



## ENTRADA DOS PEQUENOS PRODUCTORES NO MERCADO DE SEMENTES

LIÇÕES DO PROJECTO SEEDS  
(SMALLHOLDER EFFECTIVE  
EXTENSION DRIVEN SUCCESS)  
EM MOÇAMBIQUE

Pippy Gardner

© 2017 NCBA CLUSA

NCBA CLUSA  
1775 Eye Street, N.W. Suite 800  
Washington, D.C. 20006

SMALLHOLDER  
EFFECTIVE  
EXTENSIONS DRIVE  
SUCCESS PROJECT

---

2017

LIVRO BRANCO

---

ENTRADA DOS  
PEQUENOS  
PRODUTORES  
NO MERCADO DE  
SEMENTES

LIÇÕES APRENDIDAS DO  
PROJECTO SEEDS EM  
MOÇAMBIQUE

DEZEMBRO DE 2017

**Índice**

- 2 Sumário Executivo
- 6 Introdução
- 7 A Indústria de Sementes em Moçambique
- 8 Antecedentes do Projecto SEEDS e dos Parceiros
- 9 Modelos de agro comerciantes rurais e Moçambique
- 11 Actividades Implementadas e Principais Constatações/Recomendações
- 22 Vendas de Sementes
- 30 Vendas por Cadeia de Valor
- 33 Conclusão

## ENTRADA DOS PEQUENOS PRODUTORES NO MERCADO DE SEMENTES

**D**urante a sua implementação ao longo de duas campanhas agrícolas entre 2015 e 2017, o projecto SEEDS (Smallholder Effective Extension Driven Success), implementado pela NCBA CLUSA em parceria com a Feed the Future Partnering for Innovation, um programa financiado pela USAID, apoiou duas empresas de sementes do sector privado – a Phoenix Seeds e a Oruwera Seed Company – no desenvolvimento de redes de agro comerciantes, de acordo com o modelo de Prestador de Serviços Baseado na Comunidade (CBSP) da NCBA CLUSA, nas províncias de Manica, Zambézia e Nampula de Moçambique.

Os CBSPs são agro comerciantes rurais que compram sementes das empresas de sementes para revenda nas suas próprias comunidades, criando assim uma ponte entre os fornecedores de sementes/insumos e os pequenos produtores, e reduzindo os elevados custos de distribuição envolvidos na disponibilização de produtos aos consumidores do Fundo da Pirâmide (Bottom of Pyramid ou BOP em Inglês). O objectivo deste projecto era ajudar as duas empresas a entrar de forma lucrativa no mercado de sementes para os pequenos produtores nas regiões Norte e Centro de Moçambique, desenvolvendo os seus próprios sistemas de vendas e distribuição de CBSPs, e ao mesmo tempo apoiá-los na venda de sementes melhoradas certificadas para pelo menos 12.000 pequenos produtores. As principais conclusões e recomendações relativas a esse período, são as seguintes:

**Sementes melhoradas, tal como a variedade ZM-521 mostrada em baixo, são apresentados aos clientes pelos CBSP, em parcelas de demonstração estabelecidas ao lado das suas lojas**

## IDENTIFICAÇÃO DOS CBSPS

No final do projecto, 289 CBSPs (36 da Oruwera e 153 da Phoenix) foram identificados, treinados e contratados pela Phoenix e a Oruwera nas três províncias. Os CBSPs foram estratificados em dois perfis principais: 1) pequenos Agricultores Líderes CBSPs, trabalhando com o Projecto de Promoção de Agricultura de Conservação (PROMAC) da NCBA CLUSA, que geriram parcelas de demonstração para promover o uso de sementes certificadas, e que comercializaram esse mesmo produto nas suas próprias pequenas lojas e 2) grandes comerciantes ou comerciantes agrários CBSPs existentes com maior potencial de comercialização de sementes. Esta estratificação criou a estrutura necessária para percorrer até à “Última Milha” da cadeia de suprimentos - distribuindo sementes desde pontos de distribuição semiurbanos até às áreas mais remotas - no Ano 2.

## NEGOCIAÇÃO ENTRE O SECTOR PRIVADO E OS CBSPS

As negociações entre as empresas de sementes e os seus respectivos CBSP foram facilitadas pelo pessoal da NCBA CLUSA junto com a equipa de vendas do sector privado, geralmente trabalhando juntos como uma equipa de duas pessoas ou “sistema de amigos”. Esta é uma maneira para os doadores poder prestar apoio directo e capacitação para as actividades de comercialização de sementes durante a fase inicial do estabelecimento das redes de CBSP, seguido de uma retirada posterior à medida que o sector privado assume o controle.

O sucesso das redes de CBSP muitas vezes depende de modo excessivo na capacidade de só um ou dois membros do pessoal de vendas da empresa. Quando esses indivíduos são ineficazes nos seus trabalhos, o programa completo do CBSP pode estar



comprometido. As empresas de sementes devem, portanto, priorizar o recrutamento, o incentivo, o treinamento e a manutenção da equipe certa para o trabalho. Os doadores têm um papel a desempenhar para garantir que as empresas do setor privado tenham acesso a recursos para treinar e manter a sua equipe de qualidade.

## TREINAMENTO DOS CBSPS

Os CBSPs foram treinados em pequenos grupos comunitários ao longo de um período de um mês, e por meio de um curso de três módulos. O treinamento deve ser estratificado e de acordo com os perfis dos CBSPs (com conteúdos diferentes para os Agricultores Líderes e os Comerciantes CBSPs) e deve ser repetido anualmente, aumentando em termos de complexidade, à medida que os grupos de CBSPs obtêm experiência prática em vendas de sementes. O SEEDS recomenda treinar os CBSPs em pequenos grupos comunitários, com subsídios limitados para os participantes (p.ex: refeições e transporte), uma vez que permite um treinamento mais sensível às necessidades dos CBSPs, e melhora a absorção de informações; reduz os custos logísticos envolvidos no treinamento de um grande número de participantes num único evento; e destaca o foco do negócio em vez do projecto do modelo de CBSPs. Devido ao facto de muitos beneficiários de projectos rurais estarem acostumados mais a eventos de treinamento guiados por doadores, a equipa do projecto poderá ter que articular claramente no foco do negócio, e marcar o tom para os treinamentos no início de cada curso.

Tal como acontece com as negociações de CBSPs tanto quanto possível, os papéis dos doadores devem concentrar-se na facilitação, mas, ao mesmo tempo, reconhecer que o sector privado precisa de apoio nos estágios iniciais da criação das redes de CBSPs. Por isso, as intervenções dos doadores devem incluir formação para o pessoal do sector privado como formadores, bem como actividades mais amplas que melhorem o ambiente propício às redes de CBSPs, tal como trabalhar com instituições de formação profissional para desenvolver um currículo de agro comerciante credenciado.

Para o funcionamento da rede de hub/retalhista, é necessário satisfazer as exigências da procura (disponibilidade/capacidade de compra dos pequenos produtores) e do fornecimento (distribuição)

## DISTRIBUIÇÃO DE SEMENTES E O ESTABELECIMENTO DE POLOS DE COMERCIANTES E RETALHISTAS AGRÁRIOS

No Ano 1, a Oruwera optou pela distribuição individual às lojas de agro comerciantes, oferecendo termos de crédito; contudo, as dívidas não pagas de cerca de \$ 4.000 (representando uma taxa de reembolso de cerca de 50%) no final da primeira campanha levou a empresa a abandonar esta estratégia no Ano 2 e a optar pela entrega apenas mediante pagamento em dinheiro. Embora tenha reduzido a exposição ao risco da Oruwera, significou que funcionou com apenas 4 CBSPs no Ano 2, em comparação com 13 CBSPs no Ano 1.

No Ano 1, a Phoenix concentrou-se no estabelecimento do Agricultor Líder e Comerciante CBSPs, ao mesmo tempo usando uma estratégia de feira de sementes que envolvia a Phoenix a vender sementes directamente em comunidades rurais enquanto os CBSPs fomentaram e agregaram a demanda em troca de uma comissão sobre as vendas de sementes pela Phoenix. No Ano 2, uma facilidade de crédito limitada foi disponibilizada para 58 CBSPs seleccionados da Phoenix, que receberam 12.723 kg de sementes a crédito no valor de atacado de 1.204.155 mt (ou cerca de \$ 22.000). Isso permitiu à Phoenix organizar os seus CBSPs de acordo com um modelo de distribuição radial e utilizar a abordagem de até à "Última Milha" para gerir a cadeia de suprimentos, com 11 dos seus maiores comerciantes CBSPs funcionando como hubs, fornecendo produtos às suas próprias redes de Agricultores Líder CBSP. No entanto, é de observar que, muito embora a provisão de uma facilidade de crédito tenha, sem dúvida, ajudado a Phoenix a aumentar as suas vendas no Ano 2, superando as vendas de sementes da Oruwera, esta estratégia expôs a Phoenix ao risco e, no final do projecto, houve cerca de \$ 6.400 em dívidas pendentes.



**Um agro comerciante do SEEDS examina as taxas de germinação de sementes melhoradas numa Feira de Sementes.**

Para uma rede hub/retalhista poder funcionar, devem satisfazer-se os aspectos da procura e da oferta.

- 1) Deve haver procura suficiente de sementes certificadas por parte dos pequenos produtores,
- 2) As empresas de sementes devem ser capazes de fornecer sementes de qualidade aos polos de forma consistente, e
- 3) Algumas formas de crédito ou de consignação devem estar disponíveis para os CBSPs/hubs.

O SEEDS descobriu que, muitas vezes o lado da oferta era um desafio tão grande como a criação da procura. Mesmo quando os CBSPs estavam a solicitar sementes, tanto a Oruwera como a Phoenix frequentemente se esforçaram para disponibilizar produtos onde e quando era necessário, indicando que as empresas do sector privado precisam de apoio quanto aos aspectos básicos das suas operações, tal como melhorar a produção/processamento de sementes, a capacidade de transporte, o controle da qualidade, o treinamento em gestão, liderança, etc.

## FEIRAS DE SEMENTES

Uma estratégia comunitária de vendas de sementes através de feiras de sementes em mercados rurais existentes e geridas pelas empresas, pode ser uma solução inovadora para o problema da falta de capital de giro dos CBSPs para a compra de sementes e insumos. Esta estratégia deve complementar as vendas das lojas dos CBSPs. As empresas de sementes beneficiam do aumento das vendas, correndo um risco financeiro mínimo, enquanto os CBSPs podem integrar-se nos modelos comerciais das empresas de

sementes, agregando procura em retorno, ganhando uma comissão sobre todas as sementes vendidas. Um total de 29,860 kg de sementes foi vendido através das feiras de sementes da Phoenix no Ano 1, diminuindo para 7.421 kg no Ano 2, em virtude de uma mudança de enfoque nas vendas através das lojas dos CBSPs em vez de nas feiras de sementes.

As feiras de sementes dinâmicas e estrategicamente colocadas também são uma excelente oportunidade de comercialização para as empresas de sementes, que devem investir em materiais promocionais visual e de áudio, e em mercadorias de marca de baixo custo, além de poderem aproveitar as rádios comunitárias e as plataformas de Informação de Tecnologia e Comunicação (ITC) existentes. Também devem aproveitar o apoio dos parceiros, tal como fornecedores de produtos complementares (fertilizantes, serviços financeiros, etc.). Para maximizar o alcance das feiras de sementes, os próprios CBSPs devem receber apoio logístico, financeiro, entre outros, para organizar e gerir as suas próprias feiras de sementes.

## COMERCIALIZAÇÃO E PROMOÇÃO

As ferramentas de comercialização com mais sucesso para as empresas de sementes que visam o mercado de pequenos produtores não precisam de ser caras ou sofisticadas. Elas devem ser amplamente visuais e incluir logotipos de marca/nomes de produtos atraentes e facilmente reconhecíveis, a distribuição de mercadorias de marca e pacotes de amostras, a promoção da marca da empresa em locais rurais estratégicos (p.ex: paredes de mercado, frentes de lojas proeminentes e lojas de CBSPs) e micro-embalagens. As empresas e os CBSPs também devem envolver-se com as rádios comunitárias sempre que possível.

Ao contrário de muitos países desenvolvidos, quase 100% das famílias moçambicanas rurais estão envolvidas em produção agrícola de algum tipo, tornando-as potenciais consumidoras de sementes certificadas. A semente deve, portanto, ser comercializada não como produto especializado, mas como qualquer outra necessidade doméstica, por meio de: estratégias de distribuição rentáveis para garantir que o produto seja abastecido em lojas comunitárias normais; promoção de marca e embalagem que atraem clientes de BOP; actividades de segmentação de mercado para atingir grupos de pequenos produtores; estratégias de preços competitivos, etc. Há ensinamentos a tirar de outras cadeias de valor não relacionadas com as sementes e que comercializam produtos para consumidores de BOP.

## M&A, RECOLHA DE DADOS E MÉTRICAS DE COMERCIALIZAÇÃO

O SEEDS registou dados básicos de vendas para os CBSPs (GPS, nome, localização, data de venda, produto vendido, volume vendido e preço), o que permitiu a análise básica dos dados de vendas. O projecto SEEDS fez um mapeamento de GPS limitado, usando o Google Maps. Os projectos futuros devem melhorar o processo para traçar a localização geográfica dos CBSPs e outros agro comerciantes (os seus e os dos concorrentes) para melhor planear a colocação/espaçamento dos CBSPs e ajudar os CBSPs maiores a desenvolver redes de retalhistas menores. Há também muito a ganhar com empresas sérias que desejam usar sistemas de análise de dados e de mercado baseados em TI, para recolher dados socioeconómicos, demográficos e outros dados sobre clientes e realizar análises demográficas, estratificação/segmentação e posicionamento de mercado mais complexas, que lhes permitam responder melhor às necessidades do seu mercado alvo.

## RESULTADOS DAS VENDAS

- Um total de 203.861 kg de sementes foram vendidas durante o projecto, no valor de 24.950.882 mt, ou cerca de \$453.000 em receitas de vendas, aos CBSPs (assumindo o câmbio médio de 55 mt/US\$). Isto é suficiente para plantar cerca de 10.000 ha com sementes certificadas. 20.197 pequenos agricultores beneficiaram de sementes melhoradas;;



Phoenix Seeds founder Kevin Gifford

- 105.008 kg de sementes foram vendidos através de feiras de sementes e 98.853 kg foram vendidas através de lojas de CBSPs (52% e 48%, respectivamente), indicando que as empresas de sementes beneficiam da implementação de ambas as estratégias ao mesmo tempo;
- 128.096 kg de sementes foram vendidas pela Phoenix e 75.765 kg pela Oruwera (63% e 37%, respectivamente); Um total de 14% dos clientes compraram sementes mais do que uma vez ao longo do projecto;
- Apesar de não ser uma cadeia de valor da Feed the Future, o milho foi a cadeia de valor mais bem vendida durante todo o projecto. Seguiu-se o feijão boér e o feijão nhemba. Isso sugere que os pequenos agricultores exigem sementes certificadas tanto para a segurança alimentar como para as culturas comerciais, e reflecte a recente procura elevada de feijão boér da Índia, que estimulou a produção dessa cultura.

As vendas de sementes aumentaram durante o projecto, apontando para o aumento da procura e da aceitação de sementes certificadas pelos pequenos agricultores. A comparação entre os dados de vendas dos anos 1 e 2 mostra um aumento no volume de sementes vendido por cada empresa, no número de clientes por loja de CBSPs e na propensão dos pequenos produtores para retornar e comprar sementes mais que uma vez na mesma campanha; no entanto, apesar da evidência de um fortalecimento do mercado de sementes para pequenos produtores, os volumes de compra permaneceram pequenos (e cresceram pouco ao longo do projecto) e, em geral, a procura dos pequenos agricultores ainda não é suficiente para oferecer às empresas de sementes a alternativa viável de vendas a granel ou para justificar o estabelecimento de um grande número de empreendedores rurais que vendam apenas sementes. O tamanho médio da compra era de 12 kg nas feiras de sementes e nos armazéns e de 7 kg nas lojas de CBSPs, menos do que necessário para plantar um hectare de terra médio. Além disso, apesar de um aumento no número total de CBSPs que teoricamente foram treinados e contratados pela Phoenix e Oruwera, o Ano 2 não registou um aumento proporcional do número de CBSPs que tenham activamente comprado sementes vendendo-as nas suas próprias lojas. Isto sugere que os CBSPs devem ser impulsionados pela procura - não pela oferta ou pelo projecto. As empresas devem, portanto, concentrar-se em consolidar as suas redes de CBSPs

# INTRODUÇÃO

existentes e em manter o impulso obtido através do SEEDS, em vez de identificar mais provedores apenas com o objectivo de gerar números.

