

MATERIAL DE APOIO

REFORÇO DE CAPACIDADES PARA EMPREENDEDORES DE
AGRONEGÓCIOS VINCULADOS À RIZICULTURA



APOIO AO SURGIMENTO DE
MECANISMOS INTERPROFISSIONAIS
NAS FILEIRAS

Bissau, Setembro de 2024



APOIO À TRANSFORMAÇÃO
E CONSERVAÇÃO DO ARROZ



APOIO À COMERCIALIZAÇÃO
E ACESSO AOS MERCADOS



APOIO AO SURGIMENTO DE
MECANISMOS INTERPROFISSIONAIS
NAS FILEIRAS

MATERIAL DE APOIO PARA REFORÇO DE CAPACIDADES E ACOMPANHAMENTO DE EMPREENDEDORES DE AGRONEGÓCIOS VINCULADOS À RIZICULTURA

NOTAS INTRODUTÓRIAS

Este material de apoio foi elaborado no âmbito da ação **Ianda Guiné! Arrus**, ação esta implementada pela Associação Internacional de Voluntários Leigos - LVIA, financiada pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento - FED, com o propósito de reforçar as capacidades dos empreendedores guineenses, particularmente aqueles ligados ao agronegócio da rizicultura e aos centros de transformação. O presente material de apoio foi adaptado a partir do manual de curso de empreendedorismo utilizado na incubadora **ENGIM** e no Centro de Estudo **GEPE**, tendo sido ajustado para responder às especificidades do contexto local e às necessidades dos participantes.

Com este documento, os empreendedores terão acesso a ferramentas práticas e teóricas que visam melhorar a gestão dos seus negócios, promover uma utilização mais eficiente dos recursos e garantir a sustentabilidade das suas actividades. As técnicas aqui apresentadas focam-se em áreas-chave como a inovação, a optimização de processos produtivos e a comercialização, essenciais para o crescimento económico das empresas e o desenvolvimento das comunidades rurais.

Este material é, assim, um guia prático que irá apoiar os empreendedores na consolidação dos seus negócios, impulsionando o desenvolvimento da fileira de arroz e a dinamização da economia guineense, contribuindo de forma significativa para segurança alimentar e o progresso social do país.



SESSÃO I

A.E.I.O.U. DO EMPREENDEDORISMO

1. Justificativa do Manual

A sociedade guineense tem revelado vontade e capacidade de resiliência face às dificuldades que enfrenta, porém, não conseguiu garantir significativas melhorias da qualidade de vida. Fato que pode, em parte, ser atribuído aos hábitos de viver à base do necessário, à existência de uma atividade do agronegócio desarticulada e apoiada em tecnologias tradicionais.

As mudanças estruturais, principalmente familiares, tornaram insustentáveis a continuação desses moldes produtivos para atender as necessidades básicas, agravando a situação da miséria com consequências sistêmicas imprevisíveis. A mobilização das competências locais para tirar o país da estagnação e mitigar a grande pobreza existente com intuito de assegurar em longo prazo o desenvolvimento do País, mostra a necessidade de um plano com esse propósito.

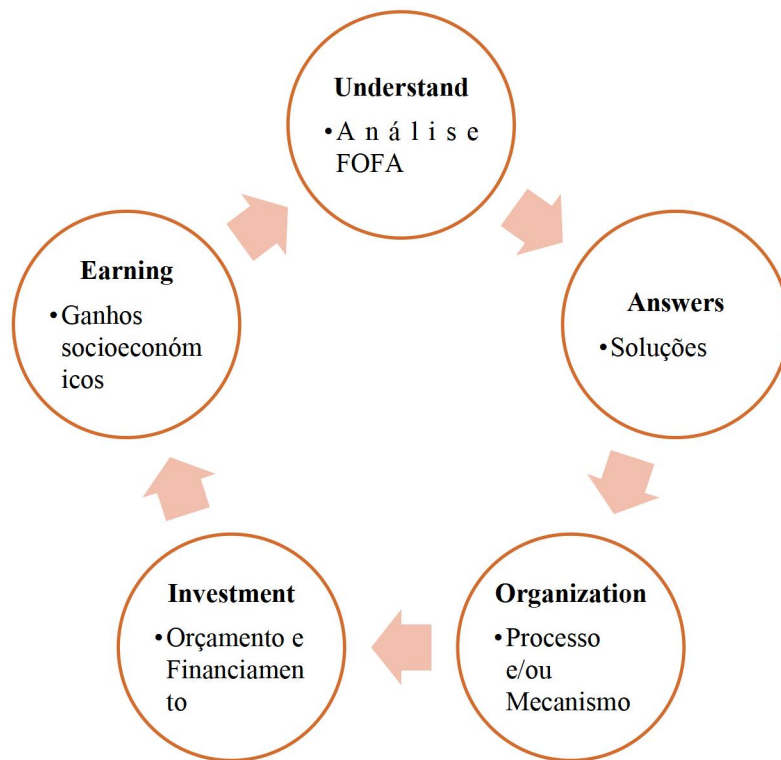
Neste contexto, na busca de medidas adequadas para acelerar o desenvolvimento da Guiné-Bissau, considerou a melhoria do grau de empreendedorismo dos agentes pertinentes, em especial no domínio da Economia Azul. Há personalidades que intervêm nesta área com paixão e afinco, com grande potencial para melhoria de condições de vida das famílias no País, mas que carecem de orientações técnicas. São Empreendedores que lutam cotidianamente para sustento das famílias e, que apoiadas contribuirão grandemente na redução da fome e pobreza.

A formação da população local nas habilidades que melhoram seus níveis de empreendedorismo, direcionadas à identificação dos problemas e construção dos planos de

soluções constitui um passo crucial na busca dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) na Guiné-Bissau. E, sendo o Empreendedorismo a incessante busca e inovação na solução de grandes problemas, tanto de fins lucrativos quanto de índole social, essas técnicas são bases fundamentais para alavancar essa classe no País.

Assim, o curso básico do empreendedorismo para público de baixo grau de escolaridade é instrumento de combate a grandes problemas socioeconómicos que o País vem enfrentando (Guiné-Bissau). Esses problemas são comuns a grande maioria dos países em desenvolvimento, em particular os do continente Africano.

O curso é direcionado às pessoas de poucos anos de escolaridade que buscam empreender, para que adquiram habilidades que permitem pensar, desenhar e executar planos de negócios novos e melhorar os existentes. O manual é concebido em conceito A.E.I.O.U. do Empreendedorismo, criado pelo autor com significado essencial de iniciação. Embora conhecido no sistema de ensino português, as letras representam acrónimo dos seguintes termos em inglês: **A** – *Answers (Respostas)*; **E** – *Earning (Ganhar)*; **I** – *Investment (Investimento)*; **O** – *Organization (Organização)*; e, **U** – *Understand (Compreender)*. O fluxograma abaixo mostra a sequência lógica desses termos no processo de empreendedorismo.



Sendo:

- **A – Answers**: Soluções para problemas identificados e melhorar as partes fortes na análise FOFA;
- **E – Earning**: Lucro /Ganhos socioeconómicos que serão gerados a partir dos investimentos realizados;
- **I – Investment**: Orçamento e Financiamento para assegurar a produção e/ou execução dos processos definidos na parte de organização;
- **O – Organization**: Definir o processo e/ou mecanismo de produção/solução para as medidas identificadas na fase de busca de soluções; e,
- **U – Understand**: Análise FOFA para compreender a situação real da atividade económica e/ou social.

Alguns conceitos básicos pertinentes

Fatores ou recursos ou meios de produção

Fatores de produção são todos os elementos utilizados na atividade de produção, podendo agrupá-los em: natural- tais como terra, água; humano - esforços físicos e/ou intelectuais; capital - bens materiais produzidos pelo homem¹. As combinações desses fatores resultam na produção de bens e serviços.

Bens são resultados da produção tangíveis ou possíveis de serem transferidos de um proprietário para outro de forma completa (muda de dono por completo). E, os **Serviços** são resultados da produção intangíveis prestados por terceiros ou impossíveis de serem transferidos de um proprietário para outro de forma completa. Para produção de bens e serviços incorre-se em custos de produção.

Custos

Os custos podem ser explícitos, que são aqueles desembolsos ou pagamentos dos fatores de produção, e implícitos, que são os custos de oportunidade dos fatores não comprados¹. O custo de oportunidade é a melhor remuneração factível para o fator se ele não fosse usado na atual atividade produtiva. Os custos de um projeto se referem aos custos económicos, os quais consideram tanto os custos explícitos quanto os custos implícitos.

Os custos classificam-se também em: Total, Fixo, Variável, Médio e Marginal.

O Custo Total (CT) é a soma de todos os custos incorridos para dada atividade produtiva, dados pela seguinte formula:

$$CT = \sum_{i=1}^n C_i \quad (01)$$

Em que: C_i é o custo de fator i usado na produção, $i = 1, 2, 3, \dots, n$; e Σ significa a soma ou somatória.

O Custo Fixo (CF) é aquele que não muda com o nível de produção, isto é, o valor dele não depende de quantidade produzida de bens ou serviços (tais como aluguer de imóvel).

Enquanto, Custo Variável (CV) é aquele que muda com o nível de produção, ou seja, quanto maior a produção maior é este custo (tais como custo de energia elétrica, de mão de obra).

¹Mendes, 2009.

