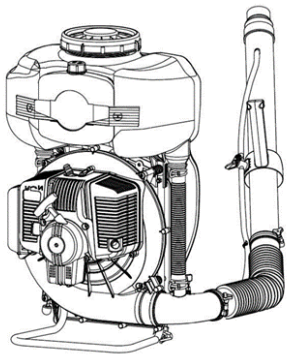
INSTITUTO DE AMÊNDOAS DE MOÇAMBIQUE, IP

Manual Básico de Gestão de Negócio



Nampula, Julho de 2022

INSTITUTO DE AMÊNDOAS DE MOÇAMBIQUE, IP

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Ficha Técnica

Propriedade:

- Giz - Cooperação Alemã

Coautor:

- UniLúrio Business School

Morada: Bairro da Faina, campus da Faina, Cidade de Nampula, Moçambique, Telemóvel: 841290776

Local e Data de Publicação

- Nampula, Julho de 2022

Como utilizar este material?

- **Provedor (es)**

Este manual em vossas mãos, representa um módulo de capacitação. Ele contém: a) todo o conteúdo para tornar verdadeiramente o serviço de pulverização em negócio sustentável e vantajoso para si; b) os exemplos concretos de cada actividade de gestão, empreendedorismo e literacia financeira que podem ser usados como um modelo; e c) sínteses dos assuntos relacionados com o tema principal, para serem utilizadas como material de referência.

Objectivos do Manual

Caro provedor, ao ler este manual, tenha em mente que ele foi concebido para alcançar quatro (4) objectivos principais, que se resumem na resposta às seguintes questões orientadoras:

Que oportunidades existem na cadeia de valor do caju para a actividade de pulverização?

Como aproveitar as oportunidades que existem na cadeia de valor de caju?

Como gerir o serviço (actividade) de pulverização como negócio?

Como saber se o meu negócio de pulverização está a ganhar ou perder?

Sessão I: Empreendedorismo

Caro provedor!

A primeira sessão da nossa capacitação, aborda sobre empreendedorismo. Aqui iremos aprender a olhar o serviço de pulverização como negócio e encarnar o espírito empreendedor.

Objectivos:

No fim desta sessão, o formando deve ser capaz de:

1. Entender a diferença entre empreendedor e empreendedorismo;
2. Ver o serviço de pulverização como negócio;
3. Aplicar métodos e ferramentas na avaliação de mercado;
4. Desenvolver o espírito empreendedor.

1.1 Empreendedorismo versus empreendedor

Considere os seguintes conceitos para formulação sobre empreendedorismo:

- "É o processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades; é um conjunto de indivíduos que as descobre, avalia e explora" (Shane e Venkataraman, 2001 in Sarkar, 2010).
- É o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Quando estas oportunidades são bem implementadas, conduzem a um negócio de sucesso (Dornelas, 2005, p.39);

Para empreendedor, considere:

- O empreendedor é aquele que deteta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados, isto é, a pessoa que empreende (Dornelas, 2008)

1.2 Características do empreendedor

Dentre várias características que se possam citar, considere as seguintes:

- Inovação, liderança, capacidade de assumir riscos, independência, criatividade, necessidade de realização, orientação para resultados, habilidade para conduzir novas situações, iniciativa, capacidade de aprendizagem, aspectos técnicos relacionados ao negócio, formação complementar, identificação de novas oportunidades, resolução de problemas, gestão por objetivos, valorização do trabalho em equipe, visionarização, e tomada de decisões (Dornelas, 2001).

1.3 Identificando as oportunidades de negócios na cadeia de valor do caju

Para identificar oportunidades na cadeia de valor do caju, precisamos de conhecer os **principais desafios/Problemas do sector do caju.** Ao procurar respostas aos problemas ou desafios, a solução a esses problemas constitui oportunidades, isto é, só se tivermos soluções para resolvê-los. Desse modo,

- Note que, de forma prática, no momento que consegue transformar os desafios/problemas em oportunidades de negócios, ou mesmo a preocupação em resolver os problemas, está incorporando o espírito empreendedor.

A fonte de identificação de novas ideias reside na observação e acompanhamento do meio em que ele vive. Acompanhar as tendências e identificar problemas que possam gerar oportunidades de negócio, acima de tudo, a cadeia de valor do caju apresenta várias oportunidades. Portanto, devemos observar atentamente as preocupações dos agricultores e da cadeia de valor do caju; um bom pulverizador deve estar devidamente informado sobre o sector em que actua.