## INTRODUÇÃO

O projecto SEEDS foi um projecto financiado pela USAID, Feed the Future - Partnering for Innovation, destinado a abordar a falta de acesso a sementes certificadas e melhoradas no norte de Moçambique. Gerido pela NCBA CLUSA, o SEEDS teve como objectivo aumentar os rendimentos para a cadeia de valor de seis fontes de alimentação apoiadas pela Feed the Future: gergelim, amendoim, soja, feijão boér, feijão nhemba e feijão vulgar e apoiando duas empresas de sementes locais, a Oruwerá Seed Company, com sede na província de Nampula e a Phoenix Seeds Limitada com sede na província de Manica, para criar sistemas de distribuição de sementes rurais através de uma rede de retalhistas ou agro comerciantes de sementes. O SEEDS foi implementada entre Janeiro de 2015 e Abril de 2017, abrangendo apenas dois anos civis e duas campanhas de vendas de sementes. Para além das seis cadeias de valor identificadas, o projecto também apoiou a venda de sementes de milho certificadas, apesar de não ser uma cadeia de valor apoiada pela Feed the Future e que não contribui para os marcos do projecto. Durante este período, o projecto apoiou a Oruwerá e a Phoenix no estabelecimento de redes de agro comerciantes, usando o modelo dos Provedores de Serviços Baseados na Comunidade (CBSPs) da NCBA CLUSA, que são empreendedores locais, baseados nas comunidades em que actuam como balcão único nas suas comunidades, ligando os pequenos agricultores aos fornecedores de sementes, insumos, ferramentas, equipamentos e outros produtos e serviços necessários.

Durante este período, 281 agro comerciantes ou CBSPs da Oruwerá e Phoenix foram estabelecidos e treinados, e venderam sementes certificadas nas suas comunidades. Além disso, para promover a venda e o uso de sementes certificadas, os parceiros do projecto SEEDS implementaram uma série de outras iniciativas com vista a aumentar a adopção e compra de sementes certificadas e outros insumos, tais como feiras de sementes e eventos promocionais. O presente Livro Branco serve para delinear as principais actividades de venda de sementes realizadas pelo SEEDS, analisar as estatísticas de vendas de sementes nas duas campanhas, e resumir as principais conclusões e lições aprendidas. Prevê-se que, este documento irá complementar a base de conhecimentos existente em Moçambique a respeito da promoção/venda/distribuição de sementes aos consumidores de BOP,



Um dos empresários locais apoiado pelo SEEDS é Helder Jorge, do distrito de Ribaué, província de Nampula, Moçambique. Na sua capacidade de agro comerciante apoiado pelo SEEDS, o Helder é "hub", o que significa que ele recebe produtos a preços preferenciais para revenda na sua própria loja, e para distribuição na sua própria rede de CBSP menores, com apoio do SEEDS (os "raios" de distribuição). O negócio do Helder cresceu não só em termos de vínculos com fornecedores, mas também em termos de gestão, dando a parceria SEEDS assistência técnica, monitorização e apoio relacionados com o negócio em áreas tal como planeamento de negócios, comercialização, requisição/gestão de estoque, logística de transporte e gestão de crédito.

Isso permitiu ao Helder aumentar seu estoque, introduzir novas linhas de produtos e melhor acompanhar a procura dos seus retalhistas e dos pequenos produtores. Como resultado, as suas vendas totais de sementes de Phoenix e Oruwerá aumentaram de cerca de 3,5 toneladas antes do seu envolvimento no SEEDS para 7 toneladas por ano actualmente. Com os seus lucros aumentados, o Helder investiu na construção de um novo armazém de 30 toneladas de capacidade. As 7 toneladas de sementes de Phoenix e Oruwerá foram suficientes para plantar cerca de 200ha de terras de pequenos agricultores com sementes certificadas no distrito de Ribaué, representando maiores rendimentos e lucros para 443 pequenos agricultores, e aumentando os lucros da sua rede de CBSPs.

Como resultado do acompanhamento de negócios, apoio e assistência técnica fornecidos através do SEEDS, o Helder agora sente-se suficientemente confiante para aplicar a sua experiência a outros grandes fornecedores de sementes e insumos, oferecendo uma gama ainda maior de produtos em condições semelhantes, incluindo não só sementes mas também fertilizantes, pesticidas, inoculantes, ferramentas e implementos, tornando-se uma referência para sementes e insumos de qualidade no distrito de Ribaué.

e melhorar a efectividade de futuros programas relacionados com os agro comerciantes e a venda/distribuição de sementes com vista ao aumento da compra e aceitação de sementes, insumos e outras tecnologias certificadas pelos pequenos produtores.

## A INDÚSTRIA DE SEMENTES EM MOÇAMBIQUE

Com cerca de 36 milhões de hectares de terras aráveis e 2,5 milhões de pequenos agricultores, que representam 99% das fazendas totais ou 90% da área cultivada<sup>1</sup>, o segmento de pequenos produtores tem um maior potencial de crescimento em Moçambique. Cerca de 90.000 toneladas de sementes (sementes oleaginosas, cereais e leguminosas) são plantadas a cada ano, dos quais apenas 10% são sementes certificadas, sendo os 90% restantes grão multiplicado de um ano para o outro. E dos 10% que são realmente sementes, apenas 20% são formalmente comercializados - os 80% restantes são trocados ou distribuídos informalmente como parte de projectos de doadores e governamentais. Isso deixa um potencial de necessidades de cerca de 81 mil toneladas de sementes por satisfazer.

Aproveitar este potencial, no entanto, é extremamente desafiador, devido à baixa adopção de sementes certificadas pelos pequenos produtores. A maioria destes ainda não estão preparados para investir em sementes certificadas para as suas machambas, de facto, as amostras dos censos agrícolas mostram que, ao longo dos últimos 15 anos, a percentagem de pequenos agricultores fazendo isso praticamente não se alterou, oscilando em torno de 6% (De Vletter, 2018, prestes a ser publicado). Os principais motivos para isso são os seguintes:

- A sensibilidade aos preços dos pequenos agricultores, particularmente em anos de baixos rendimentos e recessões económicas, como se sentiu no período de implementação do SEEDS, período durante o qual o valor do metical se reduziu por mais de metade em relação ao dólar, e a inflação atingiu quase 20% em 2016.

- Sistemas de distribuição ineficazes nas áreas rurais, tornando difícil aos fornecedores de sementes entregar produtos a um preço acessível;
- Um tamanho médio de machamba de 1,4 ha, que não só reduz a renda dos agricultores e o poder de compra, mas também significa que a sua procura de sementes e insumos certificados permanece baixa;
- O baixo uso e adopção lenta de tecnologias melhoradas em geral. Moçambique tem uma das taxas de aplicação de fertilizantes médias mais baixas em África, com uma média de menos de 6 kg de fertilizantes utilizados por hectare de terras aráveis<sup>2</sup>, e apenas cerca de 5% dos pequenos produtores usam sementes e fertilizantes melhorados.<sup>3</sup>
- A tendência do governo e dos doadores de distribuírem sementes gratuitas ou subsidiadas distorce o mercado e reduz a procura para as empresas do sector privado. Por exemplo, na campanha de 2013/14, o Governo de Moçambique distribuiu 3.668 toneladas de sementes.<sup>4</sup> Isto combina-se com uma "cultura de cedência gratuita" geral entre muitos pequenos produtores, resultante de décadas de intervenção de doadores.

No entanto, apesar desses desafios, o mercado está crescendo de forma constante, à medida que mudanças recentes na política do Governo e dos doadores começaram a reduzir a incidência de distribuição de semente gratuita ou subsidiada, a favor da promoção de canais de vendas comerciais, fortalecendo a capacidade do sector privado de fornecer produtos e, ao mesmo tempo, promovendo a adopção de novas tecnologias pelos pequenos produtores. Como resultado, os pequenos produtores estão cada vez mais conscientes dos benefícios da compra de semente certificada, e espera-se que, no futuro, o mercado de pequenos produtores irá representar o principal mercado-alvo para as empresas de semente:

1 Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar (MASA). (2015). Anuário de Estatísticas Agrárias 2012 - 2014. Maputo, Moçambique: Direcção de Planificação e Cooperação Internacional (DPCI).

2 FAO STAT, 2014 <http://mozambique.opendataforafrica.org/yvcurpf/mozambique-fao-stat-land-use-and-agricultural-inputs>

3 FPAP, 2008

4 DNSA, 2014

# ANTECEDENTES DO PROJECTO SEEDS MOÇAMBIQUE E PARCEIROS

- Apesar de actualmente haver aproximadamente 44 empresas de sementes registadas em Moçambique, poucas têm a capacidade de fornecer grandes volumes de produtos de alta qualidade;
- As grandes empresas que importam principalmente produtos (p.ex: a PANNAR e a Klein Karoo) dependem de moeda estrangeira para as importações, o que cria dificuldades para importar produtos (embora agora se avance para a substituição de importações, produzindo no país). Além disso, tradicionalmente muitas grandes empresas de sementes concentraram-se em empresas de agronegócios, resultando em produtos que não conseguem efectivamente atingir o mercado de pequenos produtores (variedades inapropriadas, tamanho de pacote demasiado grande, etc.);
- As empresas de sementes locais mais pequenas que produzem as suas próprias sementes, tal como a Oruwer, a Morais Comercial, a Ikuru, a Dengo Comercial, a Nzara Ypera, a Semente Perfeita e a Matuel Commercial, não possuem a capacidade de fornecer grandes volumes de sementes de alta qualidade, pois produzem em grande parte através de produtores de sementes contratados que cultivam campos pequenos de sequeiro. A venda paralela também é abundante. Além disso, alguns deles são conhecidos pela má qualidade, decorrentes do uso de variedades de sementes antigas e de baixo rendimento, e de um sistema de produção/ certificação de sementes mal regulamentado;
- Poucas empresas desenvolveram sistemas de distribuição eficazes para atingir os clientes BOP rurais, dependendo, em vez disso, de grandes contratos governamentais ou de ONGs. A maioria dos pontos de venda de sementes está localizada nalgumas áreas concentradas, principalmente urbanas, particularmente no Corredor da Beira e em partes da província de Manica. Poucas empresas de sementes (limitadas apenas a Oruwer, Pannar seeds, Phoenix Seeds, e Lusosem) Os agro comerciantes existentes geralmente têm uma cobertura geográfica limitada e poucos

estoques, uma vez que poucas empresas de sementes fornecem sementes à consignação ou a crédito (como é a prática comum nos países vizinhos, tal como a Zâmbia). Em média, o pequeno agricultor precisa de percorrer uns 80 km para o agro comerciante ou loja de sementes mais próximo.

## ANTECEDENTES DO PROJECTO SEEDS MOÇAMBIQUE E PARCEIROS

É neste mercado que a Oruwer Seed Company e a Phoenix Seeds operam como empresas locais de produção e comercialização de sementes. Respondendo tanto à procura insatisfeita dos pequenos agricultores como à concorrência não desenvolvida, ambos estabeleceram como prioridade penetrar este mercado nos seus planos estratégicos e de negócios quinquenais.

O objectivo do SEEDS foi aumentar a produtividade das suas seis cadeias de valor, ajudando ambas as empresas a comercializar sementes através de uma rede de agro comerciantes. As actividades foram implementadas em três províncias do norte de Moçambique: as províncias de Nampula e Zambézia na primeira campanha (2015/16) e as províncias de Nampula, Zambézia e Manica na segunda campanha (2016/ 17). A província de Manica foi incluída no Ano 2 – isto foi devido ao elevado potencial de vendas de sementes na área geográfica que circunda imediatamente a fazenda da Phoenix no distrito de Vanduzi, e ao maior potencial agrícola representado pela província. Embora houvesse alguma sobreposição entre a faixa geográfica das duas empresas (p.ex: os distritos de Alto Molocué e Gurué da província de Zambézia) em geral, os agro comerciantes da Phoenix estavam localizados nas províncias de Zambézia e Manica, e a Oruwer concentrou-se na província de Nampula. A Figura 1 (abaixo) apresenta os dados-chave para cada empresa.

## AGRO COMERCIANTES RURAIS E MOÇAMBIQUE

Os modelos de agro comerciantes ganham popularidade em Moçambique. Uma série de iniciativas foram implementadas ou continuam a operar, tal como:

- A Pannar Seeds, cuja rede de agro comerciantes foi anteriormente apoiada pelo programa Inovagro da Cooperação Suíça (no total, a Inovagro apoiou 23 empresários rurais no norte de Moçambique para se tornarem agro comerciantes para empresas de sementes);
- O projecto HUB financiado pela AGRA, que terminou em 2016 e apoiou agro comerciantes rurais de insumos na Província de Nampula;
- A AgriMerc, uma organização baseada em Chimoio, que promove os agro comerciantes na província de Manica, também financiada pela AGRA como parte das suas subvenções de \$ 2 milhões para quatro empresas no sector de

sementes em Moçambique;

- O programa “Última Milha” da iDE, que liga os Assessores de Exploração Agrícola (FBAs) aos agro comerciantes e à Lusosem Seeds. Com financiamento da USAID e Feed the Future-Partnering for Innovation, a iDE/Lusosem ligou 100 FBA a 20 agro comerciantes estabelecidos;
- A TECAP, empresa moçambicana de insumos/ equipamentos agrícolas no processo de criação de uma rede de agro comerciantes e franqueados para a sua franquía Casa de Agricultor;
- Alguns empresários individuais, tal como Carlos Macuacua, que opera 14 lojas de agro comerciantes independentes em toda a província de Manica.

O modelo de CBSPs da NCBA CLUSA, iniciado no Senegal (projecto de Yayeende) e na Zâmbia (projecto PROFIT) é semelhante à abordagem de muitas

**Figura 1: Dados das empresas, Oruwer Seeds Co e Phoenix Seeds**

Nome Legal	Oruwer Seeds Co	Phoenix Seeds
Localização	Cidade de Nampula, província de Nampula	Vanduzi, província de Manica
Entidade	Empresa de Sementes comercial	Empresa de Sementes comercial
Propriedade	Amilcar dos Santos Lucas Benate, Shelsia Jéssica Chaimite Benate e Otto Mussyvatchea Chaimite Benate	Empreendimento conjunto de 50/50 entre AgDevCo e Phoenix Limitada
Ano de Estabelecimento	2010	2010
Método de Produção	Cultivadores subcontratados. Própria produção limitada production	Principalmente produção própria. Número limitado de cultivadores subcontratados de feijão
Cadeia de Valor	Milho, feijão mungo, feijão nhemba, feijão boér, feijão comum, gergelim, amendoim, soja, milheto, mandioca. Sementes básicas	Milho, , feijão mungo, feijão nhemba, feijão boér, feijão comum, gergelim, amendoim, milheto, cânhamo, soja
Mercados Estratégicos	Governo, ONG, agro-empresas, agro comerciantes, agricultores individuais	Governo, ONG, agro-empresas, agro-comerciante, agricultores individuais
Estratégia de Vendas e estrutura	Armazém central na cidade de Nampula, loja de Oruwer em Alto Molocue, agro comerciantes	Armazém central na Fazenda em Vanduzi, agro comerciantes, vendas a partir de armazéns regionais na província de Zambézia
Produção, 2016 (toneladas)	480	400



## Das Sementes até a Colheita, a Parceria é Fundamental

Cristina Pulseira é uma agricultora líder apoiada pela CLUSA, que treina os seus vizinhos em técnicas de agricultura de conservação. Desde 2014, ela gere uma parcela de demonstração apoiada pela CLUSA PROMAC, para demonstrar as vantagens da conservação e de técnicas de agricultura melhorada a um grupo de 30 pequenos agricultores através de dias de campo organizados. Demonstrar técnicas de agricultura de conservação é fundamental, mas o investimento em sementes melhoradas também é - claramente marcadas ao longo das suas parcelas, ela mostra aos vizinhos os sinais da Phoenix ZM251, para marcar onde semeou a semente de milho certificada da Phoenix. Como resultado, no ano passado, ela colheu 135 kg de milho da sua parcela de demonstração, em comparação com apenas 30 kg da sua parcela tradicional. Quanto aos feijões e à soja, ela colheu cinco vezes mais das suas parcelas de agricultura de conservação que da parcela onde ela usou técnicas tradicionais. "Eu tento trazer o maior número possível de pessoas para mostrar a diferença", diz ela.

