em público (ver o manual "**Produção de Semente de Feijão**"). Durante o teste de qualidade de semente, a semente de diferente qualidade (semente produzida por si, semente adquirida no mercado, semente não calibrada) é plantada com vista a observar as diferenças em qualidade da cultura. Este teste deve ser conduzido na comunidade onde cada um tem a possibilidade de observar os resultados (por exemplo, ao longo da estrada ou caminho).

As agências especializadas de sementes geralmente operam em vastas áreas e conseqüentemente podem ter baixos custos de produção. Mas lembre-se, isto não significa que a qualidade de semente é melhor. Se estas agências se especializam num certo número de variedades, então você pode também especializar-se na produção de outras variedades. Nalguns casos, ONG's, instituições de pesquisa e outras organizações podem distribuem sementes de novas variedades de graça. Esta prática pode tornar os camponeses relutantes para comprar a sua semente. Se tiver conhecimento de tal situação, informe das suas actividades a estas organizações e tente persuadi-las a cessar a distribuição de sementes de graça.

### **Aumentando a procura de sementes**

Para muitas culturas como é o caso do feijão vulgar, soja ou amendoim, quando os camponeses adquirem uma certa quantidade de semente inicial, estes continuam a replantar a mesma semente durante várias épocas e muitos deles não compram semente frequentemente. Isto significa que com o andar do tempo, reduz-se a procura da semente da variedade que você produz, especialmente se a maioria dos camponeses depende de si na obtenção de novas variedades. O diagrama abaixo ilustra a tendência de procura de sementes de novas variedades de culturas como feijão vulgar nalgumas comunidades.





**Mostrando baixa procura de sementes de uma nova variedade**

Para aumentar a procura, você deve entender bem as razões porque os camponeses compram a sua semente. Eis algumas razões conhecidas:

- ✓ Para adquirir semente de uma nova variedade.
- ✓ Para obter semente visto que os camponeses comeram ou venderam toda a sua semente.
- ✓ Para adquirir semente de boa qualidade.
- ✓ Para adquirir semente adicional com vista a expandir as suas áreas de cultivo.

Se a principal razão da compra de sua semente consiste em obter novas variedades, então você precisa de pensar cuidadosamente como aumentar a procura com o andar do tempo. Eis algumas sugestões para aumentar a procura.

**Esconda o seu mercado:** Uma vez que é fácil vender semente na sua própria aldeia,

provavelmente este mercado é demasiado pequeno para possibilitar que o seu negócio floresça e ganhe dinheiro. Você deverá procurar activamente mercados noutras áreas. Na busca de novos mercados, tenha em consideração as preferências dos camponeses noutras áreas mais transporte e outros custos associados com mercados distantes. É importante direccionar bem o seu mercado: será que é a aldeia, distrito ou outro nível mais elevado?

***Procure novos clientes:*** Não venda simplesmente a sua semente aos camponeses. Os comerciantes, escolas, organizações de desenvolvimento tais como ONG's podem estar interessadas em comprar sementes. Muitos destes compradores adquirirão grandes quantidades de sementes e podem encomendar semente atempadamente.

***Promove activamente a sua semente:*** Para mais informações ver página 66.

***Troque frequentemente as variedades cultivadas:*** A redução das vendas pode ser um sinal de que você precisa de introduzir uma nova variedade. Pergunte aos investigadores e extensionistas acerca de novas variedades e como obter a semente destas variedades. Uma vez obtida a semente, inicie o seu cultivo plantando-a numa pequena área para avaliar a sua desempenho antes de decidir em cultivá-la numa área maior. Quando introduz uma nova variedade, é importante mostrar e dizer aos clientes porque esta variedade é diferente das demais e quais as suas vantagens. Pergunte aos produtores que cultivam a nova variedade para lhe informarem o que estes pensam acerca desta

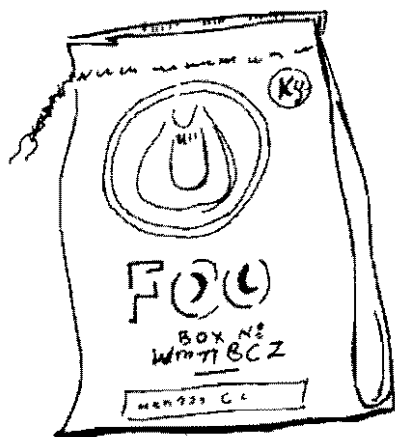
variedade. Esta informação ajudará-lhe-à na tomada de decisão sobre que área plantar sob a nova variedade na época seguinte.

***Reduza o preço de venda:*** Se o preço de venda for muito alto, você venderá pouco e portanto o seu negócio não obterá muitos lucros. Se você pode, venda a sua semente a baixo preço para aumentar a procura, especialmente após o primeiro e segundo anos. Contudo, certifique para que o preço de venda cobre os custos de produção.