Caro provedor, entenda que:

- A base de identificação de oportunidades de negócio, obriga que o empreendedor acompanhe as tendências e/ou ecossistema do mercado da cadeia de valor do cajú. Isto é, deve ficar atento e acompanhar tudo que está em volta do seu mercado, de modo a descobrir novas ideias de negócios.
- Há indivíduos que nascem com um certo nível de inteligência empreendedora, mas, empreendedores de sucesso juntam habilidades relevantes, experiências e contactos com o passar de anos. Portanto, a capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo e nunca é tarde para cada provedor cultivar essas características.

Resumo da sessão

Novas ideias aparecem quando as pessoas estão abertas para que isso aconteça, quando estão propensas a ter **experiências novas**. É preciso conhecer os problemas/desafios na produção e venda de castanha do caju que podem ser transformadas em oportunidades de agregação de valor, desde a produção, transporte, processamento e venda.

O conceito de empreendedorismo carrega consigo dois termos que caracterizam o processo (Inovação e Criatividade). Criatividade é pensar em algo novo, inventar algo, enquanto que inovar é fazer coisas novas, transformar esse novo em algo que sirva às pessoas, ou seja, que possa ter utilidade. Uma ideia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isto é, detetar uma oportunidade.

Depois de identificarmos a oportunidade de negócio, devemos fazer uma breve avaliação da oportunidade detetada. Considere como questões de avaliação da oportunidade:

- Qual o mercado que a oportunidade atende?
- Qual o retorno económico que ela proporcionará?
- Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Secção II: Gestão de Negócio

Caro provedor!

Estamos a iniciar a segunda sessão, onde vamos ajudá-lo a compreender o serviço de pulverização como um negócio.

Objectivos da sessão

No final da sessão, os formandos devem ser capazes de:

- Saber a importância de planificação do negócio;
- Saber as fases do ciclo de vendas;
- Conhecer o calendário anual do negócio, como da pulverização;
- Dominar a Gestão de equipa e liderança;
- Saber a importância de diversificação do negócio.

2.1 Como planificar o Sucesso do meu Negócio

Caro formando, antes de trabalhar com aspectos técnicos da gestão de negócio, é importante entender o conceito de planificação de negócio.

- A planificação de negócio consiste em determinar o que deve ser feito para que se consigam os objectivos pretendidos e como fazê-lo (Teixeira, 2013).
- O sucesso do serviço de pulverização como negócio reside na planificação. O provedor, deve saber o que pretende fazer, como, quando, quanto, com quem, onde, etc, questões que vão lhe ajudar a organizar melhor as suas actividades.

O conceito de planificação de negócio, resume-se em três principais momentos (antes, durante e depois):

Planificação

Antes	Durante	Depois

2.2 Conhecendo o calendário do negócio de pulverização

Na ideia de Certo (1994) "*cada negócio tem a sua época mais intensa e fria"*. Ou seja, todo o negócio tem o seu calendário anual que todos devem conhecer.

Como provedor de serviço devo conhecer o calendário anual do meu negócio, sabendo o tipo de actividade a desenvolver em cada mês e, quais são os principais recursos materiais e humanos que poderei precisar para executar a actividade.

Para tal, usaremos a seguinte tabela como modelo para a organização da sua calendarização. Note que, no calendário não pode faltar a indicação da actividades, em que mês é que vai se fazer essa actividade e os recursos necessários para fazer a actividade (exemplo: Dinheiro, pessoas, carro, atomizadores, químicos, etc).

Exemplo: Modelo de Calendário Anual do Provedor do Serviço de Pulverização

	Calendário												
Actividade	**J**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**	**Recurso**
Manutenção de máquinas													
Mobilização de produtores													
Registo de produtos e número de plantas													
Aquisição de produtos químicos													
Pulverização (Limpeza de plantas)													
Entrega de dados a INCAJU													
Controle e monitoria de plantas													
Recolha de castanha (pagamento)													
Selecção													
Venda de castanha													
Balanco do trabalho feito													
Plano do Ano seguinte													

2.3 Técnicas de Venda

Caro formando, "*sem vendas, sem entrar dinheiro, o serviço de pulverização vai morrer"*, e um empreendedor não só vende muito aos seus clientes, mas vende bem.

O segredo de uma Boa Venda é Empatia.

Só podemos satisfazer o nosso cliente e criar soluções para ele se de facto **tivermos empatia** por ele.

Então, o que é empatia? Note que a empatia é diferente de simpatia.