A partir da campanha de 2015/16, a Cristina também esteve envolvida com o projecto SEEDS, devido ao facto de não ser apenas uma Agricultora Líder activa, mas também por gerir uma pequena empresa rural, a sua pequena loja rural (cantina) onde ela vende alimentos domésticos básicos. O SEEDS ligou-a às sementes de Phoenix, de modo que ela conseguiu adicionar sementes de milho, soja e feijão boér à sua linha actual de necessidades diárias e, desta forma, vender as mesmas sementes certificadas que ela promove na sua parcela de demonstração.

Cristina notou que o interesse em sementes certificadas tem sido grande no seu grupo de 30 pequenos agricultores, já que viram os maiores rendimentos associados a sementes certificadas

(que, segundo Kevin Gifford, fundador da Phoenix Seeds, pode levar a um aumento de 500 kg/hectare a mais de duas toneladas/hectare). "Queremos mais Phoenix aqui" diz ela, quer dizer que o Phoenix Seeds Co melhorou as sementes. O nome da empresa tornou-se sinónimo do seu produto - semente de boa qualidade.

Mas levar a semente a partir da fazenda de semente até os CBSPs tal como a Cristina, requer algumas soluções inovadoras para os desafios de logística e distribuição em Moçambique rural. Simplesmente não é rentável para a Phoenix enviar sementes directamente à loja da Cristina ou às lojas de outros pequenos Agricultores Líder CBSPs como ela. É aí que a rede de feiras de sementes e dos maiores retalhistas ou polos de sementes da CLUSA têm sido fundamentais para a Phoenix. Com o apoio do SEEDS, a Cristina conseguiu comprar produtos localmente, nas feiras de sementes geridas pela Phoenix, e organizadas a partir dos seus armazéns distritais. O SEEDS diminuiu o risco para a Phoenix, ao subsidiar os custos dessas actividades de venda/distribuição e apoiar a coordenação e a logística, assim garantindo que a Phoenix possa estar sempre presente em tantas feiras de semente locais quanto possível durante a época de vendas de sementes. "Para nós, a contribuição da NCBA CLUSA era algo que já estávamos investigando, mas não tínhamos os meios nem a ideia completa de como fazer. E isso foi a forma como conseguir ter o nosso treinamento de extensão nas áreas remotas; como levar as vendas de sementes aos agricultores", disse Gifford.

Cristina anda em torno da sua parcela com as sementes de milho Phoenix ZM251, apontando a força dos caules. No ano passado, com a renda extra proveniente da sua fazenda e loja, ela comprou cimento para completar a sua casa. Ela confia nas suas actividades de produção agrícola e de sementes, e já tem planos para comprar cabras este ano. E o encanto dos programas financiados pela Partnering for Innovation é que são vantajosos tanto para os pequenos produtores como para as empresas comerciais: "Queremos sustentar o nosso próprio negócio, mas queremos garantir que os agricultores avançam. Porque se eles estão indo para a frente, estamos indo para a frente também e é aí que ganhamos a vitória", disse Gifford

organizações que operam em Moçambique, contudo com um enfoque mais amplo.

Além de representar empresas de insumos, os CBSPs zambianos de pleno direito também oferecem uma gama de serviços agrícolas e não agrícolas às comunidades locais (p.ex: pulverização de culturas e fornecimento de assistência técnica), a fim de colmatar a lacuna entre extensionistas/bens ou prestadores de serviços e clientes finais. No Senegal, a CLUSA apoiou o estabelecimento do modelo de franquia CultiVerte, reunindo o trabalho da sua rede de CBSPs/agro comerciantes sob uma única marca. Em Moçambique, o SEEDS tentou estabelecer um modelo semelhante ao do Senegal e da Zâmbia, porém a menor duração e o tamanho limitado do projecto SEEDS, conjugado com os ambientes agrícolas e empresariais menos desenvolvidos, significaram que, durante a duração do projecto, poucos CBSPs suportados pelo SEEDS progrediram da venda de sementes e insumos.

## ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS, PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente secção trata das vendas de sementes e das actividades relacionadas com a comercialização realizadas pela Phoenix e a Oruwera durante os 28 meses de implementação do projecto, e apresenta as principais conclusões e recomendações.

### 1. Identificação dos CBSPs

No final do projecto, um total de 289 CBSPs foram identificados, treinados e contratados pela Phoenix e a Oruwera nas três províncias: 36 a vender sementes da Oruwera e 253 sementes da Phoenix. Cerca de 6 CBSPs maiores venderam sementes tanto da Oruwera como da Phoenix, algo incentivado pelo projecto para promover a sustentabilidade dos modelos comerciais dos CBSPs.

Nas províncias de Zambézia e Manica, o SEEDS conseguiu aproveitar recursos significativos do projecto PROMAC gerido pela NCBA CLUSA. O PROMAC apoia os Agricultores Líder a gerir as parcelas de demonstração, em que promovem as práticas de agricultura de conservação (CA) e o uso de sementes e insumos certificados para grupos de 30 agricultores vizinhos circundantes. Os Agricultores Líder (LF), que também geriram pequenas lojas nas suas comunidades, foram considerados bons candidatos para se tornarem

CBSPs, usando suas parcelas de demonstração como meios de comercialização das sementes que venderam nas suas lojas. Essas actividades demonstrativas impulsionadas por pares foram cruciais para os agricultores poderem ver de perto os benefícios do uso de sementes certificadas, usando lado a lado parcelas de demonstração que mostram práticas de produção tradicionais (usando sementes tradicionais) e práticas melhoradas (com base na agricultura de conservação e usando sementes certificadas). Como se pode observar abaixo, a presença de agricultores líderes do Promac nas províncias de Zambézia e Manica, provavelmente contribuiu para o aumento das vendas de CBSPs da Phoenix, em comparação com os da Oruwera, nas províncias de Nampula e Zambézia.

No início do projecto estabeleceu-se um conjunto de critérios para os CBSPs:

- Falar português e o dialecto local;
- Possuir habilidades básicas de alfabetização e numeração;
- Ser um membro activo e confiável da comunidade;
- Ter conhecimento prévio e/ou experiência na

CBSP identification took place in different ways for each company:

**Phoenix:** In Zambézia province around 80% of Phoenix CBSPs were PROMAC Lead Farmers - entrepreneurially minded Lead Farmer CBSPs who promoted the use of certified seeds on their demonstration plots. The remaining 20% were existing merchants and traders who fitted into the second profile. In Manica province, where the agricultural sector is more developed, most CBSPs were merchants and some of these were already operating as agrodealers – as will be seen in the sales analysis section below, this had a positive impact on seed sales in Manica province.

**Oruwera:** In Nampula province the lack of a PROMAC presence meant that Oruwera opted to identify only merchant CBSPs – these were rural entrepreneurs with existing businesses selling seeds, inputs, and other necessities.

área da produção agrícola;

- Possuir um negócio existente, com loja de retalhista com condições de armazenamento adequadas para sementes/insumos;
- Ter tempo suficiente para se dedicar às vendas e à promoção de sementes;
- Ter disposição para entrar em acordos de negócios e assinar contratos com Oruweru e/ou Phoenix
- No caso dos agro comerciantes que também eram Agricultores Líder do PROMAC, ter uma área de terra disponível para criar uma parcela de demonstração para, pelo menos, 3 anos contínuos, e estar disposto e capaz de gerir dias de campo envolvendo a comunidade local, a fim de promover o uso de sementes e insumos certificados.

Desde o início do projecto, decidiu-se estratificar os CBSPs em dois principais perfis, com Assistência Técnica (TA) adaptada a cada um: 1) CBSP Agricultores Líderes apoiados pelo projecto PROMAC, que gerem as parcelas de demonstração e as suas próprias lojas rurais, conforme descrito acima, e 2) CBSP comerciantes, ou agro-comerciantes existentes ou comerciantes rurais maiores, com actividades comerciais estabelecidas que vendem mercadorias nas suas comunidades locais (geralmente necessidades domésticas gerais e alimentos, embora alguns tinham experiência anterior na venda de sementes e insumos).

Ao contrário de muitas organizações que trabalham com agro comerciantes, o SEEDS optou por uma estratégia de trabalhar não só com agro comerciantes especializados, mas também com donos de lojas rurais existentes. Desta forma, o SEEDS pretendia "tratar a semente como qualquer outro produto" (que se tornaria o lema do SEEDS). Na maioria dos distritos do norte de Moçambique, o mercado ainda não está suficientemente desenvolvido para sustentar a existência de um grande número de agro comerciantes dedicados, sobretudo porque a comercialização de sementes é uma actividade sazonal. Além disso, as sementes não precisam necessariamente de condições especiais de armazenamento no ponto de venda, para além daquilo que é necessário para outros bens alimentícios gerais: devem ser armazenadas em ambientes frescos e secos, fora do alcance de roedores e de insectos, e os retalhistas precisam de ter apenas conhecimentos relativamente básicos sobre como armazená-las e usá-las (conhecimento que a maioria dos retalhistas podem adquirir facilmente). Assim, a abordagem do SEEDS baseou-se no pressuposto de que, se houvesse procura suficiente de sementes

certificadas nas comunidades locais, e se as sementes certificadas estivessem disponíveis nos mesmos locais que os outros produtos, então os donos de lojas comunitárias existentes iam adicionar sementes à sua actual gama de produtos. Isso permitiria às empresas de sementes aproveitar os mesmos canais de distribuição que já estão operando lucrativamente no Moçambique rural.

## Constatações e Recomendações

- Ao concentrar-se nos retalhistas existentes de uma gama diversificada de produtos agrícolas e não agrícolas, a Oruweru e a Phoenix foram capazes de aproveitar as habilidades, experiências e conhecimentos existentes das microempresas que já operam nas áreas rurais, uma estratégia que 1) permitiu aos proprietários das lojas aumentar a sua gama de produtos, 2) reduziu a identificação, o treinamento e outros custos para Phoenix e Oruweru, 3) melhorou a eficácia das redes de distribuição, uma vez que essas redes já estavam estabelecidas e eram economicamente viáveis, e 4) promoveram o conceito de sementes certificadas como uma necessidade doméstica nas comunidades locais. Este último ponto é particularmente importante, já que a estratégia de comercialização e comunicação do SEEDS visou quebrar o conceito tradicional da semente como um produto técnico - um conceito que pode dissuadir os consumidores, em particular os consumidores da BOP (ver distribuição e comercialização, abaixo);
- A estratificação de agro comerciantes em 1) pequenos retalhistas ou promotores de sementes rurais (Agricultores Líder CBSPs) e 2) retalhistas maiores, muitas vezes em zonas periurbanas, (CBSPs comerciais) criou a estrutura para uma abordagem de tipo "última milha" requerida para que o SEEDS atinja a última etapa da cadeia de suprimentos - distribuindo sementes a partir de pontos de distribuição semiurbanos para as áreas mais remotas - no Ano 2 (descrito abaixo);
- A estratificação dos CBSPs também ajudou os parceiros do SEEDS a adaptar as suas intervenções a cada tipo de CBSP e garantir que muitos CBSPs fossem integrados nos modelos comerciais das empresas de sementes. Por exemplo, os CBSPs comerciais maiores

seleccionados (que mais tarde se tornariam polos de distribuição de sementes) receberam produtos à consignação e funcionaram como pontos de distribuição de sementes, enquanto os pequenos Agricultores Líder CBSPs foram apoiados na sua capacidade de comerciantes e promotores de sementes, usando as suas parcelas de demonstração e dias de campo para comercializar sementes certificadas, nem sempre actuando directamente como ponto de venda. Os dados de vendas (discutidos abaixo) suportam este argumento, sugerindo que nem todos os CBSPs realmente passaram a vender sementes nas suas próprias lojas - o restante, no entanto, foi integrado nos modelos comerciais das empresas através de feiras de sementes e parcelas de demonstração.

## 2. Negociação entre o sector privado e os CBSPs

Reuniões iniciais entre os quadros superiores da Phoenix/Oruwera e potenciais CBSPs tiveram lugar no início do projecto. As primeiras negociações sobre termos, preços e quantidades realizaram-se aqui, muitas vezes na presença de funcionários seniores da NCBA CLUSA. A negociação subsequente foi realizada pela equipa de vendas das empresas, com o apoio da equipa do projecto, geralmente trabalhando em conjunto como uma equipa de duas pessoas ou no "sistema de amigos", pelo qual o pessoal de vendas da Oruwera e Phoenix baseado no campo - o rosto do programa de vendas por CBSP de cada empresa - foram acompanhados por um técnico de campo experiente da CLUSA em todas as suas actividades.

### Constatações e Recomendações

- Para serem sustentáveis, as redes de CBSPs precisam de negociar directamente com os representantes das empresas do sector privado, permanecendo o projecto tanto quanto possível em segundo plano. A presença da NCBA CLUSA provavelmente significou que muitos CBSPs não conseguiram entender completamente a distinção entre o projecto e a empresa de sementes. Isto provavelmente foi uma das causas do elevado nível de dívida pendente dos CBSPs da Phoenix (dos 1.204.155 mts de crédito concedidos para 58 CBSPs, cerca de \$ 6.400 foram não remunerados até o final do projecto, representando uma taxa de reembolso de 71%).



**Helena Joaquim, CBSP da Oruwera, do distrito de Meconta na província de Nampula, mostra as sementes que está a vender pela primeira vez na sua comunidade**

- Os doadores não devem sobrestimar a capacidade das empresas de sementes do sector privado moçambicano, sobretudo quando implementam novas estratégias de vendas e comercialização como estas. Os projectos futuros, portanto, devem encontrar um equilíbrio que assegure o aumento do apoio directo nas fases iniciais, com a eliminação subsequente à medida que o projecto, nas etapas posteriores, entra na fase de facilitação;
- O SEEDS descobriu que o sucesso da rede dos CBSPs de cada empresa dependia muito (e desproporcionalmente) da capacidade de apenas um ou dois indivíduos relacionados com vendas na empresa. Se esses membros da equipe não estiverem equipados, incentivados ou forem capazes de realizar as suas tarefas, então o programa inteiro é colocado em risco. Por isso, as empresas devem priorizar o recrutamento, o incentivo e o treinamento e manter o pessoal certo para o trabalho. Neste sentido, os doadores podem ajudar nisto,, através de intervenções que desenvolvam o ambiente institucional para programas de agro comerciantes– p.ex: através do treinamento directo do pessoal da empresa ou do apoio a instituições vocacionais que ofereçam cursos para pessoal do sector privado em "Última Milha" e outros modelos de vendas/distribuição relacionados.

### 3. Treinamento dos CBSPs

Os CBSPs foram treinados em três módulos:

- 1) Introdução no trabalho como CBSPs, introdução da Phoenix/Oruwera e os seus produtos
- 2) Competências empresariais básicas para CBSPs
- 3) Comercialização e atendimento ao cliente

O treinamento teve lugar no Ano 1, após a selecção dos CBSPs, e foi repetido no Ano 2, depois da identificação dos CBSPs adicionais. O treinamento ocorreu em pequenos grupos de nível comunitário, com os módulos espalhados por um período de um mês - isso permitiu um tamanho pequeno dos grupos e uma abordagem mais responsiva. O pessoal da Phoenix e Oruwera participou nos eventos e foi responsável pelos elementos técnicos do treinamento, enquanto a NCBA CLUSA assumiu a liderança no modelo dos CBSPs e nas competências empresariais, bem como no planeamento, na logística e no treinamento geral.