## **Embalagem**

Para certas culturas como os feijões uma embalagem e etiquetagem adequada é importante visto que isto tem haver com a qualidade da semente e dá-lhe um aspecto diferente daquela semente fornecida por outras empresas. A embalagem também facilita a transportaçãõ da semente. No caso dos feijões o melhor material de embalagem é o plástico branco que permite aos clientes observar a semente que adquirem. O plástico de diferentes densidades (alta, baixa) está disponível na rede comercial, apesar de ser difícil encontrar este material nas zonas rurais. Também você pode embalar semente em sacos de papel. Provavelmente será mais barato comprar material para embalagem em grandes quantidades, principalmente se este material encontra-se nas zonas urbanas. Se não for possível adquirir plástico ou papel para embalagem, tente pensar em novas soluções de embalagem usando as suas ideias. Por exemplo, uma empresa produziu sacos de embalagem a partir de sacos de cimento.





### **Boa embalagem ajuda a vender a semente**

Considere cuidadosamente a utilização de diferentes volumes de embalagem com base na informação obtida do estudo de mercado. Também considere aspectos como rendimento, preferência do camponês e preço na tomada de decisão sobre as questões ligadas a embalagem de semente. Por exemplo, o feijão trepadeira, com altos rendimentos, pode ser embalada em pequenos pacotes. Você pode decidir embalar semente de novas variedades ou variedades não preferidas em pequenos pacotes de um quarto de quilo. O tipo de material de embalagem utilizado determinará a quantidade. Os sacos de baixa qualidade ou plástico pode ser utilizados para pequenas quantidades.

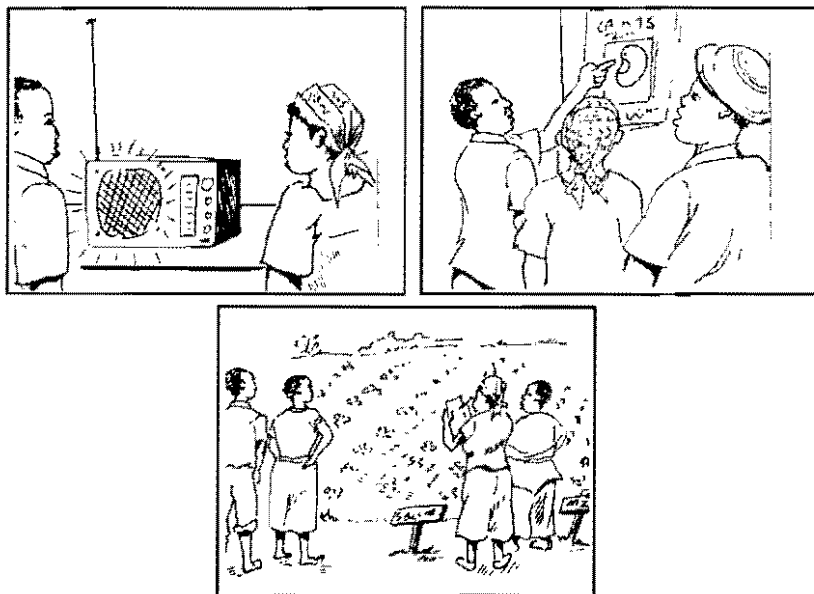
Cada embalagem deve incluir etiqueta, ou directamente no saco, no plástico ou como uma etiqueta separada. As etiquetas devem incluir a seguinte informação: nome e endereço do produtor, nome da variedade e algumas informações acerca da variedade tais como as suas características, quantidade, aviso sobre o tratamento químico da semente e algo sobre a classe da semente.

## Promoção

A promoção do produto ou publicidade é importante para aumentar a procura do seu produto. Existem várias formas de promover a sua semente. Eis alguns exemplos:

- ✓ Se a empresa produz semente, promove um jogo para informar as pessoas sobre as vantagens de adquirir a semente de boa qualidade. Faça isso em tempo oportuno para que muita gente possa participar e num lugar acessível.
- ✓ Encontre novos lugares para expor e vender a sua semente. Por exemplo, vende sementes nos mercados, escolas que possuam jardins, através de serviços de extensão e lojas para venda de insumos agrícolas. Porém, é importante relembrar que se você vende semente através de intermediários, estes podem oferecer preços mais baixos.
- ✓ Informe aos estudantes acerca da semente e organize visitas das escolas a sua empresa. Geralmente os estudantes informem aos seus pais sobre aquilo que vêem.
- ✓ Contacte um proprietário de loja sobre a possibilidade de colocar um cartaz publicitário na loja deste e peça-lhe para que possa vir e falar com os clientes acerca da sua semente.
- ✓ Envie cartas especiais e anúncios a agências governamentais e ONG's da sua área informando-lhes acerca da semente de novas variedades e custos da semente.