A palavra "empatia" tem origem grega, *empatheia*, que significa **paixão ou ser muito afectado por algo**, (Sampaio, Camino & Roazzi, 2009). Ela manifesta-se em nossos

sentimentos, isto é, através da capacidade de nos colocarmos na posição do outro. Eu como pulverizador, devo me colocar na posição do Produtor.

Por exemplo, embora minha intenção seja de terminar e atender o maior número possível de produtores (Maior número de cajueiros pulverizados por dia) que é a minha missão, devo saber me colocar no lugar do produtor, pois ele não está preocupado com o número de cajueiros pulverizados, mas com a qualidade e unidades de medição certíssimos de modo a garantir a qualidade do trabalho feito; isto é, sempre colocar-se no lugar do outro.

Dicas para vender mais

- Olhe para a pessoa enquanto escuta;
- Adopte uma expressão sincera e amável;
- Saber ouvir: demonstre que está profundamente interessado no que está a ouvir;
- Faça algumas perguntas;
- Não mude de assunto;
- Não interrompa a conversa para a terminar;
- Utilize, se possível, as mesmas palavras do Cliente para lhe responder, e lhe dar a conhecer o seu ponto de vista

❖ Registo de Vendas

Nas vendas, o empreendedor tem todas as receitas que produz, registada no documento, chamado de Mapa de Vendas.

Exemplo: Mapa de registo de vendas do dia

Esta folha deve ser usada todos os dias para escrever o trabalho que foi feito e, no final do mês, verá quais foram os trabalhos mais solicitados ao longo deste período.				
Data	**Cliente**	**Produto/Serviço**	**Valor**	
Escreve a data em que a venda aconteceu	Escreve o nome da pessoa que comprou	Escreve o nome do trabalho feito	Dinheiro que o cliente pagou agora	Dinheiro que o cliente fez dívida (irá pagar numa data acordada)
VENDAS TOTAIS				

❖ Ciclo de Vendas

Fonte: Sampaio, Camino & Roazzi (2009)

Caro provedor, com base no ciclo de vendas, é preciso compreender o seguinte:

- O processo de venda não termina com a prestação do serviço, isto é, com a pulverização dos cajueiros, mas, é um processo com três principais fases, **antes** (preparação da venda/negociação), **durante** (prestação do serviço) e **pós- venda** (acompanhamento da actividade e feedback do serviço).

- A **pós-venda** é a última fase, mas não menos importante. Este é o momento em que tem que garantir que o cliente volte. Alguns empreendedores costumam prestar um serviço mal feito (ou incompleto) para fazerem com que o cliente volte, não é disto que estamos a falar e não o deve fazer.

2.4 Diversificação de negócios

Caro Formando, o serviço de pulverização não funciona todos os meses do ano e, por conseguinte, não haverá receitas todos meses. O que significa que devemos ver como nos portamos para melhorar essa situação ao longo do ano; precisamos de ter outras fontes conexas a cadeia de valor do caju para reverter este cenário e termos dinheiro a entrar mesmo sem prestarmos o serviço de pulverização.

- A diversificação de produtos e mercados tem sido uma das principais estratégias para a estabilidade do negócio, e de empresas em tempos de crise, pois traz vantagens competitivas que permitem crescer e reduzir os riscos do negócio.
- Diversificar o negócio permite aumentar o rendimento ou, pelo menos, garantir que sempre na empresa entre algum dinheiro, (Teixeira, 2011).

2.5 Liderança e Gestão de Equipa

- Líder faz-se, não nasce e todas as pessoas, que queiram podem ser líderes. A liderança é uma escolha, um caminho e não requer títulos.
- O pulverizador deve ser um líder do seu negócio e inspirar seus trabalhadores no trabalho que fazem.
- Os 3 principais atributos de líder são: inspirar, impactar e influenciar. Que cada pessoa comece a se rever neste papel.

2.6 Características de um líder

Resumo da sessão

A gestão do serviço de pulverização como negócio, ela acontece quando o negócio funciona de forma organizada e com boa planificação.

O funcionamento organizado acontece quando existe um plano anual do negócio, adopta voluntariamente técnicas de como conquistar mais clientes e manter o negócio sempre lucrativo, o empreendedor tem um bom relacionamento interpessoal com seus trabalhadores e procura sempre diversificar as fontes de obtenção de renda dentro da empresa.

Sessão 3: Plano de Negócio & Literacia Financeira

Caro provedor!

Estamos a iniciar a terceira sessão da nossa formação, e vamos aprender como elaborar um plano de negócio e como gerir o negócio.