#### Constatações e Recomendações

- A falta de apoio comercial formal para os empresários ou microempresas rurais é um grande desafio para as empresas que desejam integrar essas empresas na venda de sementes e insumos e, por enquanto, os doadores desempenham, necessariamente, um papel importante em colmatar essa lacuna através de projectos tal como o SEEDS. No entanto, o seu papel deve concentrar-se tanto quanto possível na facilitação. O pessoal do sector privado (e não da agência doadora) deve ser formado como formador, para que possa desempenhar um papel mais activo no planeamento e na entrega de treinamento para CBSPs, de modo que 1) os CBSPs entendam o relacionamento comercial que existe entre eles e a empresa, e não confundam as vendas de sementes com subsídios dos doadores, 2) os CBSPs sejam treinados sobre os produtos específicos que comercializam e 3) a formação empresarial esteja directamente ligada ao negócio em questão.
- Os doadores também devem considerar desenvolver o ambiente institucional para os programas de agro comerciantes – dado o número de doadores que trabalham com os mesmos, isto pode levar à necessidade das organizações harmonizarem os seus pacotes de treinamento ou mesmo trabalharem com instituições de formação profissional para desenvolver um currículo de agro comerciante credenciado. Isto iria melhorar e padronizar o trabalho dos CBSPs, e melhor posicioná los para oferecer as suas habilidades a uma gama de fornecedores. Idealmente, isso seria feito pela mesma instituição que treina funcionários do sector privado em gerir redes de CBSPs e em estabelecer modelos de distribuição de última milha;
- O treinamento dos CBSPs em pequenos grupos comunitários (não superior a 20 pessoas) e o escalonamento dos módulos, pode ser um método de treinamento eficaz porque 1) permite um treinamento mais ajustado às necessidades dos CBSPs, e melhora a absorção de informações em pequenas doses, e 2) evita os elevados custos de transporte e logística relacionados com eventos de treinamento grandes e centralizados. Para destacar o enfoque no negócio em vez de no projecto, e evitar a armadilha comum de muitos projectos de doadores, onde os participantes participam em eventos de treinamento apenas para poderem receber algum tipo de subsídio, o pessoal do SEEDS articulou claramente o enfoque comercial do projecto e garantiu que os subsídios fossem limitados a um pequeno lance. Os treinos também tiveram uma duração reduzida (cerca de 4 a 5 horas) e foram realizados no período da manhã, para minimizar a interrupção dos dias dos participantes e evitar a necessidade de fornecer refeição.
- O treinamento deve ser estratificado e tornar-se mais complexo para possibilitar que o grupo de CBSPs progridam através dos estágios estabelecidos no desenvolvimento de CBSPs. Os Agricultores Líder CBSPs requerem apenas um nível muito básico de formação para comercializar com sucesso sementes nas suas comunidades (cálculo de preços/ margens de venda, colocação de pedidos e termos de negociação, métodos simples de exibição e comercialização, uso de parcelas de demonstração, etc.). Os CBSP comerciantes requerem treinamento mais avançado em controle de estoques e gestão financeira; como se envolver com uma variedade de

## A distribuição de sementes a partir dos seus armazéns para as lojas dos CBSP representou um dos maiores desafios para a Phoenix e a Oruwera.

fornecedores diferentes; negociar termos comerciais mais complexos com fornecedores (p.ex: vendas a crédito ou à consignação); atendimento ao cliente e comercialização; estabelecer uma rede de retalhistas menores de CBSPs e, mais tarde, a prestação de outros serviços na comunidade, tal como a pulverização e outros serviços (de acordo com o modelo PROFIT de CBSP, promovido pela NCBA CLUSA na Zâmbia);

- Os futuros cursos de treinamento para os CBSPs e as microempresas rurais devem incluir não só os conceitos tradicionais de como realizar aritmética básica, controlar estoques e equilibrar os livros, mas também os aspectos menos discutidos da execução de uma empresa lucrativa, tal como a comercialização, diferenciação de produtos, promoção da marca, relações com os clientes, e a comercialização orientada para o consumidor, usando exemplos concretos das táticas de comercialização empregadas por marcas domésticas conhecidas - e a maioria dos CBSPs do SEEDS foram incentivadas a considerar esses conceitos pela primeira vez.

### 4. Distribuição de sementes e o estabelecimento de uma rede de hubs e retalhistas

A distribuição de qualquer produto em Moçambique é dispendiosa, devido ao tamanho do país e à má rede de transportes. Isto é especialmente o caso das sementes, um produto de valor relativamente elevado que é comercializado para um grupo de clientes sensíveis ao preço, em locais de pouca acessibilidade, e que anteriormente foi distribuído de forma gratuita ou subsidiada. Assim, a distribuição de sementes a partir de armazéns de empresas para lojas de CBSPs representou um dos maiores desafios para a Phoenix e Oruwera

**Distribuição de Phoenix:** No Ano 1 do projecto, as sementes da Phoenix foram vendidas através de feiras de sementes organizadas pela Phoenix, com algumas vendas limitadas por CBSPs. Os CBSPs não receberam qualquer facilidade de crédito no Ano 1, e para obter sementes precisavam de comprá-las em dois depósitos distritais da Phoenix em Mugema (distrito de Alto Molocué) e Murrimo (distrito de Gurué), ou em feiras de sementes localizadas em várias comunidades na província da Zambézia. No Ano 2, a Phoenix começou a fornecer uma facilidade de crédito limitada e a dividir os seus CBSPs em CBSPs maiores e menores, de acordo com um modelo radial:

- Hubs de CBSPs: um grupo seleccionado de CBSPs comerciais maiores da Phoenix assumiram o papel de hubs de armazenamento e distribuição. 11 hubs foram criados e apoiados para negociar os termos de crédito com a Phoenix, permitindo-lhes receber produtos à consignação e a revendê-los para a sua própria rede de revendedores de pequenos CBSPs (raios). Nalguns casos, os hubs também funcionaram como pontos de armazenamento e distribuição para a Phoenix, recebendo o produto da Phoenix e armazenando-o nas suas lojas até que pudesse ser levantado pelos clientes da Phoenix (sem alteração de propriedade do produto da Phoenix para o agro comerciante - o último apenas actuou como intermediário até à recolha ou à distribuição posterior). Este foi o caso do hub da Phoenix Nampula, a AgroDalton, que recebeu o produto quando chegou em Nampula por camião, e armazenou-o no seu armazém até à recolha pelos clientes do agronegócio da Phoenix na província de Nampula - este foi um serviço fundamental para a Phoenix, já que a empresa não tinha representação formal ou qualquer facilidade de armazenamento própria na província de Nampula.
- A provisão de uma facilidade de crédito, sem dívida, ajudou a Phoenix a aumentar as suas vendas de sementes no Ano 2. No total, 58 CBSPs da Phoenix (hubs e pequenos retalhistas) receberam sementes a crédito nas três províncias (totalizando 12.723 kg de produto, no valor por atacado de 1.204.155 mt, ou seja, cerca de \$ 22.000). No entanto, esta estratégia expôs a Phoenix a risco e no final da campanha, houve 345,620mt ou \$ 6.400 em dívidas pendentes, o que representa uma taxa de reembolso de 71% (ver figura 2 - página seguinte).

Para entregar sementes aos seus hubs, a Phoenix geriu dois pontos de entrega entre Manica e Nampula: em 1) Alto Molocué (no caminho para Nampula) e 2) na cidade de Nampula. Em Alto Molocué, o produto foi armazenado por Félix Correia, o principal hub de Molocué da Phoenix, e depois distribuído com o apoio da CLUSA para revendedores de CBSPs localizados nos distritos de Alto Molocué e Gurué. Félix Correia também recebeu o produto em consignação para a revenda a clientes (tanto para revendedores de CBSPs como para clientes finais). Na cidade de Nampula, o produto foi recebido pela AgroDalton - parte desse produto foi recebido à consignação para revenda para clientes finais e revendedores de CBSPs (tal como Sr. Helder em Namigonha), e outra parte foi armazenada pela AgroDalton até à posterior recolha pelos clientes da Phoenix na província de Nampula, conforme referido acima.

O pessoal da CLUSA desempenhou um papel activo neste processo de entrega: não apenas pela distribuição física do produto, mas também ao comunicar a procura dos hubs à Phoenix, ajudando a Phoenix a coordenar as suas entregas e, por vezes, até ajudando a descarregar os camiões, se não houvesse outras pessoas disponíveis para o fazer.

**Distribuição da Oruwera:** No Ano 1 a Oruwera optou pela distribuição individual a crédito para as lojas dos CBSPs. Assim, como no caso da Phoenix, o pessoal da NCBA/CLUSA ofereceu algum apoio logístico para as entregas mas mesmo assim revelou-se um mecanismo de entrega dispendioso. No Ano 2, usou-se o mesmo método de entrega; no entanto, dívidas não pagas de

**Figura 2: Sementes vendidas à crédito aos CBSPs da Phoenix, e dívidas pendentes, campanha de 2016/2017**

	Quantidade de sementes vendida aos CBSPs (kg)	Valor da venda aos CBSPs (mt)	crédito a reembolsar (mt)
Milho	5,666	444,910	98,230
Soja	3,305	299,080	48,730
F Boér	2,820	329,685	109,620
F Vulgar	932	130,480	89,040
<b>Total Sementes</b>	<b>12,723</b>	<b>1,204,155</b>	<b>345,620</b>

cerca de \$ 4.000 de um total de cerca de \$ 8.000 em crédito (ou seja, uma taxa de reembolso de cerca de 50%) durante a primeira campanha significaram que a Oruwera abandonou a opção de crédito e no Ano 2 apenas vendeu a dinheiro. Embora essa abordagem tenha reduzido a exposição da Oruwera ao risco, significou que, no Ano 2 a empresa apenas vendeu sementes através de 3 CBSPs e na sua loja de Alto Molocué, comparado com as 13 CBSPs no Ano 1 (uma vez que poucos tiveram acesso ou estavam dispostos a investir os seus próprios fundos). No Ano 2, a Oruwera considerou o conceito de oferecer opções de pagamento e entrega alternativas para os seus CBSPs – p.ex: teoricamente eles poderiam negociar produtos em nome da Oruwera, ou aproveitar os descontos para compras a grosso ou para a recolha a partir do principal armazém da Oruwera. Contudo, na prática nenhum CBSP optou por essas opções, uma vez que não existiam políticas de preços/vendas/ entregas formais e estabelecidas na empresa, que definissem essas opções ou assegurassem que todas as equipas da empresa conhecessem e pudessem incentivá-las a promovê-las.

## Constatações e Recomendações

- A abordagem da Última Milha, da Phoenix, usando hubs e retalhistas parece ser a opção mais viável para empresas de sementes e os CBSPs. Em comparação, o método de entrega de distribuição da Oruwera para as lojas dos CBSPs provavelmente levou a vendas de sementes reduzidas e um alcance geográfico limitado. No entanto, o mecanismo aparentemente mais bem sucedido da Phoenix ainda precisava de um apoio intensivo da CLUSA e, apesar dos esforços para ajudar a Phoenix a desenvolver relacionamentos formais com seus hubs de recolha em Nampula e no Alto Molocué, existem algumas preocupações relativamente à capacidade da Phoenix de gerir essas actividades nas suas futuras campanhas. Este é um bom exemplo dos desafios enfrentados pelos doadores ao equilibrar a necessidade de um papel prático no apoio ao sector privado a curto prazo, garantindo ao mesmo tempo a sustentabilidade a longo prazo;
- Infelizmente, leva mais de duas campanhas de vendas para estabelecer uma grande rede de hubs e retalhistas, totalmente operacional e comercialmente viável. As empresas de

sementes, os hubs e os retalhistas precisam de um apoio intenso para identificar e formar relações comerciais, habilidades de desenvolvimento de negócios, controle de estoque, gestão de crédito, comercialização, a negociação de termos benéficos para serviços, a criação e gestão de pequenas parcelas de demonstração, etc.;

- Incentivos inteligentes devem ser aplicados nas fases iniciais quando se estabelece um modelo de negócios integrado, que poderiam incluir: apoio e recursos tangíveis para a criação e a gestão de parcelas de demonstração e dias de campo pelos Agricultores Líder CBSPs; apoio para hubs em identificar e formar relações comerciais com as suas redes de retalhistas; a provisão de monitorização, acompanhamento e controle adicionais para reduzir o risco do sector privado fornecendo crédito, etc.;
- Para que a rede do hub/retalhista funcione, os aspectos tanto da procura como da oferta devem ser cumpridos, tal como:

1) t1) deve haver procura suficiente de semente certificada entre os pequenos agricultores (é aqui que os doadores têm um papel importante a desempenhar, assim como os pequenos Agricultores Líder CBSPs, através de demonstrações e outras intervenções);

2) 2) as empresas de sementes devem poder fornecer sementes aos hubs de um modo consistente, seja entregando directamente nas suas lojas ou garantindo que a semente esteja disponível em armazéns urbanos e periurbanos, onde os hubs acumulam outros produtos para revenda nas suas lojas, e

3) some form of credit or consignment facilities must be available to larger CBSPs or hubs—ideally from the firm, if the firm can assume and manage this risk.

O ponto 2 foi um dos maiores desafios para o SEEDS. O projecto descobriu que o lado da oferta era



O agro comerciante Amílcar Dalton, da cidade de Nampula, (na foto à esquerda), é proprietário da AgroDalton, um dos três hubs de agro-comércio na província de Nampula. O SEEDS coordenou o contacto inicial entre a Phoenix e a Dalton, providenciando que os funcionários da Phoenix visitassem a sua loja e iniciassem negociações comerciais em termos de produtos, preço, quantidades e condições de entrega/ pagamento. A partir daí, o pessoal do SEEDS apoiou a Dalton a colocar as suas encomendas de sementes, e ajudou a coordenar o processo de entrega a partir da fazenda da Phoenix para a AgroDalton. Com a recomendação da NCBACLUSA e assistência técnica regular do projecto SEEDS, a Phoenix sentiu

confiança suficiente para fornecer estoque com base em consignamento, aumentando o volume de venda da AgroDalton.

Esta relação foi uma situação benéfica para todos, com a Dalton a beneficiar do aumento da receita com as vendas de sementes e a Phoenix a aproveitar o facto de a AgroDalton ter servido como ponto de armazenamento e distribuição de Nampula - um recurso de valor inestimável para a Phoenix, uma vez que não possui as suas próprias instalações de armazenamento, presença física ou pessoal na província de Nampula. A AgroDalton desempenhou um papel fundamental ao receber camiões que transportam o produto da Phoenix da fazenda em Manica, supervisionando a sua descarga e o transporte para armazenamento temporário no seu próprio armazém, e coordenando a recepção e o envio de 110 toneladas de sementes da Phoenix para outros agro comerciantes, indivíduos e fazendas comerciais na província de Nampula durante a campanha de 2016/17. Isto representa 113 toneladas de sementes (o suficiente para semear cerca de 5.500 ha de terra), que não teriam chegado à província de Nampula se não tivesse sido a intervenção do SEEDS.

um desafio tão grande como a procura - mesmo quando agro comerciantes procuraram mais sementes, o sector privado era frequentemente incapaz de fornecê-las nas quantidades pedidas e no momento oportuno. As causas foram, muitas vezes, os recursos humanos e os problemas organizacionais, especialmente no Ano 1. As intervenções futuras não devem subestimar o nível de apoio que as empresas de sementes do setor privado moçambicano exigem em termos de atividades de operação diária (produção de sementes, processamento, embalagem, distribuição, etc.):

- O processo da criação de hubs/retalhistas deve ser liderado pelo hub, e devem identificar-se os hubs antes das retalhistas - ou seja, o contrário da experiência do SEEDS. Os próprios hubs, com apoio do sector privado/projecto nas fases iniciais, devem identificar retalhistas nas suas áreas circundantes. Tal

Quanto ao aumento do volume das vendas, a experiência do SEEDS sugere que condições de crédito oferecidas pela empresa de semente seria de longe a melhor opção.

asseguraria que cada rede de retalhistas do polo é impulsionada pela procura e embutida no seu modelo de negócios. Isso também abordaria o dilema de quantidade versus qualidade, em que grande número de CBSPs menos activos são identificados para atender às demandas do projecto (ver a análise de vendas abaixo), mas poucos desses realmente se envolvem no comércio de sementes;

- A fim de expandir a sua presença geográfica, as empresas de sementes deveriam criar mais relações comerciais bem estabelecidas, de longo prazo e mutuamente benéficas, com mais hubs organizados que possam assumir a função de recolha e entrega adicional, tal como a AgroDalton em Nampula. Tal permitiria à Phoenix e à Oruwera expandir a sua presença noutras províncias (p.ex: Cabo Delgado ou Niassa), não apenas através de vendas pelos CBSPs mas também através de vendas empresariais directas, com o apoio

dos hubs na sua capacidade de agentes de retransmissão. Importa notar que, o sucesso de tais relações depende da dinâmica e da capacidade das equipas de venda das empresas de sementes. No caso da Phoenix, criou-se uma relação informal com a AgroDalton, mas a empresa ainda deve formalizar a mesma ou estabelecer incentivos fixos para que a AgroDalton possa continuar a desempenhar este papel;