O Custo Médio (CM) é o custo por unidade produzida. Pode ser expresso em Custo Médio Total (CMT), Custo Médio Fixo (CMF) e Custo Médio Variável (CMV), dados pelas seguintes formulas, respetivamente:

$$CMT = \frac{CT}{Q} \quad (02)$$

$$CMF = \frac{CF}{Q} \quad (03)$$

$$CMV = \frac{CV}{Q} \quad (04)$$

Em que: Q é a quantidade produzida.

Quantidade produzida (Q) é o total de bens ou serviços resultantes da combinação de fatores de produção num espaço em dado tempo. Se dividirmos a quantidade produzida pelo um fator específico tem-se a produtividade parcial daquele fator.

O Custo Marginal (CMg) é a variação no custo total devido resultante de produção de uma unidade adicional; dado pela formula:

$$CMg = \frac{\Delta CT}{\Delta Q} \quad (05)$$

Em que: ΔCT é a variação do Custo Total e ΔQ é a variação de produção; dados respetivamente por:

$$\Delta CT = CT_{t+1} - CT_t \quad (06)$$

$$\Delta Q = Q_{t+1} - Q_t \quad (07)$$

Em que: t é o tempo (pode ser ano, mês, etc), e $t+1$ é o tempo seguinte a t .

Receitas

Após a produção de bens e serviços, o produtor é remunerado mediante a transação (venda e compra) dos seus resultados produtivos por um dado preço unitário – P (valor recebido por cada unidade vendida). Multiplicando este preço pela quantidade produzida tem-se a Receita Total (RT), dada por:

$$RT = \sum_{i=1}^n Q_i P_i \quad (08)$$

i é o produto ou serviço, $i = 1, 2, \dots, n$.

O preço pode ser normal ou subsidiado. O preço normal é aquele resultante de negociação direta entre vendedor e comprador ou estabelecido por vendedor. Ao passo que, o preço subsidiado é aquele em que o comprador paga um preço menor do que o vendedor recebe efetivamente pelo produto ou serviço negociado, sendo que parte é pago por outro agente, normalmente o estado, mas nem necessariamente tem que ser estado.

A parte que é pago por outro agente é denominado de Subsídio, o qual se for pago pelo governo significa a transferência de dinheiro do estado para sociedade. O contrário é denominado de Imposto, em que a sociedade transfere o dinheiro para o estado. O imposto pode ser: específico, em que é estabelecido um valor a ser transferido para estado a cada unidade vendida; *ad valorem*, no qual é estabelecido um percentual sobre o preço de venda do produto a ser transferido; e fixo, em que é estabelecido um valor fixo a ser transferido independente de preço e quantidade produzida. Ainda sobre os impostos, eles podem ser diretos, em que sociedade transfere diretamente um dado valor para estado, e indiretos, em que os impostos ficam incluídos dentro dos preços de bens e serviços que a sociedade adquire. A combinação entre a quantidade que os compradores ou vendedores desejam negociar a um dado preço são denominados de Demanda/Procura e Oferta, respetivamente. Eles podem ser individuais, quando consideramos compradores ou vendedores específicos, ou de mercado, quando considerado o conjunto de compradores ou vendedores.

Análogo ao custo tem-se a Receita Média (RM) dada por:

$$RM = \frac{RT}{Q} \quad (09)$$

Se subtrairmos o custo total da receita total tem-se o lucro (L), dado por:

$$L = RT - CT \quad (10)$$

Dividindo o lucro (L) pelo custo total tem-se a taxa de retorno.

Se subtrairmos o custo médio da receita média tem-se o lucro unitário (Lu), dado por:

$$Lu = RM - CM \quad (11)$$

Se dividirmos a Receita Total (RT) pelo Custo Total (CT) tem-se a Produtividade Total de Fatores (PTF), dado pela seguinte formula²:

$$PTF = \frac{RT}{CT} \quad (12)$$

Considerando o Custo Total e a Receita Total tem se um ponto em que esses dois elementos se igualam. Esse ponto é conhecido como ponto de equilíbrio ou de nivelamento^{1, 2}, onde o lucro é igual a zero. É importante ressaltar que esse ponto não inviabiliza o negócio, porque nele todos os fatores de produção empregadas estão sendo bem remuneradas, incluindo o trabalho do empreendedor.

Como a Receita Total é igual ao preço multiplicado pela quantidade produzida ($RT = QP$), substituindo na equação do equilíbrio pode se identificar a quantidade correspondente do ponto de equilíbrio, Q_E dividindo-se o Custo Total (CT) pelo preço do produto, P.

$$CT = RT \quad (13)$$

$$Q_E = \frac{CT}{P} \quad (14)$$

A estimativa dessa quantidade facilita o dimensionamento do volume de investimento necessário para o negócio em projeção.

²Guiducci; Lima filho e Mota, 2012.

O Investimento se destina a aquisição de bens de capital (maquinas, equipamentos, armazéns, etc) destinadas a geração de novas riquezas¹. Pode ser privado ou público; bruto ou líquido. No caso em que o investimento vem do setor privado ele é privado, e no caso contrário é público. Quando o investimento se destina tanto a cobrir a depreciação e a aquisição de novo capital, é denominado de investimento bruto. E, quando destinado somente à aquisição de novos capitais ele é líquido.

A Depreciação é o desgaste que o capital físico sofre ao longo do tempo, o qual pode ser desgaste físico ou obsolescência, que significa que o capital se tornou ultrapassado por surgimento de novas e mais eficientes.

Embora não considerados nas avaliações económicas dos projetos, os investimentos públicos são de extrema importância para desenvolvimento do empreendedorismo num país. Cria possibilidades de negócios resultante dos investimentos avultados em prover bens públicos como estradas, portos, pontes, aeroportos e muito mais. Assim, deve-se tê-los em conta aquando do planeamento dos negócios.

O investimento depende de alguns fatores tais como risco, avanços tecnológicos, elevação da demanda, situação política interna, evolução do comércio exterior e taxa de juros real¹. Taxa de juros é o preço de dinheiro, ou seja, quanto custa tomar crédito (o dinheiro emprestado). A taxa de juros real é igual a taxa de juros nominal menos a inflação. A inflação é o aumento generalizado de nível geral de preços. Nas celebrações contratuais de crédito, é a taxa nominal de juros que são negociados. O crédito pode ser normal, em que somente o contratante (devedor) paga os juros acertados nos contratos; e subsidiado quando os terceiros participam dos pagamentos, normalmente o estado (nem necessariamente).

O crédito é importante não só para investimento, mas também o **Capital de giro**, que é o valor monetário necessário para operacionalizar o negócio proposto por um dado período de tempo, normalmente um ano de exercício. Constitui um instrumento importante para promover o desenvolvimento de empreendedores num país, facilitando-os a sustentação dos seus orçamentos.

Por fim, o orçamento é uma descrição dos recursos financeiros necessários para garantir a implementação do projeto. Pode ser resumido, contendo apenas valores agregados e origens

ou prováveis origens dos recursos, e/ou detalhado, contendo além dos valores agregados as descrições e os valores detalhados de cada item do mesmo.

Introdução

O A.E.I.O.U do Empreendedorismo é um guia aos empreendedores de pouco grau de escolaridade, com passos diretos e práticos que conduzem às soluções empreendedoras. Destacam-se os principais componentes dentro deste conceito da seguinte forma:

- **U – Understand**, que significa entender em português, constitui o “Diagnóstico” de unidade ou atividade de produção. A forma mais comum e simples de fazer esta avaliação é através de avaliação do ambiente ou condições interno (pontos Fortes e Fracos) e externo (Ameaças e Oportunidades) da unidade ou atividade de produção, conhecido como análise FOFA para compreender a situação real da atividade económica e/ou social.
- **A – Answers**, que significa respostas em português, é a estruturação conceptual do “Planejamento estratégico” da unidade ou atividade de produção, constitui o seu norteamento/definição das direções. É a fase de identificação das soluções para problemas identificados e melhorias nas partes fortes apontadas na análise FOFA.
- **O – Organization**, que significa organização em português, é definir o processo e/ou mecanismo de produção/solução para as medidas identificadas na fase de busca de soluções. Sendo, assim, a engenharia da produção da unidade ou atividade de produção, onde todas as fases da atividade produtiva são detalhadas.
- **I – Investment**, que significa investimento em português, forma a fase de orçamento e financiamento para assegurar as operações da unidade ou atividade de produção, para a execução dos processos definidos na parte de organização. Contempla a etapa de pesquisa do mercado para conhecimento do ambiente de atuação da unidade ou atividade de produção, estudando mercados de produto/s e de fatores/recursos de produção.
- **E – Earning**, que significa ganhos em português, é a parte que mostra os benefícios socioeconómicos que serão gerados a partir da unidade ou atividade de produção, fundamentalmente representa a avaliação económica da unidade ou atividade de produção para definição de sua viabilidade.

O domínio e compreensão desses pilares básicos da organização das ações dos empreendedores são fundamentais aos empreendedores rurais com poucos anos de escolaridade. Assim, este manual deve ter seus ensinamentos transmitidos com base na metodologia *Learning-by-Doing* (Aprender Fazendo). Este Manual é desenvolvido com quadros guias e descrição de dois casos hipotéticos de um pescador, o João, e uma Bideira de peixe, a Maria, na Região de Cacheu. As formações baseadas neste manual devem constituir-se de sessões teóricas explicativas intercaladas com atividades práticas dos formandos para aplicação dos assuntos trabalhados na parte teórica em caso real de suas unidades e/ou atividades de produção.