Objectivos:

No fim desta sessão, o formando deve ser capaz de:

1. Explicar o que é um plano de negócio, e compreender a sua importância;
2. Desenvolver um plano de negócio para a prestação de serviço de pulverização;
3. Compreender a literacia financeira de um negócio.

3.1 O que é plano de negócio?

Plano de negócio é um documento escrito do negócio. Inclui **informações sobre a empresa** (visão, missão e objectivos do negócio), **viabilidade técnica** do negócio, **plano de mercado**, **plano de produção**, **informação financeira (lucratividade)** e **riscos** do negócio.

3.2 Benefícios de escrever um plano de negócio

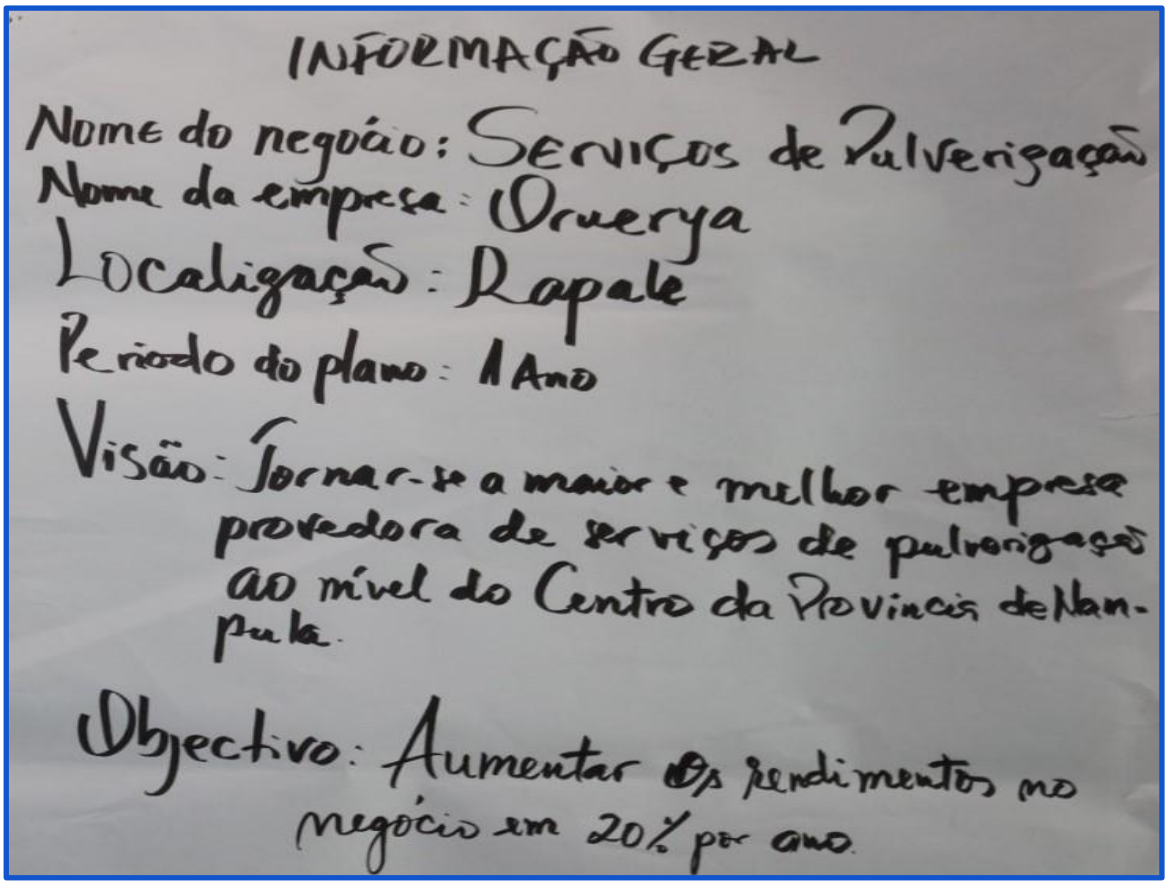
- O plano de negócio mostra se a empresa vai fazer lucros no futuro. Ou seja, mostra o dinheiro que entra e sai do negócio.
- O plano de negócios possibilita o acesso aos empréstimos bancários porque a maioria dos bancos tem interesse em saber sobre as vendas esperadas, gastos e lucros previstos antes de darem o empréstimo.
- Minimiza os gastos de produção. Os recursos são usados de forma adequada de acordo com o plano.
- O plano de negócio reduz o risco de perder dinheiro.