- As empresas de sementes devem examinar mecanismos alternativos de fixação de preços, entrega e venda para os seus CBSPs, tal como descontos para a recolha ou o tipo de relação estabelecida entre a Phoenix e a AgroDalton (ver acima). O sector privado retiraria benefícios de apoio externo especializado em desenvolver e institucionalizar tais mecanismos - p.ex: os doadores podem desejar contratar consultores para os apoiar no desenvolvimento de planos de vendas, comercialização e distribuição, tal como se fez para a Oruwera e a Phoenix durante o projecto SEEDS. No entanto, isto só será eficaz se as empresas estiverem aptas e dispostas a dar seguimento aos relatórios e recomendações subsequentes, transformando-os em acções concretas e em políticas institucionalizadas da empresa. Isso inclui, garantir que as suas equipas de vendas sejam suficientemente dinâmicas, treinadas, incentivadas e fornecidas com os recursos necessários para administrar as recomendações e os planos decorrentes das atribuições de consultoria. Mas nem sempre é assim, e muitas vezes os recursos não são bem utilizados;
- O financiamento é uma questão fundamental para o funcionamento das redes de agro comerciantes. As empresas de sementes/CBSPs podem considerar opções de financiamento externo, ou o microfinanciamento de financiadores, tal como a Gapi e o Banco Oportunidade de Moçambique. A experiência do SEEDS em apoiar 7 CBSPs para obter financiamento do Banco Oportunidade no Ano 1 sugeriu, no entanto, que, com uma taxa de juros mensal de 4% e com um baixo volume de negócios de vendas dos CBSPs, esta opção era inviável. Além disso, alguns CBSPs podem candidatar-se para subsídios equivalentes, tal como os do programa Sustenta/Landscape financiado pelo Banco

Mundial, se conseguirem angariar a repartição de custos exigida. Quanto ao aumento do volume das vendas, a experiência do SEEDS sugere que condições de crédito oferecidas pelas empresas de sementes, seria de longe a melhor opção – de facto, quase todos os agro comerciantes bem-sucedidos nos países vizinhos, tal como a Zâmbia, recebem o produto a crédito dos fornecedores. No entanto, as empresas precisam de realizar uma cuidadosa análise custo-benefício do fornecimento a crédito, uma vez que, algumas perdas são inevitáveis, especialmente nos primeiros anos quando as redes dos CBSPs ainda estão a ser consolidadas. As empresas também devem procurar estratégias de vendas alternativas, que envolvam CBSPs sem concessão de crédito, tal como feiras de sementes (ver abaixo) e o aluguer de armazéns distritais geridos pelas empresas;

- As futuras intervenções de agro comerciantes devem expandir-se para outras cadeias de valor e/ou produtos /serviços, sobretudo os com benefícios nutricionais ou outros. O SEEDS iniciou esse processo através da facilitação de reuniões entre alguns CBSPs da província de Nampula e o programa Vista do Centro de Batata Internacional (CIP), que promove o uso de batata doce, com o objectivo de alguns CBSPs se tornarem produtores de batata doce ou retalhistas de ramas de batata doce. Um hub de CBSPs no Alto Molocué (Félix Correia) também recebeu apoio para fornecer bombas pedestrais e manuais promovidas pela ONG Kickstart (um projecto financiada pela USAID), e o SEEDS ajudou-o a realizar várias demonstrações para grupos de agricultores vizinhos. Outras potenciais parcerias para futuras intervenções podem incluir painéis solares, sementes de vegetais e sistemas de irrigação de baixo custo, a prestação de serviços, a comercialização de off-take, etc.

## 5. . Feiras de Sementes

Para responder à falta de capital de giro para os CBSPs, destinado a comprar sementes para venda nas suas lojas durante o Ano 1, a Phoenix decidiu prosseguir a estratégia de feiras de sementes nas comunidades. Estas feiras não devem ser confundidas com os programas de alívio de insumos agrícolas anteriormente realizados pelo governo e outros parceiros. As feiras referidas envolveram a Phoenix

que alugou dois armazéns distritais, que organizavam directamente vendas de sementes regulares fora dos armazéns, e em localizações estratégicas circundantes, nas ocasiões e localizações de dias de mercado semanais das comunidades. Os técnicos da Phoenix eram responsáveis pela gestão dos armazéns e das feiras de sementes, e pela venda de sementes directamente ao público. Os CBSPs (ou seja, os pequenos Agricultores Líder CBSPs) foram envolvidos como estimuladores da procura, responsáveis pela agregação da procura dos seus vizinhos e por incentivá-los a comprar sementes nas feiras de sementes, recebendo em contrapartida uma comissão de 2 mt por quilo de sementes vendidas com os seus esforços (emitidos a eles sob forma de um vale que era resgatado no final do evento). Muitos CBSPs também visitaram as feiras de sementes para comprar sementes para revenda nas suas próprias lojas.

Quanto possível, as feiras de sementes foram organizadas de forma dinâmica, com a participação de vários parceiros (CLUSA, PROMAC e Mozfert adubos), recorrendo ao uso de sistemas de som, música, demonstrações de sementes, bandeiras, e material/mercadoria do projecto e de comercialização da Phoenix. Os eventos foram promovidos através da rádio, folhetos e cartazes comunitários, e através da mobilização de grupos de agricultores apoiados pela PROMAC. Um total de 29.860 kg de sementes foram vendidos através das feiras de sementes da Phoenix no Ano 1. Istdiminuinui para 7.421 kg no Ano 2, resultante da mudança da estratégia de feiras de semente (face à uma falta de capital de giro por parte dos CBSPs) para as uma estratégia de entrega aos CBSPs a crédito.

## Constatações e Recomendações

- As feiras de sementes representam uma forma inovadora e bem sucedida de envolver pequenos CBSPs sem acesso a capital de giro no modelo comercial das empresas de sementes, sem necessidade de introduzir crédito. Elas também reduzem o risco para o sector privado, uma vez que o estoque se mantém sob controle da empresa, nas suas próprias instalações, e é gerido pelo seu próprio pessoal. Os custos de distribuição são reduzidos porque as empresas são capazes de transportar produtos, de forma económica e numa base regular e responsiva, de uma comunidade para outra, para além de distribuí-los para as lojas dos CBSPs.

- A emissão de comissões sob a forma de senhas a serem resgatados no final do dia – em vez de simplesmente pagar dinheiro no momento da transação – é uma forte motivação psicológica para os CBSP se envolverem na agregação da procura;
- As feiras de sementes são uma excelente oportunidade de comercialização para as empresas de sementes aumentarem a sua presença visual nas comunidades rurais. Quanto mais áudio/visual e interactivo melhor, por isso, as empresas devem investir nos seus materiais de comercialização e em produtos de marca, tais como camisetas, canetas, bonés, pacotes de amostras, bandeiras, sistemas de som, música, etc. Também devem aproveitar as rádios comunitárias e plataformas alternativas, tal como a Plataforma de Extensão Multimédia, gerida pela NCBA CLUSA. As feiras também reduzem a distância entre a empresa e os pequenos produtores, proporcionando a oportunidade dos clientes interagirem directamente com a empresa;
- Os locais mais estratégicos para a realização das feiras são os que possuem dias de mercado regulares e altamente frequentados. Os pequenos produtores que contam, em grande medida, com informações recebidas de outras pessoas, respondem bem à consistência da localização e dos horários, de modo que, as empresas devem esforçar-se para estar no mesmo local e no mesmo dia, todas as semanas;
- As empresas devem aproveitar ao máximo o apoio dos parceiros, p. ex: envolver a participação de projectos geridos por doadores, outros fornecedores de insumos / outros produtos, instituições financeiras e outras partes interessadas. Isto aumenta a variedade dos serviços complementares em exibição e também transforma as feiras de sementes em eventos mais dinâmicos;
- A estratégia das feiras de sementes da Phoenix foi parcialmente subsidiada pelo SEEDS em termos de logística, comercialização e pessoal. Os projectos futuros devem procurar formas de evitar isso. Além disso, a fim de libertar o pessoal da Phoenix e aumentar o âmbito da estratégia das feiras de sementes, no futuro as empresas de sementes devem se envolver

e apoiar os CBSPs para que estes possam organizar as suas próprias feiras. Isso envolveria providenciar treinamento, incentivos, materiais de comercialização e apoio logístico para os CBSPs mais dinâmicos seleccionados.

## 6. Comercialização e Promoção

Desde o início do SEEDS ficou claro que, a promoção da marca e a marketing seriam as características principais do projecto. As actividades incluíram:

- Desenvolver um logotipo do SEEDS para a promoção da marca nas lojas dos CBSPs, assim como escantilhões para permitir um método económico para pintar muitas lojas a um custo mínimo; isto fez com que os CBSPs apoiados pelo SEEDS se tornassem imediatamente reconhecíveis nas suas comunidades. Tais actividades podem levar a futuras intervenções nos moldes das implementados pela NCBA CLUSA no seu projecto de Yayeende no Senegal, onde a CLUSA apoiou a criação de uma franquia agro comercial, a CultiVert;
- Participação do SEEDS e dos seus parceiros do sector privado aos níveis distrital, provincial e nacional (dias de campo, lançamentos do ano agrícola, feiras de sementes organizadas por outros parceiros, feiras agrícolas, feiras comerciais provinciais, a exposição nacional FACIM em Maputo, etc.);
- Um investimento na capacidade de marketing do SEEDS e das empresas do sector privado - bandeiras, rollups, folhetos, cartazes para as lojas dos CBSPs, pintura de lojas, camisetas, pacotes de amostras de sementes, etc
- Desenvolver o lema do projecto SEEDS, "tratar sementes como qualquer outro produto". Este tornou-se conhecido como a principal diferença entre o SEEDS e outras abordagens agro comerciais;
- Programas de comercialização nas rádios locais;
- Criar parcerias com plataformas de extensão e comercialização existentes, p. ex: Extensão Multimédia, para a comercialização de sementes;
- A Phoenix Seeds realizou um lançamento profissional do produto da época 2016/17 para as

principais partes interessadas em Maputo.

## Constatações e Recomendações

- Uma vantagem de um mercado de sementes não desenvolvido é a oportunidade que representa para as empresas que desejam se posicionar à frente da concorrência, particularmente no caso da marketing. Além disso, a natureza do mercado dos pequenos produtores significa que, os consumidores podem ser mais facilmente alcançados através de estratégias de comercialização relativamente pouco sofisticadas e económicas. As empresas devem investir em ferramentas de comercialização visuais de baixo custo, algo que a Phoenix em particular fez bem durante a implementação do SEEDS, através de: usar desenhos distintos originais e atraentes nos seus materiais de promoção, embalagem e comercialização; distribuir mercadorias de marca; pintar locais rurais estratégicos (muros de mercado, frentes de lojas proeminentes e pontos de referência da comunidade); sinalização para as lojas dos CBSPs; distribuição de pacotes de amostras e prestação considerável de atenção ao desenho do logotipo (ajustado regularmente pelo director da empresa Sr. Kevin Gifford, para melhorar a sua eficácia). Felizmente para as empresas de sementes, muitos CBSPs permitiram que as empresas pintassem as suas lojas com a marca da empresa desde que isso não tivesse nenhum custo para eles. As empresas de sementes devem aproveitar esta oportunidade para comercializar os seus produtos com um investimento mínimo;
- As empresas de sementes devem usar micro-embalagens, depois de realizarem uma pesquisa de mercado para estabelecer as necessidades e preferências dos seus mercados-alvo;
- A estratégia da Phoenix de lançar um produto profissional em Maputo em 2016 foi uma forma inovadora e refrescante de abordar a comercialização de sementes, tirando lições de outros produtos não relacionados com a venda de sementes. Eventos como esses aumentam a visibilidade e o profissionalismo percebido das empresas de sementes no seio das partes interessadas locais e internacionais;

- Durante muitos anos, as sementes em Moçambique têm sido tratadas como um caso especial, protegido por vendas garantidas ao governo e ONGs e distribuídas gratuitamente aos pequenos agricultores. Contudo, a NCBA CLUSA argumenta que as empresas de sementes devem usar a mesma abordagem comercial e competitiva, impulsionada pelo mercado, usada com qualquer outro produto destinado aos clientes de BOP. Isto começa com a remoção da comercialização de sementes dos domínios da ciência e da tecnologia. Um bom exemplo disso está em seu nome. Qualquer fabricante de produto entende que o nome do produto é de importância fundamental para a sua venda, mas a indústria de sementes continua a comercializar sementes para pequenos produtores usando a sua nomenclatura científica, tal como o Milho MZ523 e a Soja TGX 1904-6F. Embora algumas variedades sejam comercializadas sob os nomes comerciais, tal como o milho Matuba, reconhecido facilmente pela maioria dos agricultores, há muitos exemplos do contrário. Os pequenos produtores não são cientistas e não precisam de conhecer a tecnologia por trás daquilo

**As empresas de sementes devem usar a mesma abordagem comercial e competitiva, impulsionada pelo mercado, usada com qualquer outro produto para clientes de BOP.**

que comprou, mas apenas o resultado final: maiores rendimentos, ciclos mais curtos, resistência à seca etc. P. ex: a indústria farmacêutica comercializa o analgésico Advil sob o nome comercial, em vez de chamá-lo de um medicamento anti-inflamatório não esteroide contendo ibuprofeno. Para as empresas de sementes venderem mais sementes aos pequenos agricultores, elas devem desmistificar o seu produto e torná-lo atraente para seu público-alvo.



**Agro comerciantes da Phoenix Seeds treinam com a empresa**

## 7. M&A, recolha de dados, e métricas de comercialização

Os dados de vendas foram inseridos em bancos de dados que permitiram analisar os seguintes dados: empresa, nome, localização (província, distrito e comunidade), data de venda, produto vendido, volume vendido e preço. A recolha de dados foi dificultada pelo facto de alguns CBSPs não conseguirem manter registos completos de vendas, alegando que os clientes não desejavam deixar os seus nomes ou detalhes de contacto ou que eles próprios estavam demasiado ocupados para recolher dados dos clientes. ou que o seu pessoal de venda não tinha as habilidades de literacia necessárias. O SEEDS suspeita que a principal razão foi a falta de interesse ou de comprometimento dos CBSPs, portanto a equipa de campo tentou convencê-los das vantagens que poderiam ser obtidas por uma melhor recolha de dados (p. ex: para a comercialização de novos produtos em estoque, etc.). Tudo isso são elementos importantes para o treinamento dos CBSPs em comercialização e atendimento ao cliente. Os fornecedores de sementes devem trabalhar com as

suas redes de CBSPs para garantir que estas recolhem dados suficientes, para sua própria informação "Conheça o seu Cliente", e outros propósitos de comercialização. Além dos dados acima, as coordenadas de GPS de cada CBSP foram recolhidas para criar um banco de dados de CBSPs. Com base nestes dados, iniciou-se um mapeamento limitado, usando mapas do Google.

## Constatações e Recomendações

- As empresas devem traçar completamente a localização geográfica de todos os seus CBSPs e outros agro comerciantes, para melhor planear a colocação de CBSPs (evitando competição excessiva numa única área) e apoiar os maiores CBSPs a desenvolverem redes de retalhistas menores. Idealmente, uma única entidade/ organização se responsabiliza por traçar todos os CBSPs e os outros agro comerciantes (juntamente com outros serviços do agronegócio) e disponibilizar esses dados para outras partes interessadas, embora nenhuma entidade única tenha feito isso em Moçambique;
- Poucas empresas de sementes (se as

Figura 3: Principais dados de venda, campanhas de 2015/16 e de 2016/17

Indicator	Unit of measurement	Year 1, 2015/16		Year 2, 2016/17		Total		
		Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Both firms
Seed sold (total)	kg	3,236	34,996	69,184	93,100	72,420	128,096	200,516
Seed sold (fairs & warehouse)	kg	24	29,860	67,703	7,421	67,727	37,281	105,008
Seed sold (stores)	kg	3,212	5,136	1,481	85,679	4,693	90,815	95,508
% of seed sales volume from stores	%	99%	15%	0%	92%	50%	53%	51%
Total value of seed sold	mt	66,402	2,428,643	9,570,910	12,457,257	9,637,312	14,885,900	24,523,212
Total value of seed sold	\$ (forex: 55mt/\$)	1,207	44,157	174,017	226,496	175,224	270,653	445,877
Total # of smallholder clients (total)	Unique clients	456	2,283	10,654	7,111	11,063	9,276	20,197
Total # unique clients (stores)	Unique clients	434	1,018	1,201	6,764	1,635	7,782	9,417
# CBSPs contracted	total number	32	105	4	253	36	253	289
# CBSPs selling seed in stores	Number	12	46	3	57	15	103	118
% CBSPs selling seed	% of total CBSPs	38%	44%	100%	23%	69%	33%	51%
Av # clients per store	Average number	36	22	56	119	46	71	59
Av purchase size (fairs)	kg per unique client	1	23	7	16	4	20	12
Av. purchase size (stores)	kg per unique client	7	5	1	13	4	9	7
Av purchase size (total)	kg per unique client	7	15	6	13	7	14	11
% of clients making repeat purchases (stores)	%	6%	2%	9%	16%	8%	9%	8%
% of clients making repeat purchases (fairs & WH)	%	2%	36%	2%	2%	2%	19%	10%
% of clients making repeat purchases (total)	%	11%	23%	5%	15%	8%	19%	14%
# of Yr 2 clients who are repeat purchasers from Yr 1	# of clients					47	118	263
% of Yr 2 clients who are repeat purchasers from Yr 1	% of Year 2 clients					10%	5%	10%

houver) desenvolveram uma estratégia de comercialização eficaz direcionada para o mercado da BOP. O SEEDS apenas tocou a superfície daquilo que poderia ser feito usando a análise demográfica dos CBSPs e dos clientes, traçar as coordenadas geográficas e sistemas de análise de dados e de mercado com base em TI. Existem vários pacotes de TI de baixo custo (alguns gratuitos na Internet) para a recolha de dados socioeconómicos, demográficos e de outros dados de clientes, que permitiriam ao sector privado responder melhor ao seu mercado-alvo. Isso permitiria que as empresas de sementes realizassem uma análise demográfica e uma estratificação/segmentação de mercado mais complexas, a melhor planearem os seus produtos e a posicionar as empresas para melhor responderem às necessidades dos pequenos agricultores;

## VENDAS DE SEMENTES

A presente secção analisa os resultados do SEEDS em termos da venda de sementes certificadas ao longo do projecto. Alguns potenciais padrões no desempenho da empresa e na procura de sementes pelos pequenos agricultores serão discutidos, embora a NCBA CLUSA advirta que, duas campanhas agrícolas não são suficientes para tirar conclusões sólidas a partir dos dados disponíveis. Note que os números abaixo são todos em quilogramas e incluem todas as cadeias de

valor, incluindo a de sementes de milho, e de todas as vendas de sementes realizadas com apoio do SEEDS nos armazéns das empresas, feiras de sementes e lojas dos agro comerciantes CBSPs. Onde se fez um câmbio, usou-se a taxa de forex média de 55mt/\$.