U – Understand

Para realizar uma análise/diagnóstico da unidade ou atividade de produção e entender a situação, nesta parte é identificada as condições que podem dificultar ou facilitar o alcance dos objetivos e depois avaliar os custos e benefícios socioeconómicos. Um método prático de fazer isso é por meio da Análise FOFA, alistando as situações conforme indicado no Quadro 01.



Quadro 01 - Análise FOFA.

| Ambiente interno | | Ambiente externo | |
|-------------------------|--|-------------------------|--|
| Pontos Fortes | | Ameaças | |
| ➤ 1º | | ➤ 1ª | |
| ➤ 2º | | ➤ 2ª | |
| ➤ ⋮ | | ➤ ⋮ | |
| <i>n-ésimo</i> | | <i>n-ésima</i> | |
| Pontos Fracos | | Oportunidades | |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1º ➤ 2º ➤ ⋮ <i>n-ésimo</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1ª ➤ 2ª ➤ ⋮ <i>n-ésima</i> |
| Presente | Futuro |

Fonte: Adaptado de PERES *et al.*, 2010.

Nos pontos fortes devem ser alistadas os elementos necessários para o desenvolvimento das atividades da unidade ou atividade produtiva e em que apresenta vantagens relativas (comparado com os outros da área de atuação), e, nos pontos fracos colocar elementos necessários, mas que ela apresenta desvantagens relativas. Nas ameaças devem-se alistar fatores externos que podem comprometer o desenvolvimento da unidade ou atividade produtiva, e nas

oportunidades colocar fatores externos que se aproveitados podem melhorar as condições. Vejamos os dois exemplos nos quadros 02 e 03.



Quadro 02 – exemplo da Análise FOFA do Pescador João.

| Ambiente interno | Ambiente externo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem vinte anos de experiência na pesca no Rio Cacheu ➤ Tem canoa própria com vinte anos de vida útil remanescente ➤ Tem equipa de trabalho com pelo menos seis anos de experiência cada ➤ Não tem dívidas a pagar com ninguém e sempre mantém dinheiro na sua conta poupança | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimento de empresas de pesca na zona de venda do pescado - concorrência ➤ Aumento de fiscalização das autoridades e vulnerabilidade às cobranças ilegais dada a informalidade ➤ Aumento das pressões ambientais com corte de árvores que pode dificultar a reposição de canoa |
| Pontos Fracos | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo nível de escolaridade ➤ Pouco conhecimento sobre planos de negócio e gestão de negócios ➤ Pouco interativo na comunidade e não participa das organizações locais ➤ Não cumprimento de formalidades legais ➤ Uso de canoa rudimentar ➤ Baixa capacidade de produção (captura de peixe) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de pescado nos mercados das cidades vizinhas ➤ Comércio livre regional e continental ➤ Assistência dos projetos, como a de Economia Azul, e das ONGs como ADPP ➤ Mecanismos de facilitação do acesso ao crédito para pequenas e médias empresas do BCEAO |

Quadro 03 – exemplo da Análise FOFA da Bideira Maria.

| Ambiente interno | Ambiente externo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem doze anos de experiência no mercado e já participou em feiras internacionais ➤ Tem geladeira própria com oito anos de vida útil remanescente ➤ Tem cumprido as formalidades legais e foi certificado pela autoridade fiscal como boa pagadora ➤ Tem clientes fidelizados ➤ Muito interativo na comunidade e participa de todas as organizações locais relacionadas | <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimento concorrentes (novas videiras) tanto nacionais quanto estrangeiras no mercado do pescado ➤ Ameaças de abertura de processos judiciais sobre suas dívidas ➤ Aumento do preço do peixe ao pescador ➤ Aumento de exigências sanitárias que requerem investimentos pesados – está endividado e não tem acesso ao crédito |
| <p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo nível de escolaridade ➤ Pouco conhecimento sobre planos de negócio e gestão de negócios ➤ Baixa capacidade de formação de <i>stock</i> ➤ Tem dívidas a pagar com o banco da praça ➤ Não restituiu o fundo comunitário de microcrédito que recebeu para começar seu negócio | <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de pescado nos mercados das cidades vizinhas ➤ Comércio livre regional e continental ➤ Assistência dos projetos, como a de Economia Azul, e das ONGs como ADPP ➤ Mecanismos de facilitação do acesso ao crédito para pequenas e médias empresas do BCEAO ➤ Incentivos ao empreendedorismo feminino |

Depois de compreender a situação atual da unidade ou atividade de produção, passa-se a fase de buscar soluções que respondem os pontos identificados no diagnóstico e considerados relevantes.



A – Answers

Para definir soluções que representam respostas empreendedoras, a estruturação conceptual do “Planeamento estratégico” da unidade ou atividade de produção, constitui o seu norteamento/definição das direções. É nesta fase que se identificam as soluções para problemas identificados e melhorias nas partes fortes apontadas na análise FOFA. Nas

estratégias deve constar como explorar os pontos fortes, melhorar os pontos fracos (se possível eliminá-los), como enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Nas estratégias, busca-se inovações para conseguir posições de exclusividade na forma de fazer (produzir, comercializar, adquirir fatores, etc). Vejamos as estratégias nos dois exemplos.



Quadro 04 – exemplo das estratégias do Pescador João.

| Ambiente interno | | Ambiente externo | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Estratégias | Ameaças | Estratégias |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem vinte anos de experiência na pesca no Rio Cacheu ➤ Tem canoa própria com vinte anos de vida útil remanescente ➤ Tem equipa de trabalho com pelo menos seis anos de experiência cada ➤ Não tem dívidas a pagar com ninguém e sempre mantém dinheiro na sua conta poupança ➤ Tem um filho que concluiu ensino médio e trabalha com | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituir novos líderes no seu grupo de trabalhadores ✓ Solicitar crédito no banco para investimento ✓ Enviar o filho que concluiu ensino médio para formação superior na área de economia e gestão | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimento de empresas de pesca na zona de venda do pescado – concorrência ➤ Aumento de fiscalização das autoridades e vulnerabilidade às cobranças ilegais dada a informalidade ➤ Aumento das pressões ambientais com corte de arvores que pode dificultar a reposição de canoa | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituir clientes no mercado regional e continental, principalmente nos países que não têm mar ✓ Cumprir atempadamente as formalidades institucionais ✓ Transformar paulatinamente a frota de canoas de tradicional para as modernas |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ele na pesca | | | |
| Pontos Fracos | | Oportunidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo nível de escolaridade ➤ Pouco conhecimento sobre planos de negócio e gestão de negócios ➤ Pouco interativo na comunidade e não participa das organizações locais ➤ Não cumprimento de formalidades legais ➤ Uso de canoa rudimentar ➤ Baixa capacidade de produção (captura de peixe) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Frequentar cursos de alfabetização de adultos nas escolas locais ✓ Entregar ao filho estudante de economia e gestão a responsabilidade de gerir negócio da família ✓ Participar das associações locais ✓ Aumentar a frota da pesca ✓ Comprar equipamentos mais modernos e canoa maior ✓ Identificar e cumprir todas as formalidades legais | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de pescadores nos mercados das cidades vizinhas ➤ Comércio livre regional e continental ➤ Assistência dos projetos, como a de Economia Azul, e das ONGs como ADPP ➤ Mecanismos de facilitação do acesso ao crédito para pequenas e médias empresas do BCEAO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituir Bideiras clientes nos mercados das cidades vizinhas ✓ Conhecer e cumprir a formalidades para livre comércio regional e continental ✓ Identificar e aproveitar as oportunidades de reforços técnicos e financeiros dos projetos e ONGs ✓ Aproveitar a facilitação do acesso ao crédito do BCEAO |
| Presente | | Futuro | |

Fonte: Adaptado de PERES *et al.*, 2010.

Quadro 05 – exemplo das estratégias da Bideira Maria.