Actividade 3.1: Como fazer um plano de negócio? (Etapas ou fases do plano)

- ❖ **Descrição da Empresa**

A descrição da empresa ajuda o provedor de serviços de pulverização a manter foco no que pretende alcançar.

Exemplo: Descrição da Empresa



DADOS DA EMPRESA	
Nome da entidade: **Razão social:**	
Forma legal da entidade	
Ramo de actuação	
Sector de Actividade	
Contactos:	
Telefones/correio electrónico	
Localização:	
NUIT	
Nome do Proprietário	

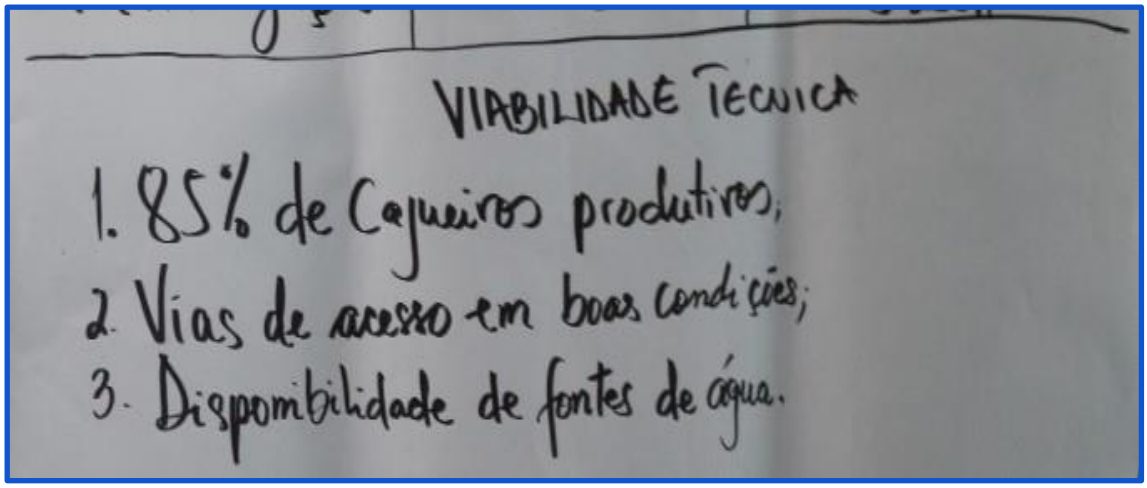
Fonte: UBS, 2022.

❖ Viabilidade Técnica

Antes de fazer o plano de produção do negócio, devemos avaliar a condição dos cajueiros. Verificar se os cajueiros estão podados e limpos, se são cajueiros pequenos ou grandes, e se a localidade ou povoado dispõe de água. Para obter mais informações sobre a condição dos cajueiros use o mapa de preparação de campanha. Este mapa ajuda no registo de

produtores que adoptaram as boas práticas de maneio integrado de cajueiros, podas e limpeza, na zona onde opera o negócio.

Exemplo: Viabilidade Técnica do Negócio



❖ Plano de Mercado

Caro Formando, qualquer actividade ou negócio para se impor no mercado é preciso fazer a avaliação da situação do mercado. Por exemplo:

- identificar quantos produtores procuram pelos serviços de pulverização no povoado;
- descrever o perfil dos produtores da castanha de cajú: pequenos ou grandes produtores;
- identificar quantos concorrentes de prestação de serviço de pulverização existem no povoado;
- Saber se os concorrentes fazem promoção dos seus serviços ou não;
- Obter informações sobre o número de vezes que os concorrentes pulverizam os cajueiros.
- Obter informações sobre os fornecedores de materiais e equipamentos de pulverização.

📋 O plano de mercado ajuda ao provedor de serviço de pulverização a identificar o grupo específico de clientes que a sua empresa deseja atender.