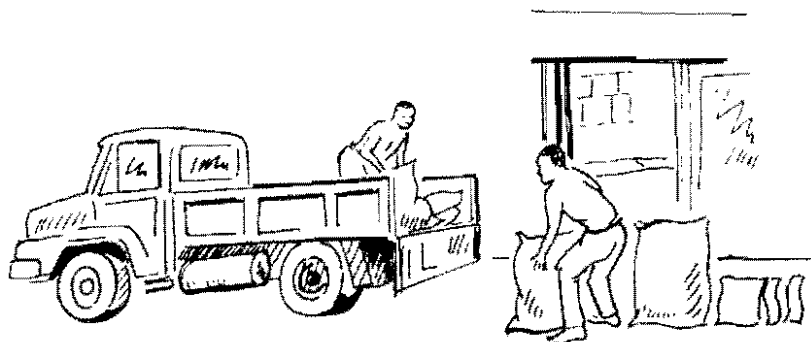
- ✓ Prepare cartazes para publicitar a sua semente
- ✓ Promove a sua semente em feiras agrícolas.



**Use formas diferentes de promover a sua semente**

## **Transporte**

A transportação requer elevados custos mas pode ser rentável se houver uma alta procura de semente noutras áreas do país. A localização do seu mercado determinará o tipo de transporte que você precisa. Se vende a semente na própria aldeia, o transporte pode não constituir um problema. Contudo, você terá de considerar a transportação da semente se pretender vender semente fora da sua área. O tipo de transporte a considerar depende do que estiver disponível, custos e as quantidades de sementes a ser transportadas.

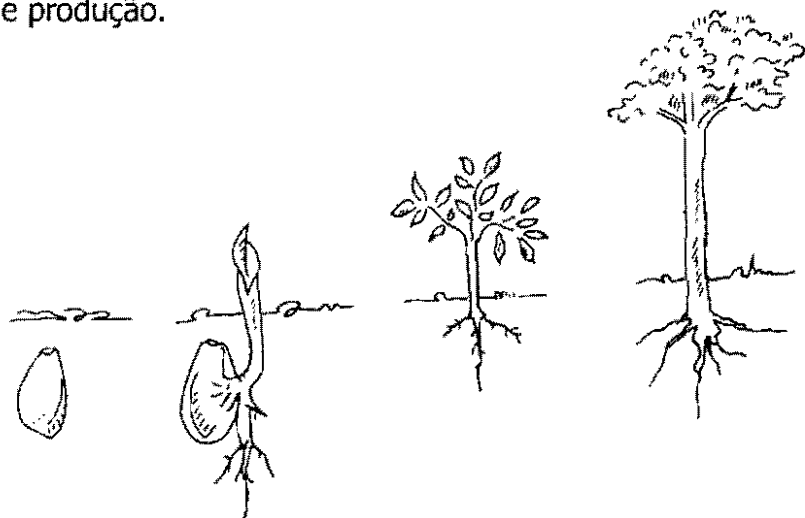


### **Encontrar transporte pode ser necessário e muito rentável**

Um grupo ou indivíduos que trabalham juntos devem considerar em unir os seus esforços e alugar um caminhão ou uma carrinha uma vez que é mais barato transportar grandes quantidades. Uma das formas de reduzir os custos consiste em transportar a semente no mesmo veículo com as outras mercadorias. Avalie todos os custos e inclua estes custos no seu plano de custos. Certifique para qualquer veículo que utilizar para transportação da semente proteja a mesma contra chuva, insolação solar e outros factores que possam danificar a semente.

## CAPÍTULO 6: EXPANSÃO E ORGANIZAÇÃO DO SEU NEGÓCIO

Para ter sucesso, um negócio deve crescer com o tempo, isto é, o negócio deve indicar um aumento de rentabilidade e produção.



**Um negócio de semente deve crescer como se fossa uma árvore, devagarinho mas certinho**

Tome em consideração alguns importantes factores e questões antes de decidir sobre a expansão do seu negócio.