| Ambiente interno | | Ambiente externo | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Estratégias | Ameaças | Estratégias |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem doze anos de experiência no mercado e já participou em feiras internacionais ➤ Tem geladeira própria com oito anos de vida útil remanescente ➤ Tem cumprido as formalidades legais e foi certificado pela autoridade fiscal como boa pagadora ➤ Tem clientes | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar interações com outras mulheres via participação nas feiras internacionais ✓ Criar novos pontos de venda nos mercados vizinhos ✓ Identificar e aproveitar as leis de isenções fiscais ✓ Expandir o número de clientes fidelizados ✓ Aproveitar as oportunidades criadas nas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimento concorrentes (novas Bideiras) tanto nacionais quanto estrangeiras no mercado do pescado ➤ Ameaças de abertura de processos judiciais sobre suas dívidas ➤ Aumento do preço do peixe ao pescador ➤ Aumento de exigências sanitárias que requerem investimentos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituir clientes no mercado regional e continental, principalmente nos países que não têm mar ✓ Renegociar suas dívidas e iniciar pagamentos parcelados ✓ Estabelecer contratos de média e longa duração com fornecedores de pescado para se proteger dos preços ✓ Identificar os critérios sanitários necessários e iniciar um processo de ajustamento para cumprir com elas |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| fidelizados ➤ Muito interativo na comunidade e participa de todas as organizações locais relacionadas | organizações locais de que participa | pesados – está endividado e não tem acesso ao crédito | ✓ Reinvestir lucros na modernização dos seus pontos comerciais |
| Pontos Fracos ➤ Baixo nível de escolaridade ➤ Pouco conhecimento sobre planos de negócio e gestão de negócios ➤ Baixa capacidade de formação de <i>stock</i> ➤ Tem dívidas a pagar com o banco da praça ➤ Não restituiu o fundo comunitário de microcrédito que recebeu para começar seu negócio | ✓ Frequentar cursos de alfabetização de adultos nas escolas locais ✓ Participar das capacitações das ONGs e projetos sobre empreendedorismo ✓ Terminar pagamento das dívidas e tomar crédito de investimento | Oportunidades ➤ Falta de pescado nos mercados das cidades vizinhas ➤ Comércio livre regional e continental ➤ Assistência dos projetos, como a de Economia Azul, e das ONGs como ADPP ➤ Mecanismos de facilitação do acesso ao crédito para pequenas e médias empresas do BCEAO ➤ Incentivos ao empreendedorismo feminino | ✓ Constituir pontos de venda nos mercados das cidades vizinhas ✓ Conhecer e cumprir as formalidades para livre comércio regional e continental ✓ Identificar e aproveitar as oportunidades de reforços técnicos e financeiros dos projetos e ONGs ✓ Aproveitar a facilitação do acesso ao crédito do BCEAO ✓ Identificar e aproveitar as oportunidades regionais e continentais de incentivo ao empreendedorismo feminino |
| Presente | | Futuro | |

Fonte: Adaptado de PERES *et al.*, 2010.

O – Organization

Na organização é esclarecida como será realizada a produção ou solução para as medidas identificadas na fase de busca de soluções como sendo as estratégias. Representa a engenharia da produção da unidade ou atividade de produtiva, onde todas as fases da atividade produtiva são detalhadas. Nesta fase tudo deve ser especificado (quando produzir, as quantidades, as formas e fatores de produção, os preços, as estratégias de marketing – preço, ponto (local), produto e propaganda-, com base nas melhores previsões. Vejamos exemplos de uma estratégia de pescador e uma da Bideira.

Quadro 06 – exemplo da organização do Pescador João.

| Estratégias | Organização |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comprar equipamentos mais modernos e canoa maior | Será constituído três novos capitães na equipa atual dos experientes e recrutar três assistentes para cada um deles. Os novos capitães passam a ter direitos de 30% dos lucros de suas equipas e os assistentes terão direitos de 5% dos lucros de suas equipas. Serão investidos 4,85 milhões de FCFA na compra de cada canoa moderna, motor de 15 cvs, geladeira e equipamentos de pesca, incluindo GPS. Será utilizada 1 milhão de poupança disponível em cada kit pesca dos novos capitães como parte pescador João nestes novos investimentos, totalizando 3,0 milhões de FCFA. A parte restante de investimento, 11,55 milhões de FCFA serão financiados via crédito bancário a pagar em cinco anos. Parcela do investimento e respectivos juros serão considerados como partes componentes dos custos de pesca em cada equipa de acordo com suas respectivas proporções no total de empréstimo realizado para investimento. Os pescados serão vendidos às Bideiras parceiras nos portos de desembarque e condições de direito exclusivos de compra mediante acordos prévios de preços, quantidades e condições de pagamento. |

Quadro 07 – exemplo da organização da Bideira Maria.

| Estratégias | Organização |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constituir pontos de venda nos mercados das cidades vizinhas | Serão formadas novas vendedoras e adquiridos pontos de vendas nos mercados locais em outros quatro centros urbanos setoriais da região administrativa. As novas vendedoras receberão 25% dos lucros de suas vendas como pagamento. Serão investidos 650 mil FCFA na compra de geladeira, balança e outros equipamentos necessários para comércio de pescados em cada ponto. Será utilizada 200 mil FCFA de reservas da conta Orange/Mobile Money da Maria em cada ponto de venda nova como parte da Maria nestes novos investimentos, totalizando 800,0 mil FCFA. A parte restante de investimento, 1,8 milhão de FCFA serão financiados via fundos de incentivo ao empreendedorismo feminino do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) a pagar em três anos sem juros (crédito concessionado). Parcelas desse financiamento serão considerados como partes componentes dos custos de cada ponto de venda de acordo com suas respectivas proporções no total de empréstimo realizado para investimento. Os pescados serão vendidos nos pontos exclusivos da Maria e diferentes mercados da região. Em caso de exportação serão vendidos aos parceiros no exterior em condições de direito exclusivos de compra mediante acordos prévios de preços, quantidades, qualidades certificadas e condições de pagamento (este último via Letras de Crédito – L/C). |

I – Investment

No investimento, são explicitados cada item do custo, quantidades de cada item, seus valores unitários e totais, constituindo assim o orçamento. Também são tabeladas as formas de financiamento para assegurar as operações da unidade ou atividade de produção na execução dos processos definidos na parte de organização. Contempla a etapa de pesquisa do mercado para conhecimento dos mercados de produtos e de fatores/recursos de produção. Vejamos exemplos de pescador João e da Bideira Maria.

Quadro 08 – exemplo de investimento do Pescador João.

| Estratégia | Orçamento e Financiamento | | | |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|------------|----------------------|
| Comprar equipamentos mais modernos e canoa maior | Item | Valor Unitário (FCFA) | Quantidade | Valor Total (FCFA) |
| | Canoa | 2.000.000,00 | 03 | 6.000.000,00 |
| | Motor de 15 CVs | 1.600.000,00 | 03 | 4.800.000,00 |
| | GPS | 135.000,00 | 06 | 810.000,00 |
| | Redes, boias, chumbos, Anzóis e cordas | 1.890.000,00 | 01 | 1.890.000,00 |
| | Geladeira | 350.000,00 | 03 | 1.050.000,00 |
| | Total | | | 14.550.000,00 |
| Plano de Financiamento | | | | |
| | Proporção (%) | Valor em FCFA | | |
| Pescador | 20,62 | 3.000.000,00 | | |
| Banco comercial | 79,38 | 11.550.000,00 | | |
| Total | 100 | 14.550.000,00 | | |

Quadro 09 – exemplo de investimento da Bideira Maria.

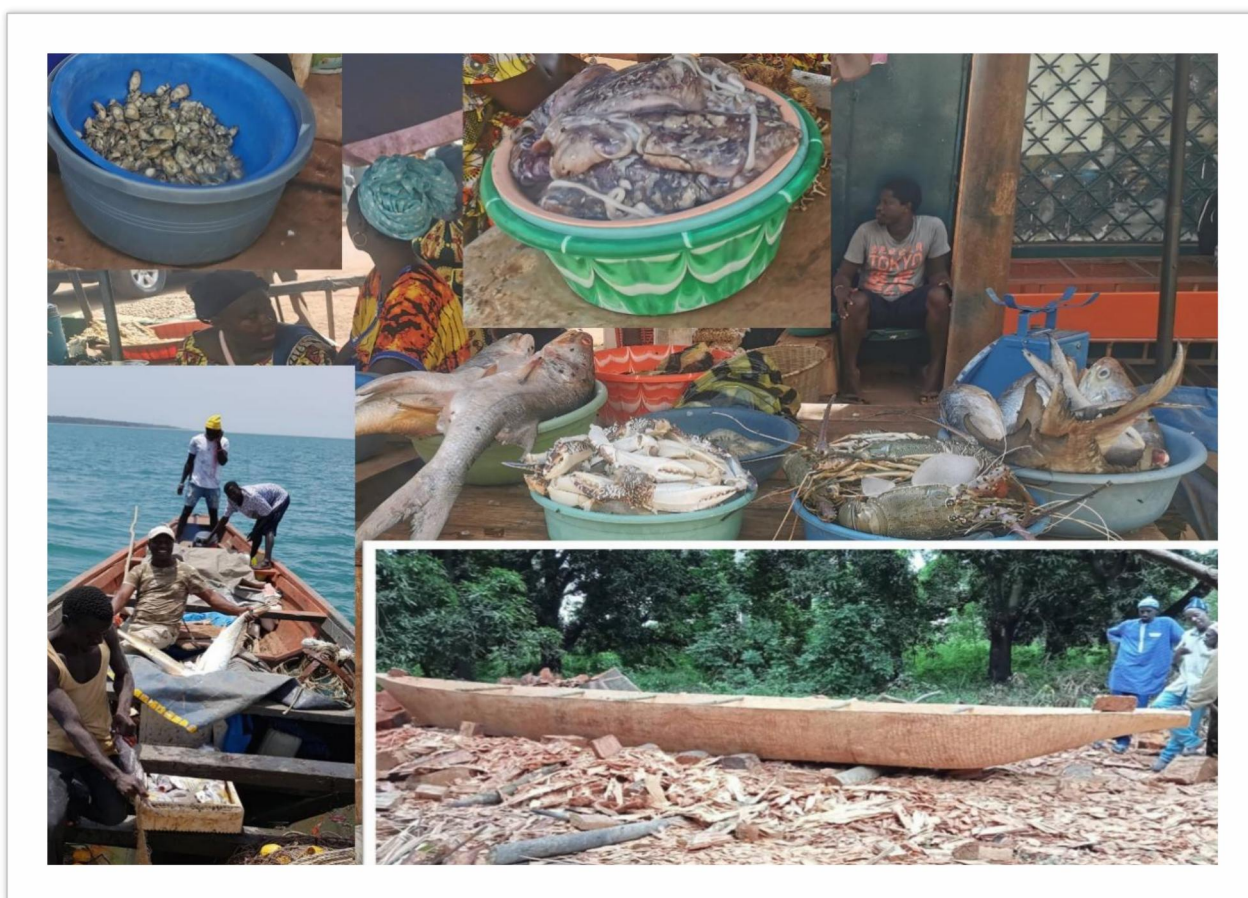
| Estratégias | Orçamento e Financiamento | | | |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------------|---------------------|
| Constituir pontos de venda nos mercados das cidades vizinhas | Item | Valor Unitário (FCFA) | Quantidade | Valor Total (FCFA) |
| | Geladeira | 350.000,00 | 04 | 1.400.000,00 |
| | Balança | 25.000,00 | 04 | 100.000,00 |
| | Bancada de vidro | 150.000,00 | 04 | 600.000,00 |
| | Mesa, cadeira e utensílios | 125.000,00 | 04 | 500.000,00 |
| | Total | | | 2.600.000,00 |
| Plano de Financiamento | | | | |
| | Proporção (%) | Valor em FCFA | | |
| Bideira | 30,8 | 800.000,00 | | |
| BAD | 69,2 | 1.800.000,00 | | |
| Total | 100 | 2.600.000,00 | | |