Exemplo: Plano de mercado

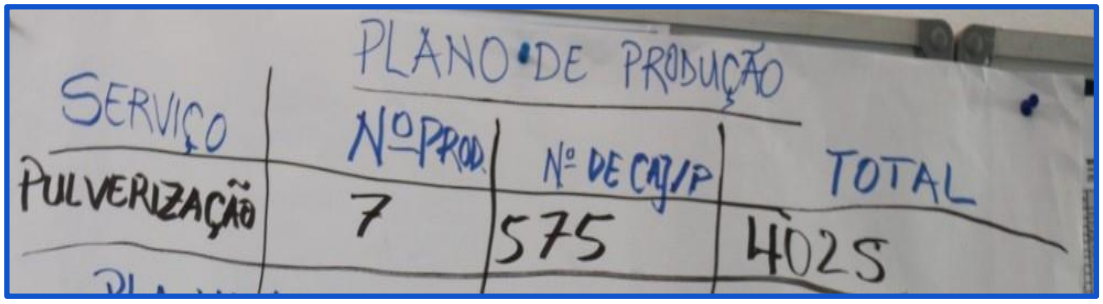
Análise de mercado					
	Consumidor	Quantidade	Fornecedor	Preço	Modalidades de pagamento
Minha empresa	Familiar	100 plantas	Bayer, AAC	2 kg	Depois da colheita (alto grau de negociação)
Concorrente 1	Comercial	500 plantas	AAC, CM	1.5 kg	Antes ou depois da colheita
Concorrente 2	Familiar	70 plantas	Bayer	2.5 kg	Antes da colheita (50%)

❖ Plano de Produção

📝 O plano de produção deriva do plano de mercado. O pulverizador deve estimar o número total de cajueiros que vai pulverizar; o número de aplicações, os materiais e equipamentos, e a mão-de-obra necessária para prestar os serviços de pulverização.

Para elaborar um bom plano de pulverização e organizado, o formando deve usar o livro de registo de despesas (saída de dinheiro).

Exemplo: Plano de produção

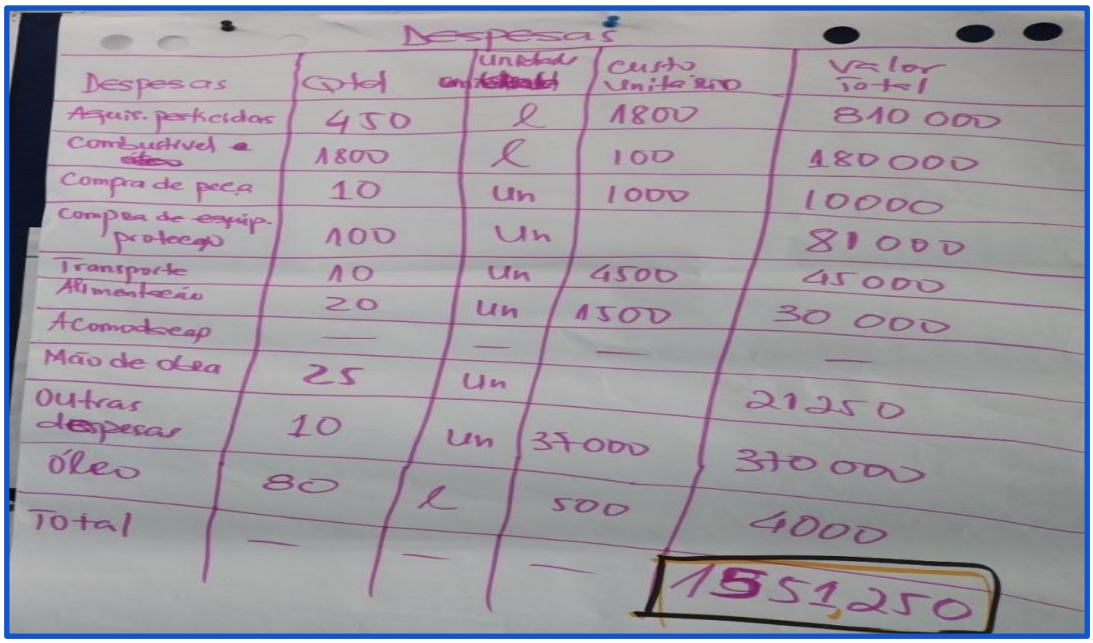


- O formando deve incluir no registo de despesas o custo de depreciação da maquinaria (ex.: atomizadores);
- A depreciação é a diminuição do valor bem durável (ex.: **atomizador**) como resultado do desgaste normal. Este é um dinheiro que o provedor de serviço deve guardar para renovar os equipamentos quando necessário.