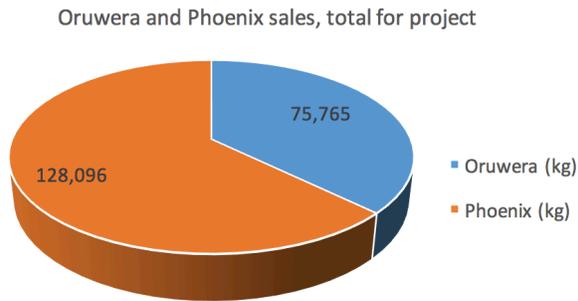
### 1. Vendas totais de sementes e número de clientes pequenos agricultores

#### Vendas totais, 2015/16 comparadas com 2016/17

No total, a Phoenix e a Oruwera venderam 203.861 kg de sementes durante as duas campanhas de vendas. Isso totalizou 24.950.882 mt ou cerca de USD 453.652 (à taxa média de câmbio de 55 mt/USD) para as receitas de vendas dos CBSPs. As vendas foram significativamente maiores para as duas empresas no Ano 2 do que no Ano 1 - 38.232 kg foram vendidas no Ano 1 e 65.269 kg no Ano 2. Isto deve-se em parte à decisão do doador em Ano 2 incluir vendas feitas aos pequenos produtores através dos armazéns próprios de cada empresa. . Outros factores também contribuíram para as vendas no Ano 1, serem menores, tais como as condições climáticas adversas (secas na província de Manica reduziram o stock de feijão da Phoenix, e as inundações na província de Nampula reduziram a produção de Oruwera em geral), factores económicos (problemas climáticos e uma economia nacional em contração levaram à redução da segurança alimentar e à redução do poder de compra dos pequenos agricultores e CBSPs), e a uma menor capacidade

**Figura 4: Vendas totais de sementes**

Indicator	Unit of measurement	Year 1, 2015/16		Year 2, 2016/17		Total		
		Oruwerá	Phoenix	Oruwerá	Phoenix	Oruwerá	Phoenix	Both firms
Seed sold (total)	kg	3,236	34,996	72,529	93,100	75,765	128,096	203,861

**Figure 5: Total seed sales, per partner, Years 1 and 2**

A capacidade do sector privado e, sobretudo, a vontade de responder às exigências dos CBSPs são factores chave no sucesso dessas redes.

do sector privado para produzir, processar e distribuir sementes no Ano 1 (particularmente para a Oruwerá, que distribuiu sementes tarde e só teve disponível em grandes volumes semente de gergelim).

Durante o projecto e no total, venderam-se sementes a 20.197 pequenos produtores. No geral, a Oruwerá vendeu a mais pequenos produtores do que a Phoenix, devido ao facto de muitas das vendas no Ano 2 da Oruwerá não terem sido vendas directas de sementes aos pequenos produtores, mas vendas indirectas (vendas feitas para ONGs gerindo programas de bancos de semente, e empresas que geriam sistemas de produção sob contracto).. Estas vendas beneficiaram um grande número de pequenos produtores, com cada um adquirindo um pequeno volume de sementes. Analisando os dados das vendas apenas das lojas dos CBSPs, no entanto, os da Phoenix venderam a mais clientes do que os da Oruwerá - 7.764 contra 1.635 pequenos produtores, respectivamente - diferença esta que se deve ao âmbito maior do programa dos CBSPs da Phoenix (discutido mais aprofundadamente abaixo).

#### Vendas de sementes por parceiro

A Phoenix foi responsável pela grande maioria (91%) das vendas totais no Ano 1. Isto deve-se à sua maior capacidade de gerir o seu programa de CBSPs, para além de um investimento numa estratégia de feiras de sementes para enfrentar os desafios climáticos

e macroeconómicos da campanha de 2015/16. A contribuição da Oruwerá para as vendas do projecto aumentou de 9% no Ano 1 para 39% no Ano 2, pois no segundo ano, com a concordância dos doadores, o SEEDS ajudou a Oruwerá a comercializar sementes directamente a partir do seu armazém para clientes, que em seguida distribuíram os produtos a pequenos agricultores através de bancos de sementes e programas de produtores subcontratados (resultando em mais de 67 toneladas de vendas de sementes a partir do armazém central da Oruwerá durante o Ano 2). Estas vendas foram contabilizadas como vendas apoiadas pelo projecto mas não foram, tecnicamente, vendas feitas pelos CBSPs.

Ao longo de todo o projecto as vendas da Oruwerá e da Phoenix representaram 37% e 63% das vendas totais do projecto, respectivamente. O maior êxito da rede de CBSPs da Phoenix, comparado com o da Oruwerá, pode ser atribuído a vários factores, cujo análise pode ajudar as duas empresas a melhorar e aprimorar as suas estratégias de venda nos próximos anos:

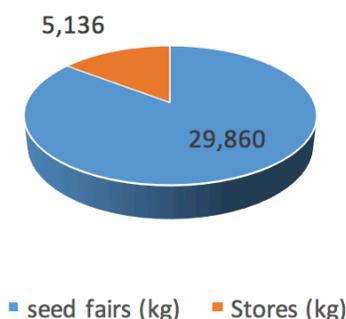
- A expansão dos CBSPs da Phoenix na província de Manica no Ano 2 (representando mais de 63,854 kg de vendas de sementes, ou seja, 69% das vendas de sementes totais da Phoenix para o ano), onde a Phoenix trabalhou com 18 agro comerciantes. A indústria agrícola é mais desenvolvida na província de Manica e os CBSPs de Manica têm uma maior capacidade de vender sementes, com muitos deles possuindo experiência anterior na venda de sementes e insumos. Ainda há espaço para empresas sérias de sementes aproveitarem este mercado, e as duas empresas fariam bem em tentar aproveitar as "colheitas mais fáceis" representadas pela província de Manica nos próximos anos;
- Em Ano 2 do projecto, a Phoenix decidiu oferecer uma linha de crédito a 58 CBSPs apoiados pelo SEEDS. Em contraste, a Oruwerá decidiu não continuar a fornecer sementes a crédito no segundo ano, ao invés baseando-se nos CBSPs com capital de giro próprio, significava que a empresa trabalhava com apenas 4 CBSPs no Ano 2;
- Nos dois anos, a capacidade logística reduzida da Oruwerá tornou a empresa menos sensível às demandas dos CBSPs que, mesmo tendo os seus próprios fundos para a compra de sementes,

**Figura 6: Sementes vendidas por canal de venda**

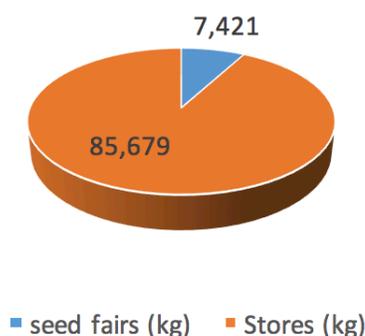
Indicator	Unit of measurement	Year 1, 2015/16		Year 2, 2016/17		Total		
		Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Both firms
Seed sold (total)	kg	3,236	34,996	72,529	93,100	75,765	128,096	203,861
Seed sold (fairs & warehouse)	kg	24	29,860	67,703	7,421	67,727	37,281	105,008
Seed sold (stores)	kg	3,212	5,136	4,826	85,679	8,038	90,815	98,853
% of seed sales volume from stores	%	99%	15%	0%	92%	50%	53%	51%
Total value of seed sold	mt	66,402	2,428,643	9,998,580	12,457,257	10,064,982	14,885,900	24,950,882
Total value of seed sold	\$ (forex: 55mt/\$)	1,207	44,157	181,792	226,496	183,000	270,653	453,652

**Figura 7: Vendas da Phoenix através das feiras de sementes e lojas, Anos 1 e 2**

Phoenix sales per sales channel, Year 1

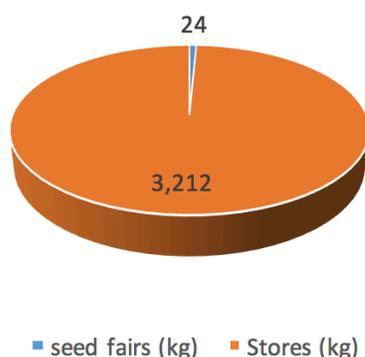


Phoenix sales per sales channel, Year 2

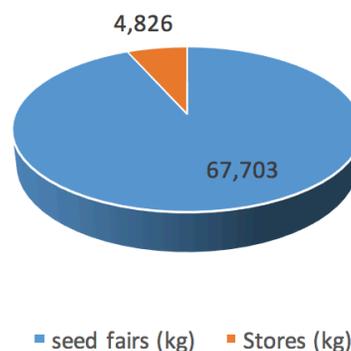


**Figura 8: Vendas da Oruwera através das feiras de sementes e lojas, Anos 1 e 2**

Oruwera sales per sales channel, Year 1



Oruwera sales per sales channel, Year 2



às vezes não eram efectivamente respondidos pela empresa. A estratégia da empresa também contribuiu, e é provável que, às vezes, a Oruwera tenha decidido concentrar-se mais nas vendas a grosso a partir do seu depósito central, o que representava um canal de vendas mais eficaz. A lição a ser tirada disso é que, a capacidade do sector privado e, criticamente, a disposição de responder às demandas do CBSP é um factor chave para o sucesso destas redes. Até que as vendas aos pequenos produtores se tornem uma opção mais atraente para o sector privado, este continuará a concentrar recursos humanos e outros em canais de venda a grosso, tais como ONGs, governos e empresas de agronegócios.

## 2. Vendas por canal de venda (lojas dos CBSPs, feiras de sementes e vendas a partir dos armazéns)

### Phoenix

Durante o primeiro ano, 85% das vendas de sementes da Phoenix foram realizadas através das feiras de sementes. 15% das vendas foram feitas a partir das lojas de agro comerciantes. Tomando em consideração que não havia facilidades de crédito disponíveis no Ano 1, era um sinal promissor que, mesmo no início do projecto, os empreendedores locais tenham reconhecido a utilidade de se estabelecer como retalhistas de sementes e usar os seus próprios recursos para comprar sementes para revenda.

A proporção de vendas da Phoenix a partir das lojas dos CBSPs aumentou para 92% no Ano 2. Esta mudança de foco resultou em grande parte de:

- a Phoenix concentrar-se menos em feiras de sementes e mais na criação de hubs/ retalhistas, combinado com a decisão de fornecer sementes com base em crédito/ consignação durante o Ano 2;
- Os retalhistas/CBSPs menores tinham mais acesso a sementes para revenda nas suas próprias lojas porque os hubs estavam mais bem abastecidos.
- O envolvimento de 5 CBSPs no programa de vouchers electrónicos da FAO, que em 2017 incluía Manica, Zambézia (Gurué e Alto Molocué) e partes da província de Nampula (Ribaué, Namigonha e Malema);
- Sensibilização, treinamento e assistência técnica contínua para os agricultores, através da equipa de extensão do SEEDS, da PROMAC, eventos promocionais do SEEDS / Phoenix, etc.

### Oruwera

A Oruwera não optou por uma estratégia de feiras de sementes em ambos os anos. A gestão da Oruwera sentiu que a demanda a nível comunitário na província de Nampula, em contraste com a da província da Zambézia, ainda não era suficiente para justificar o uso de recursos humanos e outros em feiras comunitárias, e que os recursos seriam mais sabiamente gastos na consolidação da rede dos CBSPs. No Ano 1, as sementes foram entregues directamente nas lojas dos CBSPs com base em crédito (representando 96% das vendas do Ano 1 da Oruwera). No Ano 2, a Oruwera vendeu sementes através de dois canais principais: 1) as lojas dos CBSPs, sem facilidade de crédito e 2) a partir dos armazéns a pequenos produtores, através de programas de bancos de sementes geridos por ONGs e para empresas agrícolas que geriam programas de produção com produtores sob contracto (representando a maior parte das vendas no Ano 2).

**Figura 9: CBSPs que vendem sementes a partir das suas lojas**

Indicator	Unit of measurement	Year 1, 2015/16		Year 2, 2016/17		Total		
		Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Both firms
# CBSPs contracted	total number	32	105	4	253	36	253	289
# CBSPs selling seed in stores	Number	12	46	3	57	15	103	118
% CBSPs selling seed	% of total CBSPs	38%	44%	100%	23%	69%	33%	51%

Isto mostra que, apesar dos esforços do SEEDS para desenvolver a rede dos CBSPs da Oruwera, a estratégia de vendas mais bem sucedida para Oruwera foi a venda directa a partir do armazém central, e em nenhum ano a Oruwera conseguiu gerar um volume significativo de vendas através da sua rede de CBSPs (as lojas venderam 3.212 kg no Ano 1 e 4.826 kg no Ano 2, sendo a maior parte das vendas pelas lojas de CBSPs no Ano 2 realizada pela loja da Oruwera em Alto Molocué, ao invés de lojas de CBSPs independentes).

Conforme mencionado, isto deve-se provavelmente não só a uma falta de produtos da Oruwera no Ano 1, mas também à sua concentração de recursos nas vendas a grosso, para além da procura reduzida de sementes certificadas na província de Nampula (sem o projecto Promac para estimular a procura pelos pequenos agricultores através de demonstrações).

### 3. O número de CBSPs que vendem sementes a partir das suas lojas

No Ano 1, a Oruwera treinou e assinou contratos com 32 CBSPs, 38% dos quais eram CBSPs activos vendendo sementes nas suas lojas durante aquele ano. Os restantes 62% foram contratados, mas continuaram inactivos, devido à falta de estoque (por causa de factores climáticos) e à baixa capacidade da Oruwera de fornecer o produto no prazo (mencionado acima). Assim, alguns CBSPs manifestaram a sua frustração com a indisponibilidade de sementes para revenda durante o Ano 1. No Ano 2, a Oruwera forneceu sementes apenas a 3 CBSPs activos - que negociaram activamente em sementes usando os seus próprios fundos - para além da loja da Oruwera no Alto Molocué. Os demais CBSPs que haviam sido contratados no Ano 1 ficaram parados no Ano 2.