E – Earning

Sendo o empreendedorismo a solução inovadora de problemas, pode ser de cunho social e/ou económico, portanto, os ganhos podem ser sociais e ou económicos. Nos nossos casos exemplos, os ganhos diretos são económicos e indiretamente haverão benefícios sociais, em especial na melhoria da Segurança Alimentar nas zonas de produção e comercialização dos produtos do pescador João e da Bideira Maria. Esta fase do pensar empreendedor mostra os

benefícios socioeconômicos que serão gerados a partir da unidade ou atividade de produção, fundamentalmente representa a avaliação econômica e social da unidade ou atividade de produção para definição de sua viabilidade.

Vejamos os exemplos do pescador João e da Bideira Maria, com cuidado de considerar que as condições de produção atual devem ser combinadas com os novos investimentos nesta avaliação para obter a situação geral com novos investimentos. Nesta análise há mistura dos custos com família e das atividades produtivas, sendo esta a situação real. Mas, para uma produção profissionalizada, elas devem ser separadas e pensadas de formas diferentes, isso fica como exercício aos usuários deste manual.



Quadro 10 – exemplo de avaliação econômica do Pescador João

| Componentes/Itens | Ano 1 | Ano 2 (+10%) | Ano 3 (+10%) | Ano 4 (+10%) | Ano 5 (+10%) |
|--------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Geladeira | 240 000,00 | 240 000,00 | 240 000,00 | 240 000,00 | 240 000,00 |
| Gelo | 18 000 000,00 | 19 800 000,00 | 21 780 000,00 | 23 958 000,00 | 26 353 800,00 |
| Combustível | 36 000 000,00 | 39 600 000,00 | 43 560 000,00 | 47 916 000,00 | 52 707 600,00 |
| Formalizações | 650 000,00 | 650 000,00 | 650 000,00 | 650 000,00 | 650 000,00 |
| Canoa | 1 200 000,00 | 1 200 000,00 | 1 200 000,00 | 1 200 000,00 | 1 200 000,00 |
| Motor de 15 CVs | 960 000,00 | 960 000,00 | 960 000,00 | 960 000,00 | 960 000,00 |
| GPS | 81000 | 81000 | 81000 | 81000 | 81000 |
| Redes, boias, chumbos, Anzóis e cordas | 378 000,00 | 378 000,00 | 378 000,00 | 378 000,00 | 378 000,00 |
| Juros do crédito (12%) | 1 386 000,00 | 1 108 800,00 | 831 600,00 | 554 400,00 | 277 200,00 |
| Sub-Total do custo com produção | 58 895 000,00 | 64 017 800,00 | 69 680 600,00 | 75 937 400,00 | 82 847 600,00 |
| Consumo de Peixe na Família | 780 000,00 | 858 000,00 | 943 800,00 | 1 038 180,00 | 1 141 998,00 |
| Outras despesas com alimentação na família | 720 000,00 | 792 000,00 | 871 200,00 | 958 320,00 | 1 054 152,00 |
| Energia elétrica em casa | 78 000,00 | 85 800,00 | 94 380,00 | 103 818,00 | 114 199,80 |
| Escola do filho | 780 000,00 | 858 000,00 | 943 800,00 | 1 038 180,00 | 1 141 998,00 |
| Saúde da Família | 180 000,00 | 198 000,00 | 217 800,00 | 239 580,00 | 263 538,00 |
| Vestuário da Família | 375 000,00 | 412 500,00 | 453 750,00 | 499 125,00 | 549 037,50 |
| Aluguer da Casa | 420 000,00 | 462 000,00 | 508 200,00 | 559 020,00 | 614 922,00 |
| Lazer da Família | 125 000,00 | 137 500,00 | 151 250,00 | 166 375,00 | 183 012,50 |
| Sub-Total do custo com Família | 3 458 000,00 | 3 803 800,00 | 4 184 180,00 | 4 602 598,00 | 5 062 857,80 |
| Custo Total | 62 353 000,00 | 67 821 600,00 | 73 864 780,00 | 80 539 998,00 | 87 910 457,80 |
| Indicadores Económicos | | | | | |
| Custo Total (CT) | 62 353 000,00 | 67 821 600,00 | 73 864 780,00 | 80 539 998,00 | 87 910 457,80 |
| O Custo Fixo (CF) | 37 659 000,00 | 41 259 000,00 | 45 219 000,00 | 49 575 000,00 | 54 366 600,00 |
| Custo Variável (CV) | 24 694 000,00 | 26 562 600,00 | 28 645 780,00 | 30 964 998,00 | 33 543 857,80 |
| Custo Médio Total (CMT) | 721,68 | 784,97 | 854,92 | 932,18 | 1 017,48 |
| Custo Médio Fixo (CMF) | 435,87 | 477,53 | 523,37 | 573,78 | 629,24 |
| Custo Médio Variável (CMV) | 285,81 | 307,44 | 331,55 | 358,39 | 388,24 |
| Receita Total (RT) – Venda do Pescado | 106 440 000,00 | 111 762 000,00 | 117 350 100,00 | 123 217 605,00 | 129 378 485,25 |
| Receita Média (RM) | 1 231,94 | 1 293,54 | 1 358,22 | 1 426,13 | 1 497,44 |
| Lucro (L) | 44 087 000,00 | 43 940 400,00 | 43 485 320,00 | 42 677 607,00 | 41 468 027,45 |
| Taxa de Retorno | 70,7% | 64,8% | 58,9% | 53,0% | 47,2% |
| Produtividade Total de Fatores (PTF) | 1,71 | 1,65 | 1,59 | 1,53 | 1,47 |

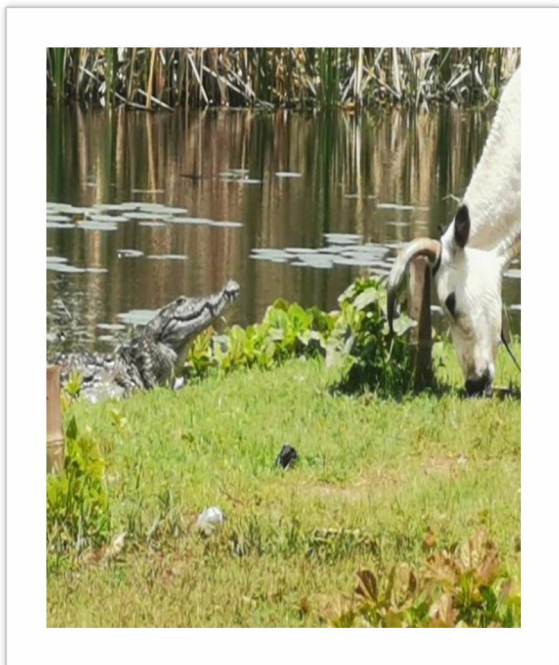
| | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Quantidade do Equilíbrio (Q_E) | 49 882,40 | 51 673,60 | 53 599,00 | 55 659,98 | 57 858,67 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Quadro 11 – exemplo de avaliação econômica da Bideira Maria