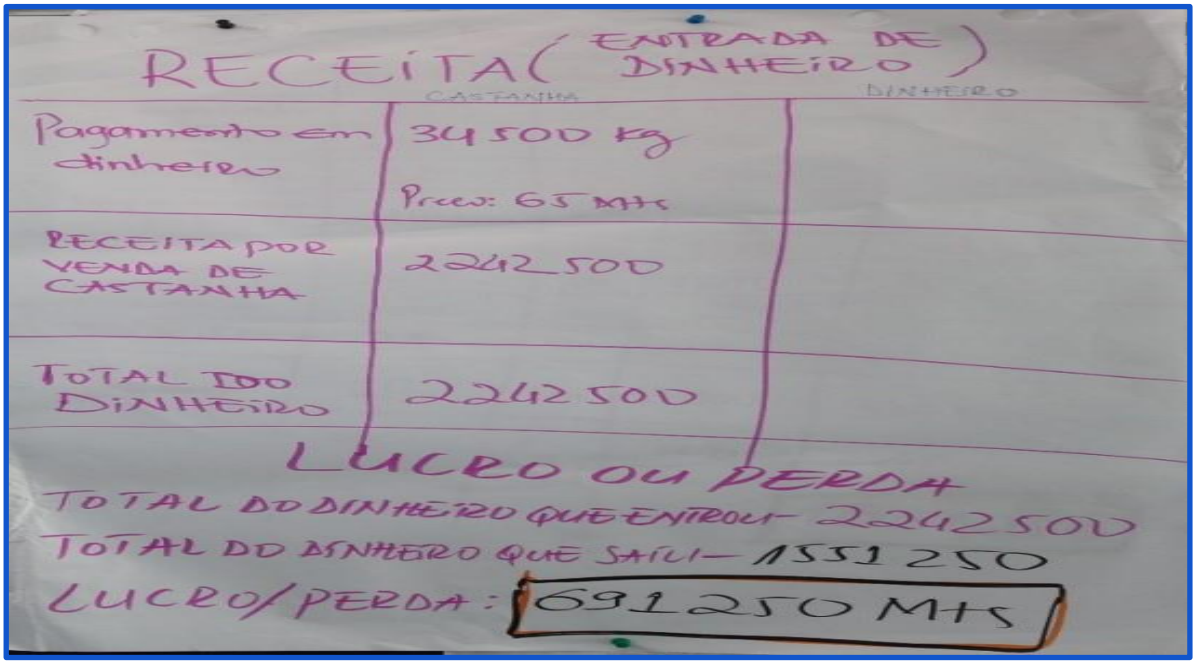
- Calcule o custo de depreciação da maquinaria (atomizadores) usando o seguinte método:

$$Depreciação\ Anual = \frac{custo\ de\ aquisição\ do\ equipamento\ -\ custo\ da\ máquina\ no\ fim\ da\ vida\ útil}{Número\ de\ anos\ que\ a\ máquina\ será\ usada}$$

Exemplo: Registo de despesas (Saída de dinheiro)



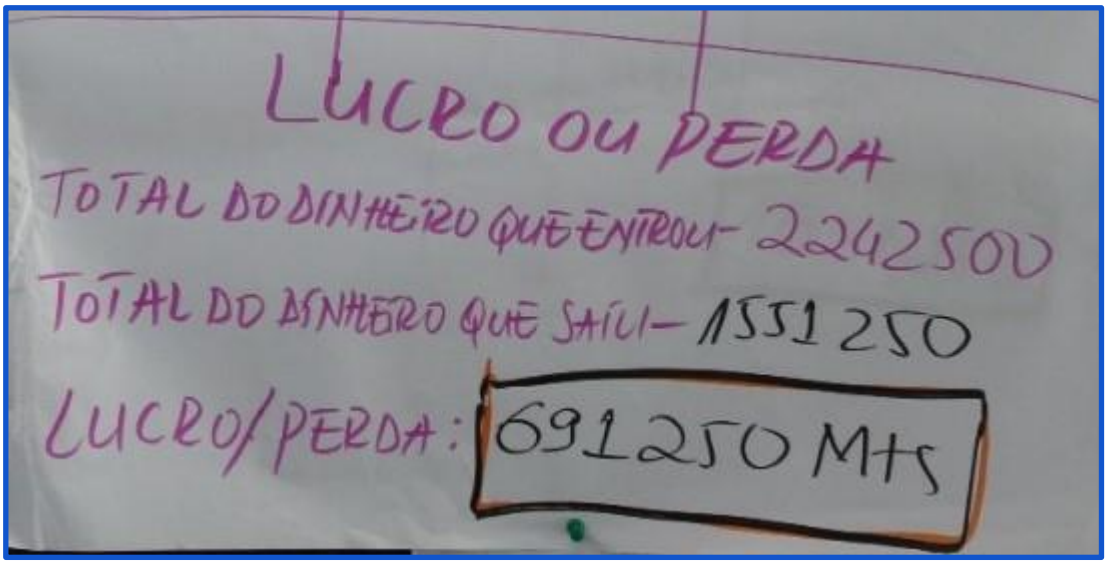
Exemplo: Registo de receitas (Entrada de dinheiro)