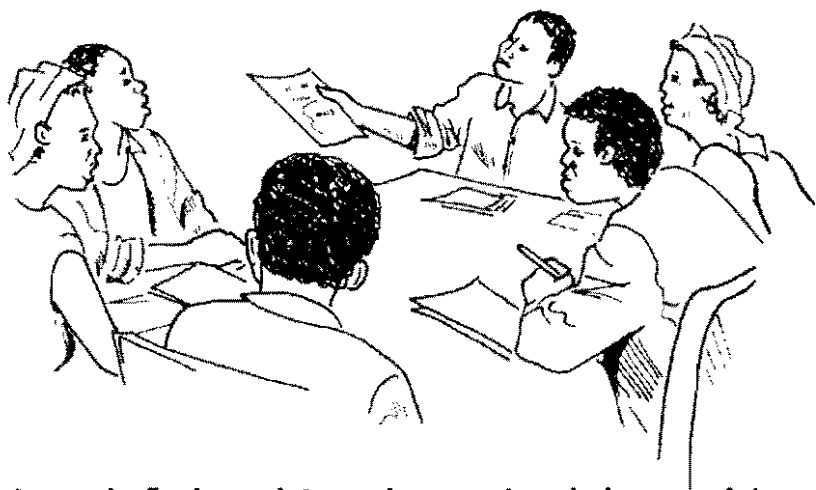
- ✓ Rentabilidade do seu negócio: Demonstrou aumento de vendas e lucros em pelo menos 2 anos?
- ✓ Alteração do mercado: O mercado alterou-se de acordo com o seu estudo de mercado?
- ✓ Novos produtos: Tem acesso as novas variedades aceites pelos camponeses, comerciantes e industriais?

- ✓ Recursos: Considerando que haverá custos adicionais no início do projecto, você tem recursos suficientes para expandir o seu negócio? Tem terras para expandir ou será que pode adquirir ou alugar a um preço que continue a obter lucros a partir dos cultivos? Será possível obter um crédito?
- ✓ Mão-de-obra: tem força de trabalho suficiente para continuar a produzir mais semente?
- ✓ Transporte: Já tem um meio de transporte adequado para transportar grandes quantidades de sementes a um preço aceitável?

Se responder positivamente a 3 ou mais destas perguntas, então esta é a altura certa para expandir o seu negócio.

### **Formação da associação de produtores de sementes**

Na medida em que o seu negócio de sementes se expande e outros camponeses da sua área especializam-se em produção de sementes, você deve considerar organizar uma associação de produtores de sementes. Quando as pessoas estão organizadas em grupo com outros indivíduos do mesmo interesse, eles adquirem mais poderes e podem alcançar muito mais.



**A associação de produtores de sementes ajuda os produtores locais de sementes a trabalhar mais efectivamente**

Uma associação de produtores de sementes pode funcionar a vários níveis: numa região ou muitas regiões ou a nível nacional. O propósito desta associação consiste em:

- ✓ Ajudar os produtores a solucionar problemas comuns em conjunto.
- ✓ Representar os interesses dos produtores de sementes às autoridades do governo. Por exemplo, uma associação podia pressionar o sistema de investigação agrícola para desenvolver regularmente novas variedades de culturas.
- ✓ Criação condições de melhor acesso a informação relacionada com a produção de sementes, assistência técnica e insumos tais como sementes.
- ✓ Facilitar aos membros a compra de insumos e poupar recursos financeiros.
- ✓ Possibilitar aos membros em manter ligações com investigadores científicos e produtores especializados de sementes noutras partes do país.

A secção seguinte resume brevemente como formar uma associação de produtores de sementes. Você pode obter mais informações sobre como criar uma associação de produtores de sementes a partir de ONG's locais ou agentes de extensão.

## **Como criar uma associação de produtores de sementes**

**Organize uma reunião:** Busque detalhes de outros produtores de sementes na sua área consultando as agências de extensão, ONG's e outras organizações agrícolas. Caso seja possível, procure encontrar-se com outros produtores de sementes para discutir a ideia da criação de uma associação. É importante convencer outros produtores de sementes sobre os benefícios que trás uma associação antes de organizar a reunião. Você pode decidir formar uma associação que lide somente com uma cultura ou várias culturas. Isto dependerá de como os produtores estão organizados e o número destes por cultura.

Anuncie a reunião dos produtores da sua área. Envie convites a outros produtores de sementes para participar nesta reunião com vista a discutir a ideia da criação de uma associação. Organize o encontro num local conveniente. Antes de mais, adquira papel e esferográficas para registrar os assuntos discutidos. O encontro deve analisar somente questões gerais.

**Organize a primeira reunião:** Identifique alguém para presidir a reunião (esta pessoa é denominada moderador). A função do moderador consiste em iniciar com a discussão e encorajar os participantes a expor livremente as suas ideias. Antes da reunião, o moderador deve preparar a ordem de trabalhos. A mesma deve incluir:



- ✓ Apresentação dos participantes: Cada participante deve proceder a uma breve introdução da sua empresa no concernente a culturas, volume de produção, mercado visado, funcionabilidade, rentabilidade do negócio, constrangimentos e plano futuro.
- ✓ Uma discussão geral sobre os problemas comuns que enfermam os produtores de sementes.
- ✓ Uma discussão sobre como os participantes beneficiariam da criação desta associação.
- ✓ Uma discussão sobre as metas expectativas da associação. É importante definir claramente os objectivos. O que é que as pessoas querem fazer? Como e quando estes esperam atingir estes objectivos? Lembre-se que geralmente as pessoas esperam realizar mais muito brevemente. Eles podem pensar a criação desta associação resolverá rapidamente todos os seus problemas. Os membros podem estar desapontados e a associação pode falhar. O moderador precisa de lembrar as pessoas que as vantagens duma associação podem ser atingidas somente com trabalho árduo, espírito de auto sacrifício e direcção clarividente rumos a objectivos realísticos.
- ✓ Avalie os custos e benefícios da associação. Os participantes devem estimar quanto custa criar uma associação. Isto pode incluir desistência do tempo livre de participação nas reuniões e contribuições para financiar as actividades. Será que os benefícios superam os custos? Caso sim, será que todos os participantes concordam em partilhar os custos? Se todos os participantes concordarem, prossiga a etapa seguinte.

### **Início da associação de produtores de sementes:**

Uma vez concordado que o grupo pode beneficiar da criação da associação, vocês devem discutir as seguintes questões sobre como fazer funcionar a associação.

**Regras:** Discutem que regras seguirão os membros no tocante a tomada de decisões, quando e a periodicidade das reuniões, que tipo de liderança terá a associação, como eleger os líderes e as contribuições para os membros. Estas regras serão escritas mais tarde como sendo parte da constituição o que é um dado certo sobre o propósito e regulamentos da associação. A constituição ajudará a associação a evitar conflitos internos e esclarecer as responsabilidades dos membros. A constituição deve incluir os objectivos da associação, procedimentos de adesão de membros, eleição dos corpos directivos, calendário de reuniões e como a associação se auto financiará.

**Membros:** Prepare uma lista de pessoas, tanto individuais como grupos, interessados na formação da associação. Faça lembrar as pessoas que a adesão significa ter certos direitos e obrigações.

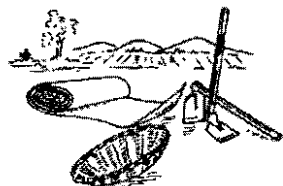
**Liderança:** A associação precisa de líderes e organização. A forma mais simples de organizar o trabalho é criação de uma comissão de gestão composta por um presidente, secretário, contabilista que gerem os assuntos rotineiros da associação. Caso seja necessário pode-se acrescentar os postos de direcção. Também pode-se convidar outras comunidades para trabalhar em aspectos específicos.

**Registo de dados:** É importante anotar os assuntos discutidos e as decisões tomadas durante cada reunião. Decide quem irá registar as anotações.

A associação de produtores de sementes deve crescer gradualmente em função do desenvolvimento dos produtores que a compõem.

## CAPÍTULO 7: SUMÁRIO

Para o êxito num negócio de produção de sementes é preciso considerar certos aspectos:



**Necessita as habilidades, a experiência e os recursos adequados para começar com um negócio de sementes.**

1. Os produtores de sementes devem ter espírito de abnegação, ser bem organizados, capazes de tomar decisões e riscos, ter bom senso sobre negócios e conhecimentos acerca de finanças.



**Selecione as culturas e as variedades com muito cuidado, a partir de pesquisa de mercado.**

2. Um negócio de sementes funciona bem para culturas e variedades cuja a semente tem alta procura. Conduza estudo de mercado antes de iniciar um negócio de sementes e em cada 3-4 anos avalie a preferência dos clientes. Tome decisões são baseadas em informação precisa acerca do mercado que visa.



**Tire proveito da venda  
de sementes**

3. Cultive eficientemente a semente para reduzir os custos de produção e maximizar os lucros. Cultive variedades com alto rendimento em solos férteis e manuseie bem o seu campo. Fixe o preço de sua semente a um nível que lhe permite ganhar lucros mas que o mesmo seja suportável para os camponeses.



**Faça propaganda da  
sua semente**

4. Esforça-se em aumentar a procura da semente através da ampliação do mercado, busca de novos clientes e troca regular de variedades. Convince os clientes sobre a supremacia da sua semente embalando e etiquetando a semente, oferecendo serviços amigáveis e de qualidade e mantendo uma reputação de semente de alta qualidade.



5. Planeia o seu negócio registando dados de vendas, lucros, benefício líquido e gastos. Tome decisões realísticas baseadas nas projecções mensais de lucros.



6. Um negócio de sucesso cresce com o andar do tempo. Uma forma de encorajar a produção de sementes e representar os interesses dos produtores consiste em criar uma associação de produtores de sementes.

## **PERGUNTAS A INCLUIR NUM ESTUDO INFORMAL DE MERCADO**

### **Perguntas para os camponeses**

Quais as culturas que enfrentam escassez de sementes?