| Componentes/Itens | Ano 1 | Ano 2 (+10%) | Ano 3 (+10%) |
|--------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Geladeira | 496 666,67 | 496 666,67 | 496 666,67 |
| Gelo | 3 600 000,00 | 3 960 000,00 | 4 356 000,00 |
| Posto de Venda | 900 000,00 | 180 000,00 | 180 000,00 |
| Transporte de Peixe | 480 000,00 | 528 000,00 | 580 800,00 |
| Custo de peixe no pescador | 108 000 000,00 | 118 800 000,00 | 130 680 000,00 |
| Transporte da Dona Maria | 1 260 000,00 | 252 000,00 | 252 000,00 |
| Balança | 33 333,33 | 33 333,33 | 33 333,33 |
| Bancada de vidro | 200 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 |
| Mesa, cadeira e utensílios | 166 666,67 | 166 666,67 | 166 666,67 |
| Sub-Total do custo com produção | 115 136 666,67 | 124 216 666,67 | 136 545 466,67 |
| Consumo de Peixe na Família | 780 000,00 | 858 000,00 | 943 800,00 |
| Outras despesas com alimentação na família | 720 000,00 | 792 000,00 | 871 200,00 |
| Energia elétrica em casa | 78 000,00 | 85 800,00 | 94 380,00 |
| Escola das crianças | 180 000,00 | 198 000,00 | 217 800,00 |
| Saúde da Família | 180 000,00 | 198 000,00 | 217 800,00 |
| Vestuário da Família | 375 000,00 | 412 500,00 | 453 750,00 |
| Aluguer da Casa | 420 000,00 | 462 000,00 | 508 200,00 |
| Lazer da Família | 125 000,00 | 137 500,00 | 151 250,00 |
| Sub-Total do custo com Família | 2 858 000,00 | 3 143 800,00 | 3 458 180,00 |
| Custo Total | 117 994 666,67 | 127 360 466,67 | 140 003 646,67 |
| Indicadores Económicos | | | |
| Custo Total (CT) | 117 994 666,67 | 127 360 466,67 | 140 003 646,67 |
| O Custo Fixo (CF) | 2 656 666,67 | 928 666,67 | 928 666,67 |
| Custo Variável (CV) | 115 338 000,00 | 126 431 800,00 | 139 074 980,00 |
| Custo Médio Total (CMT) | 5 462,72 | 5 896,32 | 6 481,65 |
| Custo Médio Fixo (CMF) | 122,99 | 42,99 | 42,99 |
| Custo Médio Variável (CMV) | 5 339,72 | 5 853,32 | 6 438,66 |
| Receita Total (RT) – Venda do Pescado | 133 050 000,00 | 139 702 500,00 | 146 687 625,00 |
| Receita Média (RM) | 6 159,72 | 6 467,71 | 6 791,09 |
| Lucro (L) | 15 055 333,33 | 12 342 033,33 | 6 683 978,33 |
| Taxa de Retorno | 12,8% | 9,7% | 4,8% |

| | | | |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Produtividade Total de Fatores (PTF) | 1,13 | 1,10 | 1,05 |
| Quantidade do Equilíbrio (Q_E) | 78 663,11 | 80 863,79 | 84 645,49 |

Depois de avaliar economicamente a unidade ou atividade produtiva, o empreendedor retoma a busca de melhorar o desempenho através de corte e/ou redução de custos possíveis ou melhoria das receitas. Isso é um processo contínuo para aqueles que buscam incessantemente o progresso socioeconómico, sendo isso uma das principais características dos excelentes empreendedores. Assim, sempre há espaço para melhorar e crescer, pelo que não se acomode nas posições atuais e continue a procurar subir de nível, porque os concorrentes e ameaças sempre estarão presentes e atentos aos espaços que surgirão para reduzir seus ganhos como oportunidades de crescimento para eles.



Referências básicas consultadas

GUIDUCCI, Rosana do Carmo Nascimento; LIMA FILHO, Joaquim Raimundo de; MOTA, Mierson Martins. **Viabilidade Econômica de sistemas de produção agropecuários: metodologia e estudos de caso**. Brasília, 2012.

PERES, Fernando Curi *et al.* **O Programa Empreendedor Rural: Elaboração e análise de projetos**. Volume 3. Curitiba, 2010.

PETROBRAS. **Integração Petrobras Comunidades**. Roteiro de Elaboração de Projetos. [2010?]. Disponível em: <http://sites.petrobras.com.br/minisite/ipc/rjes2013/downloads/pdf/roteiro-para-elaboracao-de-projetos-rjes2013.pdf> Acesso em: 13/12/2015.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. São Paulo, 2009.

SESSÃO II

CONTABILIDADE PARA CENTROS DE TRANSFORMAÇÃO DE ARROZ

Esta sessão foi criada para orientar os responsáveis pelos centros de transformação de arroz na zona de intervenção da ação na aplicação de práticas de contabilidade simples e eficazes, para determinação de forma de pagamento pelo serviço, com o objetivo de garantir a sustentabilidade financeira do centro e uma gestão justa e transparente com os seus clientes.

Introdução ao Sistema de Cobrança no Centro de Transformação

Os centros de transformação apoiados pelo IGA/LVIA na zona de intervenção da ação devem aplicar uma regra padrão de cobrança pelos seus serviços de descasque. A prática recomendada é a aplicação da regra de 1/6. Isto significa que, para cada quantidade de arroz em casca que um cliente traz para descascar, o centro deve cobrar 1/6 da quantidade total de arroz descascado.

Esta forma de cobrança permite garantir um pagamento justo pelo serviço prestado, ao mesmo tempo que assegura que o centro retém uma parte do arroz que processa, a fim de cobrir os custos operacionais e gerar uma margem de lucro.

Eficiência da Máquina de Descasque

A nova máquina de descasque do centro de transformação tem uma taxa de eficiência de 75%, com capacidade de transformar 1000 kg por hora. Ou seja, de cada 100 kg de arroz em casca, a máquina consegue produzir 75 kg de arroz descascado. Em uma hora pode-se transformar 1000 kg o que rende 750 kg de arroz sem casca. Isto é uma

melhoria significativa na eficiência do processo e permite uma estimativa mais precisa da quantidade de arroz limpo a ser obtida após o descasque.

Aplicação da Regra de 1/6: Exemplo Prático

Exemplo de Cálculo:

Quantidade de Arroz em Casca Recebida: 100 kg

Taxa de Eficiência da Máquina: 75%

Quantidade de Arroz Descascado Produzido: $100 \text{ kg} \times 75\% = 75 \text{ kg}$ de arroz descascado

Agora, aplicando a regra de 1/6, o centro de transformação deverá reter 1/6 do arroz descascado como pagamento pelo serviço de descasque.

Cálculo da Parte do Centro:

Parte do Centro = $75 \text{ kg} \div 6 = 12,5 \text{ kg}$ de arroz descascado

Cálculo da Parte do Cliente:

Parte do Cliente = $75 \text{ kg} - 12,5 \text{ kg} = 62,5 \text{ kg}$ de arroz descascado

Neste exemplo, para cada 100 kg de arroz em casca que um cliente traz para descascar, o cliente recebe 62,5 kg de arroz descascado, e o centro fica com 12,5 kg de arroz descascado como pagamento pelos serviços prestados.

Fórmulas para Aplicação no Centro

Para facilitar o cálculo no dia-a-dia, os responsáveis pelo centro podem utilizar a seguinte fórmula para determinar a parte a reter pelo centro e a quantidade a devolver ao cliente:

Parte do centro = Arroz descascado \div 6

Parte de Cliente = Arroz descascado - Parte de Centro

É fundamental que os responsáveis pelo centro de transformação mantenham registros precisos das quantidades de arroz recebidas, processadas e devolvidas. Estes registros ajudam a garantir transparência com os clientes e permitem uma gestão eficiente do

centro. A aplicação correta da regra de 1/6 e o entendimento da eficiência da máquina são cruciais para manter a sustentabilidade do centro. Este sistema de cobrança beneficia tanto o centro de transformação como os agricultores, garantindo um retorno justo e uma operação sustentável.

SESSÃO III

Noções do Agronegócio & Agronegócio de rizicultura

Introdução

Tem dever de buscar fazer funcionar com eficiência os processos produtivos agrícolas, elevação dos níveis de investimento, das gerações de emprego e renda condignas e a melhoria de condições de vida das famílias em Guiné-Bissau, em especial as produtoras agrícolas.

Nesse sentido, presente material de apoio sobre Noções do Agronegócio, dirige-se à candidatos selecionados para formação no âmbito de ação Ianda Guiné! Arrus para REFORÇO DE CAPACIDADES E ACOMPANHAMENTO DE EMPREENDEDORES DE AGRONEGÓCIOS VINCULADOS À RIZICULTURA de modo a proporcioná-los conhecimento básico sobre agronegócio, em particular no agronegócio de rizicultura.

Este curso, cujo este manual serve de sua orientação, irá criar condições e estímulo mínimo necessário para o desenvolvimento das atividades empreendedoras dos beneficiários da ação.

Espera-se que no seu término, os formandos estejam habilitados com competências básica para desenvolvimento das suas atividades como centro de transformação de arroz e/ou microempresas atuantes na fileira de arroz de mangal.

Este tópico está estruturado da seguinte forma, além desta secção introdutória, tem se na secção 2, tem aspetos introdutórios sobre Agronegócio, o qual fornece uma compreensão básica.

Agronegócio

O Agronegócio constitui todas as transações económicas relacionadas aos produtos agrícolas e seus derivados. Apresenta relações passíveis de agregação em três classes a saber: **A Jusante**, que representa agregação de todas as transações até a porteira da unidade de produção e/ou extração agrícola; **Dentro da Porteira**, representando todas as transações na unidade de produção e/ou extração agrícola (para gerar o produto agrícola propriamente dita); e, **A Montante**, que caracteriza as transações depois da porteira de unidade de produção e/ou extração agrícola até chegar no consumidor final. A Figura 1 ilustra a composição esquemática do agronegócio nestas classes.

O agronegócio da rizicultura refere-se à cadeia produtiva do arroz, desde o cultivo até à comercialização, abrangendo todas as etapas da produção, processamento e distribuição. Na Guiné-Bissau, a rizicultura é um setor estratégico, dado o papel essencial do arroz na dieta da população e a sua relevância para a segurança alimentar.