No Ano 1, a Phoenix treinou e contratou 105 CBSPs. Quarenta e seis, ou seja 44%, venderam sementes da Phoenix nas suas lojas. Os restantes 56% estavam envolvidos na venda de sementes na sua capacidade de Agricultores Líder da PROMAC, usando as suas parcelas de demonstração para estimular a procura, ou ganhando uma comissão através da agregação da procura nas feiras de sementes. 44% pode parecer uma percentagem baixa, mas tendo em conta a falta de uma linha de crédito da Phoenix durante o primeiro

**Figura 10: Volume médio das compras, por cliente**

Indicator	Unit of measurement	Year 1, 2015/16		Year 2, 2016/17		Total		
		Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Both firms
Av purchase size (fairs)	kg per unique client	1	23	7	16	4	20	12
Av. purchase size (stores)	kg per unique client	7	5	4	13	6	9	7
Av purchase size (total)	kg per unique client	7	15	7	13	7	14	11

ano, para além dos factores macroeconómicos que limitavam o poder de compra dos CBSPs, o facto de que quase metade dos CBSPs realmente investiram os seus próprios recursos para comprar sementes para revenda, é um sinal promissor para o projecto - especialmente considerando o facto de que era o primeiro ano em que os CBSPs estavam envolvidos neste tipo de actividade.

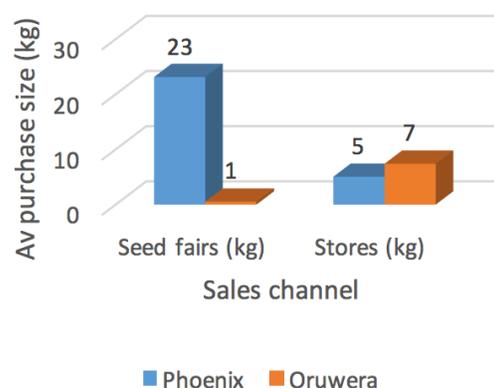
Embora o número de CBSPs contratados pela Phoenix tenha aumentado de 100 no Ano 1 para 200 no Ano 2 (em linha com as metas do projecto), o número de CBSPs activos que realmente compraram e revenderam sementes das suas lojas aumentou marginalmente de 46 no Ano 1, para 57 no Ano 2. Aqueles que não estavam a vender sementes das suas lojas estavam a ganhar uma comissão agregando a demanda de sementes em feiras de sementes ou eram, em alguns casos, agricultores inativos (o que significa que eram teoricamente contratados pela Phoenix, mas na prática não negociaram em sementes por várias razões, principalmente pela falta de capital para comprar estoque). Esta situação parece surpreendente, considerando os vários factores de crescimento que levariam a esperar um aumento mais significativo no número de CBSPs activamente envolvidos na venda de sementes no Ano 2, tais como: a mudança de enfoque das feiras de sementes às lojas dos CBSPs durante o Ano 2; a disponibilidade de termos de crédito para alguns CBSPs no Ano 2; e a entrada da Phoenix na província de Manica, onde o ambiente dos agronegócios é mais dinâmico e a procura de sementes é maior. A conclusão a tirar é que as redes dos CBSPs devem se basear no mercado e não no projecto. Devem estar alinhadas com a capacidade dos CBSPs de comprar/ revender sementes, à procura do mercado por sementes e com a capacidade das empresas de sementes de fornecer e gerir as suas redes de CBSPs. A criação de um grande número de CBSPs, só para atender a marcas arbitrárias de um projecto não é um uso eficaz de fundos. Enquanto as empresas de sementes podem e devem explorar outras maneiras de envolver os CBSPs nos seus modelos comerciais, tal como fez a Phoenix com as feiras de sementes, a lição é clara: os CBSPs devem se encaixar nos modelos comerciais das empresas e não devem ser criados por criar.

#### 4. Volumes de compras médios por cliente

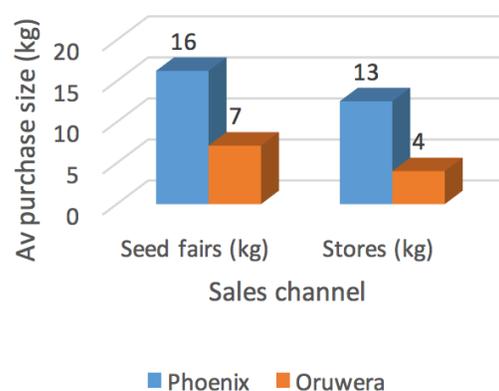
No Ano 1, o pequeno produtor cliente médio da Phoenix gastou mais com cada compra nas feiras do que nas lojas dos CBSPs. A explicação é que a Phoenix se concentrou nas vendas de soja em muitas das suas feiras de sementes, para se livrar de grandes volumes de soja, e a soja tem uma taxa de sementeadura mais elevada por hectare (kg de semente/ha) do que outras sementes, tais como feijão e milho. Também pode haver

**Figura 11: Volume de compra médio, por parceiro e por canal de venda, Anos 1 e 2**

Average purchase size per sales channel and company, 2015/16 campaign



Average purchase size per sales channel and company, 2016/17 campaign



**Figura 12: Número de clientes por loja de CBSP, Anos 1 e 2**

Indicator	Unit of measurement	Year 1, 2015/16		Year 2, 2016/17		Total		
		Oruweru	Phoenix	Oruweru	Phoenix	Oruweru	Phoenix	Both firms
Av # clients per store	Average number	36	22	56	119	46	71	59

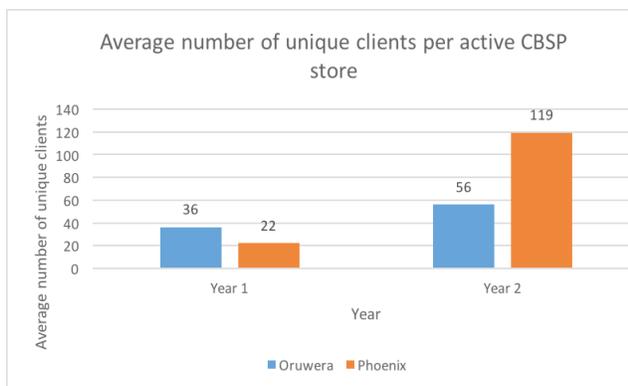
outros factores sociais ou culturais que explicam porque os pequenos produtores gastaram mais dinheiro, com cada compra, nas feiras de sementes do que nas lojas dos CBSPs, e isso é algo que as empresas de sementes devem explorar ao tomar decisões de comercialização.

No Ano 2, o SEEDS registou um aumento no volume médio das compras pelos clientes das lojas dos CBSPs da Phoenix. O volume médio destas compras (considerando as três províncias) aumentou de 5 kg/cliente no Ano 1 para 13kg/cliente no Ano 2. Para os CBSPs de Manica, o volume médio das compras foi de 13,6 kg cada no Ano 2, enquanto que para as lojas da Phoenix em Nampula/Zambézia o aumento era ligeiramente menor, de 5 kg/cliente no Ano 1 para 10,5 kg/cliente no Ano 2.

Os dados da Oruweru, no entanto, não mostram uma mudança dos volumes das compras, o que é consistente com o volume médio das compras à Phoenix nas feiras de sementes (que diminuíram do Ano 1 para o Ano 2). Não está claro porque é que os clientes da Phoenix fizeram compras maiores nas lojas dos CBSPs em Ano 2 comparado com Ano 1, enquanto o oposto foi o caso nas feiras de sementes da Phoenix e na Oruweru, pois ambas as empresas aumentaram os preços das suas sementes em cerca de 30%, e ambos foram sujeitos aos mesmos factores macroeconómicos que afectaram o país durante a produção. É provável que as lojas dos CBSPs da Phoenix tenham beneficiado dos efeitos positivos dos esforços para estimular a procura dos pequenos agricultores através de parcelas

de demonstração e dos Agricultores Líderes na província da Zambézia, enquanto as da Oruweru não.

Independentemente das diferenças entre empresas, províncias e campanhas, em termos gerais os resultados mostram um volume de compra médio baixo, menor que o volume necessário para plantar um tamanho médio de machamba ou cerca de 1 ha. Isso corresponde com a observação de campo de que os pequenos produtores não priorizam o uso de sementes certificadas nas suas machambas inteiras, e muitas vezes compram pequenas quantidades de sementes certificadas no início da campanha, para testá-la. Trata-se frequentemente de milho, usado como colheita experimental no início da campanha para testar o sucesso das sementes certificadas, e em seguida os agricultores compram outras sementes para uma ou duas outras cadeias de valor (frequentemente culturas de rendimento), normalmente para uma parte só da área total. Portanto, ainda há muito trabalho a ser feito para entender e abordar os factores culturais, económicos e sociais que afectam a tomada de decisões nas machambas dos pequenos agricultores, para aumentar a sua confiança em sementes certificadas, incentivá-los a investir os seus recursos em sementes certificadas para toda a sua machamba e para entender o que leva os pequenos produtores a desfazer-se do seu dinheiro.

**Figura 13: Número de clientes por loja de CBSP, Anos 1 e 2**

**Figura 14: Compras Repetidas**

Indicator	Unit of measurement	Year 1, 2015/16		Year 2, 2016/17		Total		
		Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Oruwera	Phoenix	Both firms
% of clients making repeat purchases (stores)	%	6%	2%	9%	16%	8%	9%	8%
% of clients making repeat purchases (fairs & WH)	%	2%	36%	2%	2%	2%	19%	10%
% of clients making repeat purchases (total)	%	11%	23%	5%	15%	8%	19%	14%
# of Yr 2 clients who are repeat purchasers from Yr 1	# of clients					47	118	263
% of Yr 2 clients who are repeat purchasers from Yr 1	% of Year 2 clients					10%	5%	10%

## 5. Clientes por loja de CBSP

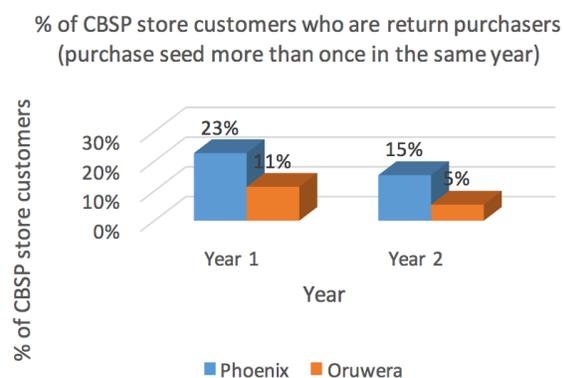
O número médio de clientes por loja de CBSP activa aumentou do Ano 1 para o Ano 2 (ver figura 12 acima). O número de clientes únicos por loja para as lojas dos CBSPs da Oruwera passou de 36 no Ano 1 para 56 no Ano 2. (Note que as vendas da loja da Oruwera no Alto Molocué não foram incluídas nestes números, porque esta loja, que vendeu aos pequenos produtores, foi gerida pela Oruwera, não por um CBSP). Para a Phoenix, o número médio de clientes aumentou de 22 por loja de CBSP activa no Ano 1 para 119 no Ano 2 - este grande aumento deve-se em grande parte à inclusão dos agro comerciantes da província de Manica no Ano 2 e às vendas da loja da Phoenix em Manica. No entanto, mesmo tendo em conta apenas os CBSPs de Nampula e Zambézia (ignorando os números de Manica), a Phoenix registou um aumento de 22 clientes por loja de CBSP activa no Ano 1 para 53 clientes no Ano 2. Isto indica um aumento na procura de sementes e um aumento da viabilidade do negócio de sementes como operação comercial para empreendedores rurais, e é um sinal muito promissor para futuras intervenções por agro comerciantes.

## 6. Compras Repetidas

Os dados mostram uma diminuição no número de agricultores que fizeram compras repetidas no mesmo ano. Este é um aspecto importante, já que poucos agricultores compram todas as suas sementes numa única vez, optando, em vez disso, por adquirir cadeias de valor diferentes quando elas lhe são precisas (conforme o calendário agrícola). Isto significa que os agricultores que voltam várias vezes a uma loja de CBSP no mesmo ano provavelmente estão satisfeitos com a sua primeira compra e decidiram voltar a comprar outro tipo de semente para semear mais tarde na campanha. Durante o Ano 1, 11% dos clientes da Oruwera compraram sementes mais de uma vez durante a campanha. Isto diminuiu para 5% durante o ano 2. Os dados da Phoenix mostram um padrão similar, com 23% fazendo repetidas compras no Ano 1 e 15% no Ano 2.

As razões para a percentagem menor de clientes que regressam na mesma campanha não são claras. Embora o aumento no custo das sementes provavelmente tenha contribuído para a redução do número das vezes que os clientes regressaram para comprar sementes, as duas empresas devem investigar esta questão a fim de eliminar problemas de má qualidade e de insatisfação do cliente, e entender melhor o comportamento do agricultor. Também devem pensar elaborar estratégias de preços/ comercialização para atrair os agricultores, tais como descontos, promoções, vouchers ou outras estratégias. As observações de campo indicam que, os agricultores frequentemente testam sementes de milho certificadas no início da campanha e, se estiverem satisfeitos com a sua germinação, são mais propensos a comprar outras culturas mais tarde na campanha. Mas o oposto também é verdade, se estão insatisfeitos com os resultados do milho, os agricultores (geralmente ambivalentes quanto ao valor das sementes certificadas) rapidamente abandonam futuras compras de sementes certificadas se a sua primeira tentativa não for bem sucedida. Para além de garantir a qualidade, as empresas de sementes devem concentrar-se na consistência da oferta (certificando-se que as lojas dos CBSPs estejam sempre com estoques no momento certo, já que se o agricultor se esforça para viajar até uma loja para comprar sementes e o produto estiver esgotado, pode ser menos propenso a regressar

**Figura 14b: Percentagem dos clientes do Ano 2 que também eram clientes do Ano**



# VENDAS POR CADEIA DE VALOR

noutra ocasião), bem como no treinamento dos CBSPs em atendimento ao cliente e na comercialização para garantir que os clientes recebam o aconselhamento e a atenção adequados.

Observações de campo também indicam que os agricultores tendem a comprar sementes certificadas para um ano e que reutilizam esta semente para as duas próximas campanhas. Isto pode explicar o baixo número de agricultores do Ano 1 que compraram novamente no Ano 2 (10% para Oruwerá e apenas 5% para Phoenix, ou uma média de 10% no total). Ambas as empresas devem continuar com as actividades de sensibilização e as que aumentam a demanda para sementes certificadas a cada nova campanha, embora, naturalmente, isso seja mais fácil em anos com menos estresse económica e com um aumento menos dramático no preço da semente, do que foi o caso durante os dois anos do projecto SEEDS. Elas também poderiam considerar o uso de estratégias de comercialização para especificamente atingir os clientes que compraram sementes nos anos anteriores e persuadi-los a recomprar o produto, fazendo assim um uso mais eficaz dos seus orçamentos de marketing. Entender a motivação e a tomada de

decisões dos clientes que regressam (ou que não regressam) permitirá igualmente às empresas tomar conta do seu mercado-alvo. Todas essas estratégias envolverão esforços e investimentos significativos em termos de sistemas de M & A e ferramentas métricas de comercialização para recolher dados quantitativos e qualitativos sobre os clientes.

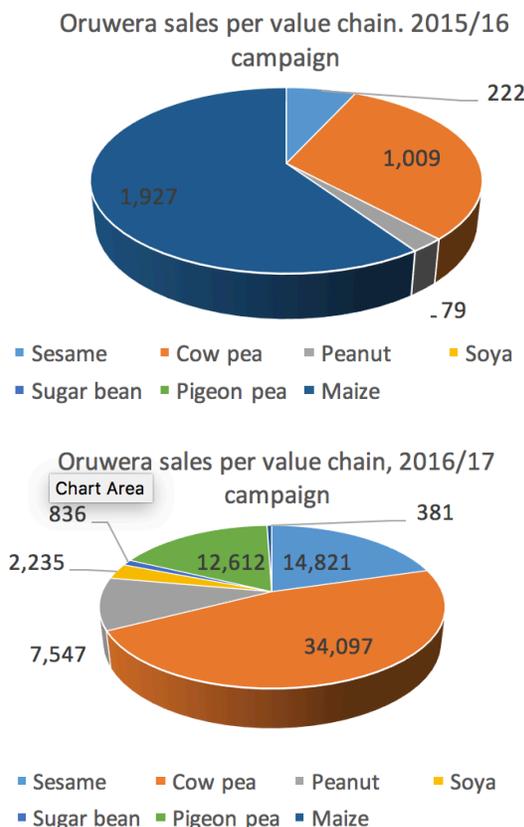
## VENDAS DE SEMENTES POR CADEIA DE VALOR

### Vendas da Oruwerá por cadeia de valor

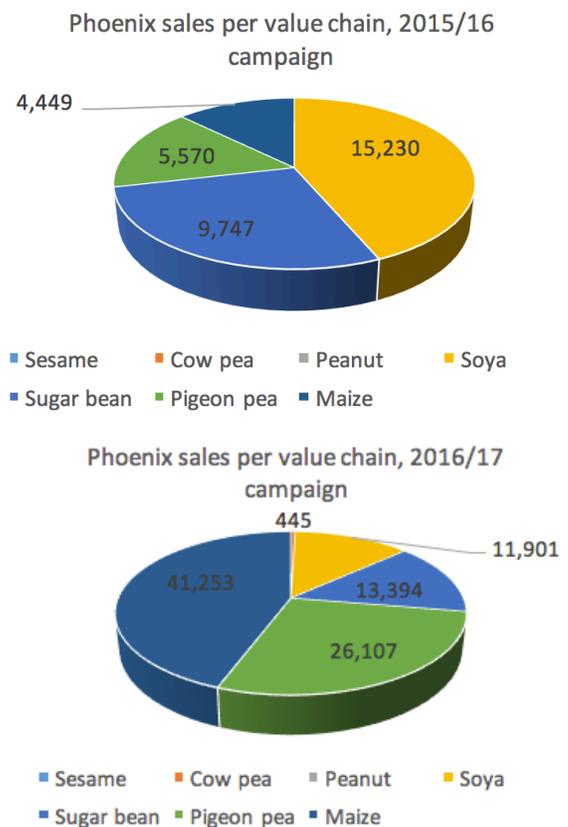
A Figura 15 abaixo mostra as vendas da Oruwerá por cadeia de valor nos Anos 1 e 2. No Ano 1, a maior parte das vendas da Oruwerá eram vendas de milho, seguidas de feijão nhemba e gergelim. Isso reflecte os principais produtos que a Oruwerá tinha em estoque no Ano 1, e não a procura dos pequenos produtores. No Ano 2, a maior parte das vendas foi de feijão nhemba, seguida de gergelim e feijão boér.