Quais os motivos da escassez de sementes? Quando e como escasseia a semente?

Onde é que os camponeses adquirem sementes quando esta se esgota?

Existem camponeses que precisam mais de sementes do que outros? Porque? Quais os camponeses?

Que quantidades de sementes compram os camponeses?

Que quantidades de sementes compra um camponês rico, médio e pobre?

Os camponeses estão satisfeitos com a qualidade da semente que adquirem a partir de outros fornecedores?

Na sua área existem outros camponeses ou instituições que produzem e vendem sementes? Em que quantidades? Quem são eles?

Quais as culturas e variedades que estes produzem?

Qual é o preço das sementes destes produtores?

Quais são as variedades mais cultivadas (ou cultura específica)?

Quais são as vantagens e desvantagens de cada variedade?

Estas variedades são susceptíveis a doenças e pragas?

Quais são os rendimentos obtidos?

Existe procura da sementes destas variedades nesta aldeia/  
grupo de aldeias/comuna/distrito?

Existe variedades preferidas pelos camponeses e que seja  
difícil obter semente?

Quais são os aspectos positivos e negativos de cada  
variedade?

Estas variedades são susceptíveis a doenças e pragas?

Quais são os rendimentos obtidos?

Existe procura para sementes destas variedades nesta  
aldeia/grupo de aldeias/comuna/distrito?

Que variedades novas foram introduzidas nesta área durante  
os últimos 4 anos?

Qual é a proveniência destas variedades?

Quais são os aspectos positivos e negativos de cada  
variedade?

Estas variedades são susceptíveis a doenças e pragas?

Quais são os rendimentos obtidos?

Existe procura da sementes destas variedades nesta aldeia/  
grupo de aldeias/comuna/distrito?

## **Perguntas para os revendedores de sementes**

Estarão os camponeses interessados em adquirir sementes (várias culturas)?

Porque/porque não?

Quais as variedades vendidas como sementes?

Qual é o preço mais alto e baixo para a semente de uma determinada variedade?

Quais as variedades vendidas para o consumo humano?

Quais os preços mais altos e baixos para a venda de uma determinada variedade?

Quais as quantidades de sementes vendidas anualmente?

Como variam estas quantidades em cada época/ano?

Qual é o local de venda de sua semente?

Quem habitualmente compra a sua semente?

Donde são provenientes os seus clientes? (locais? outras províncias?)

Qual é o preço de sua semente?

Que lucros obtém da venda de sementes?

Alguma vez esgotam-se os seus estoques?

Pode estimar a procura de semente no seu mercado? (por variedade?)



Quais os parâmetros mais importantes que os comerciantes gostariam de ver na variedade de uma cultura que você pretende multiplicar?

Diferentes tipos de comerciantes gostam de caracteres diferentes?

Quem produz semente para venda na sua zona? Que quantidades? Quem são estes produtores?

Que culturas e variedades produzem?

Qual é o preço de sua semente?

A semente provem de outras regiões do país para a sua zona?

Quem a produz?

Quem a vende?

Quais as culturas e variedades cultivadas?

Qual é o preço desta semente?

Qual é a qualidade desta semente (certificada, melhorada)?

Como é que outros produtores e revendedores atraem os clientes?

## **Perguntas para escolas, ONG's, projectos de desenvolvimento**

A sua instituição compra sementes?

Que culturas? Que variedades?

Que destino tem a semente adquirida?

Qual é a qualidade da semente que você adquire (certificada, melhorada)?

Que quantidades de semente são adquiridas cada época?

Quais os gastos na aquisição de semente?

O que pensa acerca da qualidade de semente que você adquire?

Está satisfeito com as modalidades de aquisição de semente?

Estaria interessado em encomendar semente? Para que cultura? Quais as variedades?

Que quantidades de semente encomendaria?

## **Perguntas para investigadores científicos, extensionistas, legisladores e políticos**

Onde posso adquirir semente limpa para fins de multiplicação (indique a cultura)?

Quanto custa esta semente?

É fácil obter semente limpa?

Qual é a procura de semente de boa qualidade (indique a cultura e variedades)?

Há procura de semente de boa qualidade noutras localidades/aldeias/províncias?

Que novas variedades estão disponíveis e são aceitáveis nesta zona (indique a cultura)?

Qual é a procura de novas variedades? Pode estimar esta procura?

Que categorias de semente são reconhecidas pelo governo para determinadas culturas?

Quais são os padrões de qualidade exigidas para cada categoria de semente?

Quais os regulamentos estatais para a produção de sementes?

Que regulamentos existem para os pequenos produtores de sementes?

É necessário o registo de uma pequena empresa de sementes?