Há grande desafios no que toca ao agronegócio de rizicultura, ou seja, setor de arroz enfrenta desafios enormes, tais como:

Infraestruturas de produção: Muitos produtores de arroz enfrentam dificuldades devido à falta de campos adequados a produção e técnicas adequadas de cultivo.

Capacitação técnica: A ausência de formação em métodos agrícolas modernos limita a produtividade.

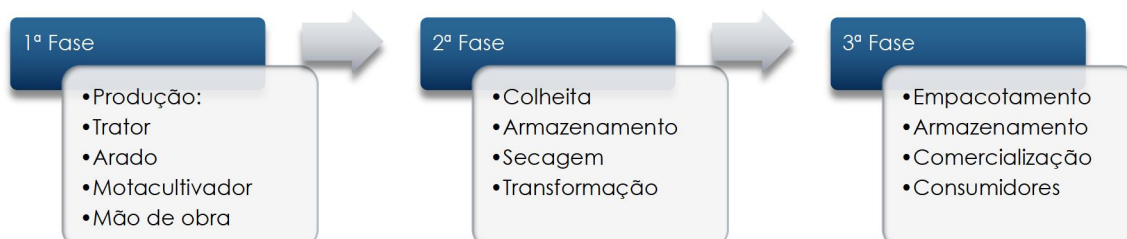
Acesso aos mercados: A comercialização é afetada por problemas de transporte e falta de infraestruturas de armazenagem.

Figura 1 - Ilustração esquemática da composição do Agronegócio.

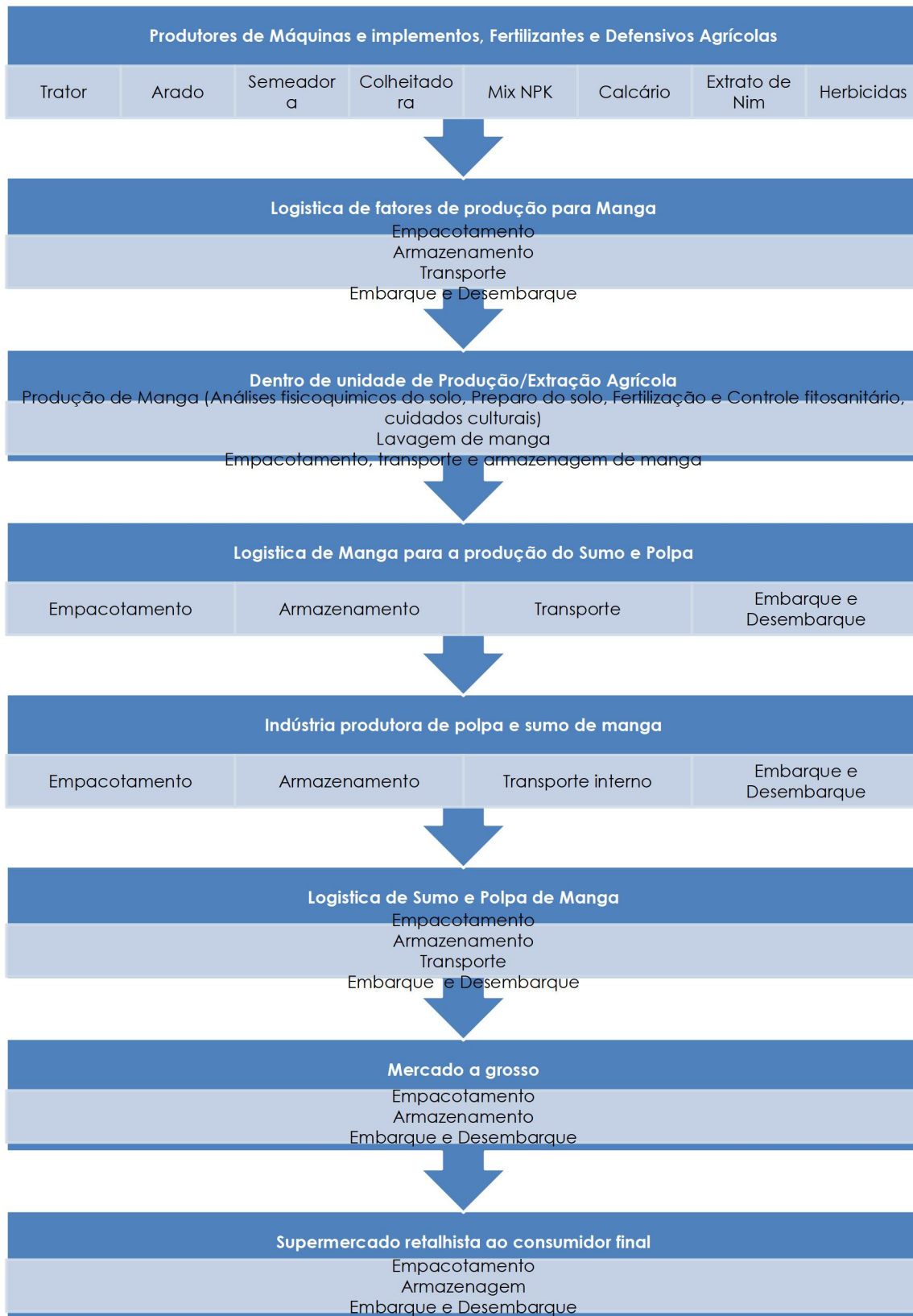


Para melhorar a compreensão, tomamos um exemplo prático de um processo moderno de Agronegócio com manga no centro (Figura 2). Considere as transações económicas envolvidas em cada uma das atividades descritas nesta figura, todas elas constituem parte do Agronegócio. Para não ser excessiva em extensão do texto e para estimular o exercício de pensar para compreender o processo, não será descrito aqui os pormenores de cada uma das atividades. As suas explicações detalhadas é reservado ao debate entre o ministrador do curso e os treinados.

Figura 2 - Ilustração esquemática do exemplo prático do Agronegócio num processo moderno para arroz



Exemplo de produção de Manga



SESSÃO IV

QUALIDADE DE SERVIÇO, HIGIENE DOS PRODUTOS E NOS PROCESSOS & PRINCIPIO DE COMERCIALIZAÇÃO

CRITÉRIO DE QUALIDADE DE SERVIÇO

INTRODUÇÃO

São parâmetros usados para avaliar o desempenho e a eficiência de um serviço, assegurando que este cumpra as expectativas dos clientes e os padrões estabelecidos. A aplicação destes critérios é fundamental para a melhoria contínua, satisfação do cliente e competitividade no mercado.

Nesse sentido, alguns critérios são fundamentais para boa qualidade de serviço aos clientes que serão tratados a seguir.

Fiabilidade

Refere-se à capacidade de o serviço ser prestado de forma consistente e sem falhas ao longo do tempo.

Avalia se o serviço é entregue conforme prometido e dentro dos prazos acordados.

Prontidão

Mede a capacidade e a disponibilidade da organização para responder rapidamente a pedidos, dúvidas ou problemas dos clientes.

Inclui a rapidez no atendimento e na resolução de questões.

Competência

Refere-se à capacidade e ao conhecimento dos colaboradores para prestar o serviço de forma eficiente.

Abrange a formação, o treino e a experiência da equipa responsável pelo serviço.

Cordialidade e Empatia

A qualidade da relação interpessoal entre os prestadores de serviço e os clientes.

Inclui atenção, respeito e a capacidade de compreender as necessidades e preocupações do cliente.

Tangibilidade

Refere-se à aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação relacionados com o serviço.

Avalia o ambiente físico e os recursos visíveis que impactam a percepção de qualidade por parte do cliente.

Garantia

Avalia a segurança e a confiança que o cliente sente ao utilizar o serviço.

Envolve a credibilidade e a capacidade da empresa para garantir que o serviço é executado como acordado.

Acessibilidade

Relaciona-se à facilidade de acesso ao serviço, tanto em termos geográficos como em horários de funcionamento.

Inclui também a facilidade de contacto e de comunicação com a organização.

Personalização

Refere-se à capacidade de adaptar o serviço às necessidades específicas de cada cliente.

Envolve flexibilidade no atendimento e na oferta de soluções personalizadas.

Cumprimento de Prazos

A pontualidade na entrega do serviço é essencial para a satisfação do cliente.

Avalia se os prazos acordados são cumpridos de forma rigorosa.

Satisfação do Cliente

Mede a percepção geral do cliente em relação à qualidade do serviço prestado.

Inclui avaliações de satisfação após o serviço e feedback contínuo para melhorias.

A monitorização regular destes critérios permite que as empresas ajustem as suas operações e melhorem a qualidade dos seus serviços, garantindo uma maior satisfação e fidelização dos clientes

HIGIENE DOS PRODUTOS E NOS PROCESSOS

A higiene dos produtos e nos processos é um critério fundamental para garantir a qualidade e segurança, principalmente em sectores como a indústria alimentar, farmacêutica, cosmética e serviços de saúde. A falta de higiene pode comprometer a saúde dos consumidores e prejudicar a reputação de uma empresa. Aqui estão os principais aspetos relacionados à higiene de produtos e processos:

Higiene dos Produtos

Conservação e Armazenamento Adequado: Assegurar que os produtos são armazenados em locais apropriados, com controlo de temperatura, humidade e condições de limpeza, evitando contaminações.