❖ **Literacia Financeira**

- Todo negócio deve ter orçamento (dinheiro) para dar certo. Um orçamento é a estimativa do valor ou preço do negócio e é sempre composto por despesas (saída de dinheiro) - e as receitas (entrada de dinheiro).
- A **análise financeira** consiste em calcular o rendimento do negócio, serviço de pulverização, com base nas informações de receita (entrada de dinheiro) e despesa (saída de dinheiro).
- O **lucro ou prejuízo** do negócio é calculado fazendo a diferença entre o total de dinheiro que entrou (receitas) e o dinheiro que saiu (despesas).
- Se a diferença entre **receita** (entrada de dinheiro) e **despesa** (saída de dinheiro) é positiva, então o negócio tem lucros.
- Se a diferença entre **receita** (entrada de dinheiro) e **despesa** (saída de dinheiro) é negativa, então o negócio tem prejuízos.

Exemplo: Lucro ou Prejuízo



- No exemplo acima, a empresa teve um lucro pelo serviço de pulverização prestado aos produtores da castanha de cajú.

❖ **Como determinar o Ponto de Equilíbrio?**

Calculando o ponto de equilíbrio

- Caro formando, precisa saber o que são custos variáveis e custos fixos e margem.

Custos Variáveis - é o custo de produção, ou seja, o custo da prestação de serviço. Estes custos ocorrem sempre que um serviço é prestado, e variam sempre com a quantidade de cajueiros a pulverizar.

Exemplo de custos variáveis:

- Preço da gasolina e óleo
- pesticidas e produtos químicos
- Controlo e monitoria

Custos Fixos - são custos relacionados com a empresa. Os custos fixos são custos que não variam com as mudanças na produção. Ou seja, pulverizar ou não o negociante terá despesas por pagar.

Exemplo de custos fixos:

- Manutenção das máquinas
- Salários
- Transporte
- Depreciação das máquinas e equipamentos

Margem de Lucro - é o valor (dinheiro) pretendido sobre preço de venda do produto. Ou seja, o dinheiro que o provedor de serviço ganha com a pulverização de cajueiros.

Margem = **Preço de venda** - **Custo variável**

- A margem permite o pagamento dos custos fixos do negócio ou empresa.

Quantos cajueiros precisamos pulverizar para que o empreendedor pague todas as despesas?

Calcule o Ponto de Equilíbrio Económico?

$$\textbf{Ponto de Equilibrio Económico} = \frac{\textbf{Custos Totais (Variáveis e Fixos)} + \textbf{Lucro}}{\textbf{Preço de venda da castanha}}$$

Então, o ponto de equilíbrio económico dá-nos a quantidade mínima de produtos (castanha) vendidos que permite pagar as despesas do provedor de serviços e ainda ter lucro.

Exemplo de Ponto de Equilíbrio Económico:

Como calcular o ponto de equilíbrio económico?

- Lucro = 691,250.00MT
- Custos Totais (dinheiro que saiu) = 1,551,250.00MT
- Preço de venda da castanha/kg = 40.00MT

$$\textbf{Ponto de Equilibrio Económico} = \frac{1,551,250.00 + 691,250.00}{40.00}$$

$$= \frac{2,242,500.00}{40.00} = 56,062.5\ kg$$

Então, quando o provedor de serviço de pulverização vender 56,062.5 quilos de castanha de caju, ele terá dinheiro suficiente para pagar as suas despesas e ainda terá 691,250.00 meticais de lucro.

Resumo da Sessão

O plano de negócio é o documento escrito que orienta como o negócio vai estar organizado e sobretudo funcionar nos próximos tempos, isto é, é o instrumento orientador de todo negócio da empresa. Ele está divido em diversas partes fundamentais, mas que na prática se complementam.

Neste sentido, são múltiplas as vantagens do uso do plano de negócio: O plano de negócio mostra se a empresa vai fazer lucros no futuro. Ou seja, mostra o dinheiro que entra e sai do negócio; O plano de negócios possibilita o acesso aos empréstimos bancários porque a maioria dos bancos tem interesse em saber sobre as vendas esperadas, gastos e lucros previstos antes de darem o empréstimo; minimiza os gastos de produção. Os recursos são usados de forma adequada de acordo com o plano; O plano de negócio reduz o risco de perder dinheiro.