## Tabela para organizar a procura de uma cultura

Procura de semente de: \_\_\_\_\_ (preencha uma ficha separada para cada cultura que estiver a lidar)

	Alta	Moderada	Baixa	Observações
Níveis esperados de procura de semente de camponeses em geral				
Níveis esperados de procura por diferentes tipos de camponeses: Rico Médio Pobre Muito pobre				
Procura esperada de escola				
Procura esperada de organizações de desenvolvimento				

## Tabela para organização de informação sobre preços de semente

Principais variedades vendidas	Fontes de venda de cada variedade		Preço na altura da sementeira		Preço a meio da época		Preço na altura da colheita	
			Grão	Semente	Grão	Semente	Grão	Semente

**Tabela para organizar a informação sobre procura de variedades existentes no mercado**

Nome da variedade	Quantidade média adquirida pelos camponeses por época	Níveis esperados de procura de semente por camponeses (alto, médio e baixo)	A semente está disponível? (sim, não)	Quantidade vendida por mês pelos comerciantes entrevistados	Quantidade adquirida por época pelas escolas	Quantidades adquiridas por épocas pelas organizações de desenvolvimento	Estimativas de procura na zona

**Tabela para organizar a informação sobre novas variedades**

Nome da variedade	Características positivas	Características negativas	Níveis de procura pelos camponeses (alto, médio, baixo)	Níveis de procura por escolas (alto, médio, baixo)	Níveis de procura por organizações de desenvolvimento (alto, médio, baixo)

## **Equipamento para produção de semente de feijão vulgar e batata rena**

Abaixo está ilustrado uma lista de equipamentos e insumos necessários para a produção de semente de feijão e batata rena. O sinal \* indica o equipamento, sem o qual não pode produzir semente. Outros equipamentos podem ser adquiridos na medida que se expande o seu negócio.

### **Equipamentos e materiais para a produção de semente de feijão vulgar**

Semente de boa qualidade\*  
Fertilizantes  
Insecticidas  
Pulverizador de dorso para aplicação do insecticida  
Plástico de polietileno para secar a semente  
Armário de descasque\*  
Calibrador de semente  
Pá de amostragem\*  
Tambor de tratamento químico  
Fármacos para o tratamento químico\*  
Sacos de polietileno para armazenar e transportar semente\*  
Sacos para embalar a semente  
Balanças  
Silos (estrutura metálica) para conservação da semente  
Armazém

### **Equipamentos e insumos para a produção de semente de batata rena**

Semente de boa qualidade\*  
Fertilizantes  
Fungicidas\*  
Insecticidas  
Pulverizador para aplicar insecticidas/fungicidas\*  
Sacos para embalar semente\*  
Balança  
Armazenamento de luz difundida

## EXEMPLO DE UM PLANO DE NEGÓCIO

Semente de qualidade  
Caixa postal 6000,  
Mbale, Uganda  
Tel: 077 506263

### 1. Introdução

Um novo negócio fornecerá semente de boa qualidade de variedades melhoradas e locais de feijão vulgar.

### A Detalhes do negócio

Nome: Semente de qualidade

Tipo: empresa familiar

Endereço: Caixa postal 6000, Mbale, Uganda

Informação pessoal:

Sr. Peter X (gestor), camponês, 20 anos de experiência em produção de feijão. Frequentou cursos de treinamento sobre produção de semente de feijão no CIAT. Possui experiência de trabalho numa padaria.

Sra. Rose T., camponesa, 15 anos de experiência em produção de feijão. Frequentou cursos de treinamento sobre produção de semente de feijão no CIAT. Possui experiência em negócio avícola.

Trabalhadores: empregar 2 trabalhadores em tempo integral e outros na mediada das necessidades.

## **B. Produtos**

Semente melhorada de certas variedades incluindo K132, K131, OBA 1, Kahura.

Descrição das variedades actualmente cultivadas:

K132: semente larga, nódoas avermelhadas, alto rendimento, boa palatabilidade, altamente comerciável. Assemelha-se a uma variedade local.

K131: semente pequena, alto rendimento, boa palatabilidade, tolerante ao stress hídrico, utilizada para a segurança alimentar.

OBA 1: semente larga avermelhada, alto rendimento, boa palatabilidade e altamente comerciável.

Kahura: variedade local de grande popularidade, semente larga de coloração cinzenta, muito gostosa e aceitável no mercado.

Principais factores que influenciam a escolha de cultura e variedades: a maioria dos camponeses nesta zona cultivam feijão como cultura de rendimento apesar de guardarem pouca semente. Como resultado disto, há uma alta procura de semente de variedades locais e melhoradas. Os camponeses predispõem-se a pagar altos preços pela semente de boa qualidade sobretudo semente de variedades melhoradas.