Embalagem: Utilizar embalagens seguras, que garantam a proteção contra agentes externos como poeira, bactérias e outros contaminantes.

Controlo de Qualidade: Realizar testes regulares para verificar a qualidade microbiológica dos produtos e assegurar que estão livres de contaminantes.

Higiene nos Processos

Equipamentos Limpos: Garantir que as máquinas e ferramentas utilizadas na produção sejam higienizadas regularmente, evitando a contaminação cruzada.

Protocolos de Limpeza: Implementar e seguir rigorosamente protocolos de limpeza, com frequência estabelecida e utilização de produtos adequados para a desinfeção.

Boas Práticas de Fabrico (BPF): Aplicar normas de boas práticas que garantem que a produção ocorra em condições sanitárias adequadas

Formação dos Funcionários

Uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI): Os colaboradores devem utilizar luvas, máscaras, toucas e aventais, quando necessário, para evitar a contaminação dos produtos.

Treinamento em Higiene: A formação contínua dos funcionários sobre as melhores práticas de higiene pessoal e dos processos é fundamental para garantir o cumprimento das normas sanitárias.

Lavagem e Desinfecção das Mãos: Procedimentos rigorosos de higiene pessoal, como a lavagem das mãos antes de manusear produtos, devem ser aplicados por todos os trabalhadores.

Controlo e Monitorização

Controlos Regulares: Realizar auditorias internas e externas para verificar o cumprimento dos padrões de higiene em todas as etapas do processo produtivo.

Planos de Análise de Risco: Implementar sistemas como o HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo) para identificar e controlar possíveis riscos de contaminação.

Manutenção de Ambientes de Trabalho

Áreas de Produção e Armazenamento Limpos: As instalações devem ser desenhadas e mantidas de forma a facilitar a limpeza e evitar a acumulação de sujidade.

Controlo de Pragas: Implementar programas de controlo de pragas, com monitorização regular e soluções preventivas para evitar a contaminação dos produtos.

Cumprimento de Normas e Regulamentos

Legislação e Certificações: é importante seguir as regulamentações nacionais e internacionais de segurança e higiene, vigente no país.

Garantir a higiene tanto dos produtos quanto dos processos é vital para manter a confiança dos consumidores, proteger a saúde pública e garantir a conformidade legal.

PRINCÍPIO DE COMERCIALIZAÇÃO

O princípio de comercialização refere-se às diretrizes fundamentais que orientam o processo de venda e distribuição de bens ou serviços no mercado. Esses princípios são essenciais para garantir que os produtos ou serviços alcancem os consumidores de forma eficiente, lucrativa e ética.

Comercialização compreende “o conjunto de atividades realizadas por instituições que se acham empenhadas na transferência de bens e serviços desde o ponto de produção inicial até que eles atinjam o consumidor final...” (PIZA & WELSH, p. 1).

Em casos em que o país envolve-se no comércio internacional, parte dos consumidores finais acha-se em outro país. Pode-se considerar que a comercialização se estende até o exterior; ou, então, como é mais comum, que ela se conclua com a colocação dos bens nos portos para embarque.

A comercialização envolve, conforme se depreende das definições apresentadas, uma série de atividades ou funções através das quais bens e serviços são transferidos dos produtores aos consumidores. Essas atividades resultam na transformação dos bens, mediante utilização de recursos produtivos - capital e trabalho - que atuam sobre a matéria-prima agrícola. A comercialização trata-se, portanto, de um processo de produção e como tal pode ser analisada valendo-se dos instrumentos proporcionados pela teoria económica.

Nesse sentido, podemos destacar alguns dos principais princípios de comercialização a saber:

Adequação ao Mercado

Análise de Mercado: Compreender as necessidades e desejos do mercado-alvo, incluindo as preferências dos consumidores, tendências e comportamentos de compra.

Segmentação: Dividir o mercado em segmentos distintos, identificando grupos de consumidores com características e necessidades semelhantes, para que o produto ou serviço seja direcionado de forma eficaz.

Preço Justo e Competitivo

Estratégia de Preços: Definir preços competitivos, que sejam justos tanto para os consumidores quanto para o produtor, considerando custos de produção, valor percebido pelo cliente e a concorrência.

Sensibilidade ao Preço: Ajustar preços com base na elasticidade da procura e no poder de compra do mercado-alvo.

Qualidade e Consistência

Produto de Qualidade: Garantir que o produto ou serviço oferecido atenda aos padrões de qualidade esperados pelo mercado, para assegurar a satisfação do consumidor e a repetição da compra.

Manutenção da Qualidade: Consistência na qualidade do produto, independentemente da quantidade produzida ou do tempo de comercialização.

Distribuição Eficiente

Logística e Cadeia de Suprimentos: Planear uma rede de distribuição que seja eficaz, garantindo que os produtos cheguem ao mercado-alvo com rapidez, segurança e a um custo adequado.

Canais de Distribuição: Selecionar canais de venda que sejam acessíveis para o público-alvo, como lojas físicas, vendas online ou distribuidores locais.

Promoção e Publicidade

Estratégia de Comunicação: Divulgar o produto ou serviço de forma clara e persuasiva, utilizando meios de comunicação que alcancem o público-alvo e promovam a marca de forma eficaz.

Marketing Digital: Utilizar ferramentas de marketing digital, como redes sociais, SEO (Search Engine Optimization) e campanhas de e-mail, para aumentar a visibilidade do produto.

Atendimento ao Cliente

Satisfação do Cliente: Priorizar o atendimento ao cliente, garantindo uma experiência de compra positiva e suporte pós-venda para resolver problemas ou fornecer informações adicionais.

Fidelização: Implementar estratégias de fidelização, como programas de pontos, descontos para clientes recorrentes ou promoções especiais.

Cumprimento Legal

Legislação e Normas: Cumprir todas as leis e regulamentações relacionadas à comercialização de produtos ou serviços, como normas de segurança, direitos do consumidor e tributação.

Ética Comercial: Manter uma conduta ética em todas as transações, assegurando transparência e responsabilidade na comunicação e na entrega de produtos ou serviços.

Inovação e Adaptação

Inovação Constante: Adaptar-se às mudanças no mercado e incorporar inovações tecnológicas ou de produto para atender a novas demandas e manter a competitividade.

Flexibilidade: Estar preparado para ajustar estratégias de comercialização com base em feedback dos consumidores e nas condições do mercado.

Sustentabilidade

Comercialização Sustentável: Considerar práticas comerciais que minimizem impactos ambientais, promovam o comércio justo e incentivem a responsabilidade social corporativa.

Economia Circular: Implementar modelos de negócio que valorizem a reutilização e reciclagem de produtos, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo.

Esses princípios orientam a comercialização eficaz, garantindo que o produto ou serviço seja atrativo para os consumidores, sustentável e economicamente viável, enquanto contribui para a longevidade do negócio.

Margens de Comercialização

Comumente apontam-se a oferta dos produtores e a demanda dos consumidores como sendo os determinantes do preço de mercado. Como já se mostrou, no entanto, consumidores e produtores estão separados por muitos intermediários (transportadores, processadores e armazenadores) que se encarregam da condução da produção agrícola da região produtora até os consumidores finais.

À execução das funções de comercialização corresponde um custo incorrido pelos comerciantes na forma de salários, alugueis, insumos diversos, depreciações, juros, impostos, etc. A determinação do custo de comercialização envolve o levantamento desses vários itens, o que é, sem dúvida, mais difícil do que o levantamento dos preços dos produtos nos diversos níveis de mercado. A partir desses preços é que

se determina a margem de comercialização.

A margem corresponde às despesas cobradas ao consumidor pela realização das atividades de comercialização.

$$M = C + L$$

M é a margem, C é o custo e L o lucro ou prejuízo dos intermediários.

A margem é dada pela diferença entre o preço pelo qual um intermediário (ou um conjunto de intermediários) vende uma unidade de produto e o pagamento que ele faz pela quantidade equivalente que precisa comprar para vender essa unidade.

A Margem Total (MT) procura medir as despesas do consumidor devidas a todo o processo de comercialização. Corresponde, pois, à diferença entre preço do varejo (Pv) de um produto qualquer e o pagamento recebido pelo produtor pela quantidade equivalente na fazenda (Pp) (após ajuste para os subprodutos).

$$MT = Pv - Pp$$

Referências básicas consultadas

GUIDUCCI, Rosana do Carmo Nascimento; LIMA FILHO, Joaquim Raimundo de; MOTA, Mierson Martins. Viabilidade Econômica de sistemas de produção agropecuários: metodologia e estudos de caso. Brasília, 2012.

PERES, Fernando Curi et al. O Programa Empreendedor Rural: Elaboração e análise de projetos. Volume 3. Curitiba, 2010.

PETROBRAS. Integração Petrobras Comunidades. Roteiro de Elaboração de Projetos. [2010?]. Disponível em: <http://sites.petrobras.com.br/minisite/ipc/rjes2013/downloads/pdf/roteiro-para-elaboracao-de-projetos-rjes2013.pdf> Acesso em: 13/12/2015.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. Economia: fundamentos e aplicações. 2ª ed. São Paulo, 2009.

Organização de Material de apoio:

Heldrino Joteminga Correia - ENGIM

Colaboração de:

Ansu Mancal - GEPE

João Armando Tchami - ENGIM

Bunha Mendes - ENGIM

Irina Mendes - ENGIM