## **C. Mercado**

Vise o mercado de uma determinada aldeia. Os produtores de feijão numa zona (30%), escolas com



rendimentos e são mais resistentes a doenças e pragas em relação as variedades locais.

Projeção de lucro: forma de estimar o lucro e os gastos que você planeja no futuro.

Estudo informal: forma de obter informação fazendo perguntas a um pequeno número de pessoas que representam muitas outras pessoas. As perguntas formuladas são anotadas e a pessoa que as faz aponta as respostas dadas a cada pergunta.

Inventário: Um fornecimento ou stocks de bens.

Agenda: um caderno especial de apontamentos para registar dados de negócio.

Mercado local: as pessoas da sua comunidade que comprarão o seu produto.

Variedades locais: variedades cultivadas pelos camponeses por muito tempo.

Estudo de mercado: uma forma organizada de obter informação sobre que produtos ou serviços as pessoas precisam e queiram comprar, quantidades necessárias e preço a que estes pretendem comprar o produto.

Benefício líquido: a quantidade dinheiro o seu negócio pode gerar. É importante calcular este parâmetro no seu negócio em cada 6 meses.

Lucro: dinheiro que se pode ganhar depois de subtrair todos os custos da actividade.

## LÍNGUAGEM DE NEGÓCIO

**Bem:** Algo de valor monetário.

**Sentido de negócio:** conhecendo todas as áreas do seu negócio e como manuseá-las.

**Semente certificada:** semente produzida cuidadosamente com altos padrões de qualidade. Esta classe de semente geralmente é produzida por grandes empresas e organizações.

**Custos de produção:** Todos os custos envolvidos na obtenção do produto.

**Procura:** um desejo expresso em obter bens ou serviços.

**Depreciação:** desvalorização anual de um objecto por uso ou utilização.

**Custos fixos:** Custos de um negócio que não se alteram frequentemente e duram pelo menos mais de uma época. Muitos custos iniciais constituem custos fixos no caso de equipamentos permanentes, armazéns, veículos e subsídio de morte.

**Semente melhorada:** semente de alta qualidade produzida com o recurso a procedimentos especializados. Este é uma das classes de semente que deve ser reconhecida pelo governo. As outras classes são a semente certificada e a semente de camponês.

**Variedades melhoradas:** variedades criadas pelos melhoradores. Estas variedades geralmente têm altos

Comunicações: telefone

## **E. Fases de desenvolvimento**

Fase 1: Pre-estabelecimento

Fase 2: Estabelecimento (actual)

Fase 3: Expansão/diversificação

Fase 1: auto-patrocínio

Actividades:

Estudos de mercado

Estabelecer relacionamento com extensão e investigação

Determinar variedades

Determinar preço

Estabelecer contactos com ONG's, associações de camponeses, escolas

Semear talhões de sementes durante 2 épocas e vender a semente

Fase 2: 2-3 anos

Actividades:

Registar o negócio

Abrir a conta bancária

Receber encomendas

Fase 3: Após 2-3 anos

Actividades:

Introduza novas culturas e variedades

Adquira novo/grande equipamento

Obtenha crédito

Expande o mercado

jardins grandes (5%), ONG's (40%), associações camponesas (10%), fornecedores de insumos (15%).

Magnitude de produção: o negócio produzirá um total de 1 tonelada de semente em cada época.

Distribuição: a semente será embalada em sacos de polietileno de diferentes quantidades (1, 5, 10 kg) e vendida directamente aos camponeses e escolas da zona através de ONG's, fornecedores de insumos e associações de camponeses. Os principais períodos de venda e sementeira são: Março e Agosto.

#### **D. Recursos**

Terras: 5 ha disponíveis para produção de sementes

Trabalhadores: serão recrutados 2 operários agrícolas a tempo integral assim como alguns trabalhadores eventuais. Eles procederão a todos os trabalhos de campo e pós-colheita.

Equipamento: semente

Fertilizantes

Insecticidas

Pulverizador para insecticida

Plástico polietileno para secagem da semente

Armário de descasque

Calibradora de semente

Pá de amostragem

Tambor de tratamento

Fármacos para tratamento de sementes

Sacos de polietileno para conservação e transportação de sementes

Sacos para embalagem de sementes

Balanças

Armazém

**Lucro adicional:** quantidade de dinheiro adicionado ao custo de um artigo exposto à venda e que propicie lucro.

**Promoção e publicidade:** métodos e actividades usados pelos empresários para persuadir as pessoas a adquirir um produto.

**Semente:** parte da planta utilizada para semear. Culturas como batata rena e mandioca, a semente ou material de plantio não pode ser utilizado para a alimentação.

**Preço de venda:** preço a que os bens e serviços são postos a venda.

**Custos de trabalho:** custos de produção sujeitos a alterações temporárias. Também designado custos variáveis.

# NOTAS