O gergelim continuou a desempenhar um papel relativamente importante, indicativo da sua importância

**Figura 15: Vendas da Oruwerá por cadeia de valor, Anos 1 e 2**



**Figura 16: Vendas da Phoenix por cadeia de valor, Anos 1 e 2**



na província de Nampula. O acréscimo de feijão boér como produto importante para o Oruwerá no Ano 2 não resultou de uma mudança na procura dos pequenos agricultores, mas de mudanças programáticas - especificamente, a decisão do doador de ampliar a gama das cadeias de valor apoiadas pelo projecto (incluindo feijão boér e soja para o "pacote" da Oruwerá) e de incluir as vendas aos bancos de sementes a partir do armazém central.

### Vendas da Phoenix por cadeia de valor

As vendas de Phoenix no Ano 1 consistiram principalmente em vendas de feijão vulgar e soja - as duas principais culturas promovidas pela Phoenix nas feiras de sementes. No Ano 2, o enfoque mudou para as vendas de milho, seguidas pelo feijão boér. Esta mudança provavelmente pode ser explicada pelo facto que no Ano 1 a Phoenix muitas vezes aproveitou das feiras de semente para tentar despachar de estoque (soja e feijão vulgar), significando que as vendas realizadas em Ano 1 tinham mais a ver com o estoque da empresa do que com as necessidades actuais dos pequenos produtores. Em comparação, no Ano 2 a Phoenix usou uma estratégia de abastecer as lojas dos CBSPs com os produtos que eles realmente solicitavam, consoante a demanda na comunidade (milho e feijão bóer). Portanto, podemos dizer que as vendas no Ano 2 reflectiram mais às necessidades imediatas dos pequenos produtores do que as vendas no Ano 1. Isto faz sentido, uma vez que as duas culturas mais vendidas pelas lojas dos CBSPs da Phoenix no Ano 2 - milho e feijão bóer - eram culturas de alta demanda em 2016/17: milho é uma cultura de segurança alimentar, altamente procurado por pequenos produtores, e é também uma semente mais barata (cerca de 100 mt/kg no Ano 2, comparado com 100 mt/kg a 160 mt/kg para outros produtos), sendo mais acessível para os CBSPs. Por sua vez, o feijão bóer era um produto muito apostado pelos produtores devido a demanda da Índia (veja abaixo).

### Vendas totais do projecto, por cadeia de valor

As vendas totais por cadeia de valor, tanto para as empresas como para todo o projecto, mostram que, apesar de não ser uma cadeia de valor do Feed the Future as suas vendas não terem contribuído para as metas do projecto, o milho foi a cadeia de valor que vendeu mais durante todo o projecto, pelas razões dadas acima. Foi seguido pelo feijão boér e o feijão nhemba.

Os números de vendas totais do projecto por cadeia de valor foram fortemente influenciados pelas

Figure 17: Total sales per value chain, Years 1 and 2

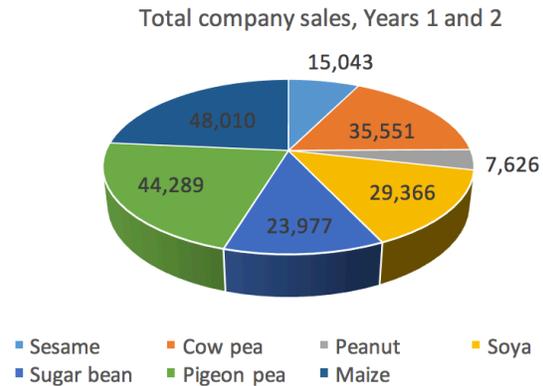
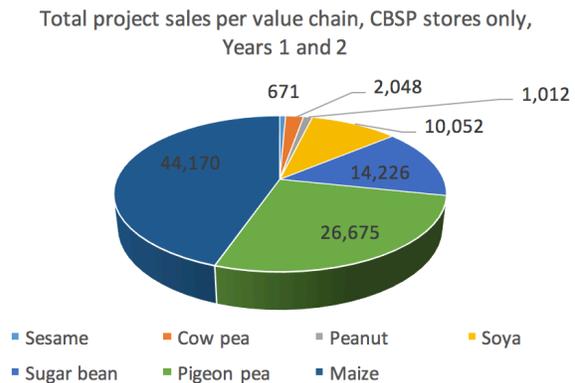


Figure 18: Total project seed sales per value chain from CBSP stores, Years 1 and 2



mudanças programáticas durante o projecto, não necessariamente pela procura comercial dos pequenos produtores. Sobretudo a decisão no Ano 2 de incluir as vendas a partir dos armazéns das duas empresas, que representaram a grande maioria das vendas da Oruwerá no Ano 2. Portanto, a comparação directa das vendas totais no Ano 1 com as vendas totais no Ano 2 não nos fornece uma ideia real das tendências na procura dos pequenos agricultores.

A fim de identificar quaisquer padrões na procura real dos CBSPs/pequenos produtores, as vendas feitas apenas nas lojas dos CBSPs fornecem uma ideia mais verdadeira, uma vez que essas vendas eram 100% compostas por vendas directas aos pequenos agricultores e reflectem o produto que os CBSPs compraram para revender nas suas comunidades. Estes dados de vendas pelas lojas dos CBSPs mostram que a semente de milho foi de longe o produto mais popular comprado para a revenda pelos CBSPs, representando 45% do total de vendas pelos CBSPs ao longo do projecto. O feijão boér foi a segunda cultura mais popular, resultado dos seus altos preços durante a vida útil do projecto, alcançando mais de 40 mt/kg em 2016 (promovido pelo MoU celebrado entre os governos



**Seeds are distributed to CBSP agrodealers**

moçambicano e indiano em 2016, que garantiu a compra pela Índia de, pelo menos, 150.000 toneladas de feijão boér em 2017). O feijão vulgar foi a terceira cadeia de valor mais popular a ser revendida pelos CBSPs nas suas comunidades, que pode ser explicado pelo facto de ser uma cultura de segurança alimentar muito presente na dieta dos pequenos agricultores, cuja semente foi vendida a preços relativamente acessíveis de 100 mt/kg pela Phoenix e 115 mt/kg pela Oruwera. O amendoim e o gergelim foram vendidos em quantidades muito pequenas pelos CBSPs, sendo as cadeias de valor mais promovidas pela Oruwera na província de Nampula (não pela Phoenix), e por causa de razoes climáticas produzidas em quantidades insuficientes para atender à procura dos CBSPs. Isto apesar do facto de os CBSPs de Oruwera demonstrarem interesse em comercializar esta semente, sugerindo que se tratava de um problema de oferta e não de procura.

Importa notar que, até certo ponto, o volume de vendas por cadeia de valor foi, provavelmente, afectado não só pela demanda dos pequenos agricultores e pelos preços, mas também pela capacidade do sector privado de fornecer e, de alguma forma, pela estratégia de vendas das empresas de sementes. Apesar de o SEEDS ajudar os CBSPs a fazer encomendas, nalguns casos as empresas simplesmente não tinham o produto disponível nos tempos ou nas quantidades solicitadas pelos clientes dos CBSPs. Além disso, houve outros casos (sobretudo nas feiras de sementes) em que a Phoenix tinha grandes volumes de uma certa cultura e desejava promover a mesma.

Em resumo, as vendas das lojas dos CBSPs sugerem:

- Os CBSPs respondem à demanda actual do

mercado por culturas de rendimento, tal como o feijão boér. As empresas de sementes devem planear adequadamente e responder a isso e, sempre que possível, criar um nicho no mercado para que se tornarem conhecidas como empresas de sementes de referência para essas cadeias de valor;

- De maneira promissora, os CBSPs também respondem à forte procura de culturas de segurança alimentar, tal como o feijão vulgar e o milho. Ao incluí-los nas suas gamas de produtos, as empresas de sementes criam uma situação vantajosa para si próprias (através do aumento dos volumes comercializados) e para os pequenos agricultores (maior segurança alimentar);
- Ao considerar as cadeias de valor prioritárias, os doadores devem considerar a importância geral de determinadas culturas. As vendas de sementes de milho não foram consideradas para as metas do projecto do SEEDS porque não é uma cadeia de valor tipo Feed the Future, mas os resultados indicam que o milho é uma cultura chave. A promoção de sementes de milho certificadas provavelmente indica o caminho para pequenos agricultores investirem noutras, e talvez mais dispendiosas, sementes no futuro;
- O SEEDS recomenda que as empresas de sementes realizem pesquisas aprofundadas e culturalmente sensíveis sobre os factores que afectam a tomada de decisão do seu público-alvo. Por exemplo, observações de campo sugerem que muitos agricultores compram sementes certificadas apenas uma vez a cada duas ou três campanhas e, nos anos seguintes, eles seleccionam os grãos de melhor qualidade para os voltarem a semear. Além disso, em muitos casos, os agricultores nas campanhas subsequentes passaram os seus grãos de melhor qualidade a membros da família para semear como sementes, na forma de um banco de sementes informal. O SEEDS também encontrou casos de agricultores mostrando a tendência de comprar sementes numa campanha após um ano de elevados preços no produtor (como foi o caso em 2016), porque têm mais renda disponível para investir em sementes certificadas, mais provavelmente reconhecem o maior valor a ser obtido aumentando os rendimentos das suas culturas comerciais, e tendem a vender todo o seu produto em vez de guardar uma parte para usar como semente na campanha a seguir. Tudo isso indica a necessidade de conduzir estudos de longo prazo e mais aprofundados sobre os padrões de compra dos pequenos agricultores. Embora os resultados de duas campanhas possam fornecer alguma indicação de possíveis padrões na procura e nas atitudes dos pequenos agricultores, há demasiados factores externos (clima/produção, económicos, programáticos) para

tirar quaisquer conclusões sólidas nesta fase.

## CONCLUSÃO

Embora não fosse, de modo algum, a primeira iniciativa relacionada com o agro comerciante em Moçambique, o SEEDS tem sido inovadora na sua abordagem e metodologia e abriu o caminho para futuras intervenções baseadas no agro comerciante. O projecto promoveu a comercialização e a distribuição de sementes não como produto especializado, mas como necessidade doméstica. Ao concentrar-se na criação de uma rede de tipo centro e periferia, que não se baseia especificamente em agro comerciantes mas, principalmente, numa rede de microempresas rurais existentes, o SEEDS iniciou a criação de uma rede de distribuição de sementes que não é afectada pela sazonalidade e outras limitações (como é o caso da venda só de sementes), mas que junta sementes com outros produtos já comercializados pelos pequenos comerciantes nas suas comunidades. Isto pode ser mais sustentável do que as redes de agro comerciantes resultantes de outras metodologias, porque alavanca os canais viáveis de distribuição e venda rurais existentes e, ao mesmo tempo, promove a noção de que cada loja rural de primeiras necessidades deveria ter estoques de sementes e que cada consumidor rural deveria comprar sementes.

Mesmo diante de um aumento substancial no preço de compra das sementes, combinado com duas campanhas agrícolas enfrentando desafios climáticos e macroeconómicos, os resultados das vendas do SEEDS são muito promissores. Apesar das dificuldades muitas vezes mencionadas relacionadas com a adopção de sementes certificadas pelos pequenos agricultores, o projecto viu um aumento geral nas compras de sementes por pequenos agricultores e um aumento similar numa série de outros indicadores-chave de vendas. Durante o projecto, mais de 10.000 pequenos agricultores compraram sementes certificadas directamente nas lojas dos CBSPs ou nas feiras de sementes. A maioria pagou o preço total, sem subsídio e sem crédito, e fizeram isto durante dois anos de seca, insegurança alimentar e um aumento substancial no preço da semente. O projecto SEEDS questiona, portanto, a ideia generalizada de que os pequenos agricultores não querem comprar sementes, que não estão convencidos dos seus benefícios e só irão adoptá-las se forem subsidiadas. Pode ser verdade que os pequenos agricultores fazem as compras pequenas de uma só vez, e que a procura ainda não é suficientemente grande para suportar um grande número de agro comerciantes dedicados, mas o SEEDS mostrou que existe uma procura por sementes ao nível da comunidade. De facto, se a NCBA CLUSA considerasse como seu maior desafio comercializar sementes durante o projecto, isso não estaria relacionado com a procura mas

com a distribuição: estabelecer redes de distribuição rurais e apoiar e encorajar o sector privado a disponibilizar produtos a um custo razoável, onde e quando for necessário.

Em suma, os agricultores comprarão sementes certificadas, se dois elementos críticos forem abordados: a distribuição e a demonstração. Ao contrário de muitas outras intervenções, o projecto SEEDS abordou ambos simultaneamente. A distribuição foi abordada por meio de incentivos inteligentes, que reduziram o risco do sector privado em estabelecer redes de tipo centro e periferia, enquanto a demonstração foi enfrentada pelos CBSPs que actuam como Agricultores Líder que gerem os seus próprios campos de demonstração ou que criam pequenas parcelas de demonstração ao lado das suas lojas. Infelizmente, duas campanhas agrícolas foram insuficientes para ver até que ponto a Phoenix e a Oruwera podem completar as suas redes de CBSPs: a distribuição de qualquer produto nas zonas rurais de Moçambique é um desafio – e sobretudo para um mercado pouco desenvolvido como o mercado de sementes para pequenos agricultores - mas ao longo da sua vida o SEEDS iniciou este processo e lançou as bases para o trabalho futuro. O projecto mostrou que, os empresários rurais apoiados pelo SEEDS consideram a venda de sementes como um negócio viável, e eles estão ansiosos para se envolverem em relações comerciais com fornecedores de insumos do sector privado. Estabeleceu a base para uma rede de distribuição de CBSPs que pode não apenas disponibilizar sementes nas comunidades rurais, mas também toda uma gama de produtos vitais, tal como fertilizantes e outros insumos. Agora esta rede pode servir como alicerce de futuras intervenções de distribuição e comercialização de insumos dos sectores público e privado, que devem fornecer aos CBSPs e às empresas de insumos o apoio, os incentivos inteligentes e a assistência técnica necessários para sustentar o impulso adquirido durante o processo dos últimos dois anos. Para a NCBA CLUSA, isto já está a decorrer através do projecto PROMAC II financiado pela Embaixada da Noruega, que garante o apoio aos CBSPs do SEEDS durante, pelo menos, os próximos 5 anos - fortalecendo as suas relações com a Phoenix e outros fornecedores de sementes, bem como outras empresas de insumos, tal como a Yara Fertilizers.

O futuro parece promissor para o mercado de sementes para os pequenos agricultores de Moçambique, e continuará a sê-lo enquanto as intervenções dos doadores e do sector privado continuarem a ter um impacto positivo na compreensão dos pequenos agricultores sobre as vantagens das sementes certificadas, à medida que o agro comerciante e outros sistemas de distribuição de sementes se tornarem melhor integrados nos modelos comerciais dos parceiros do sector privado, e as empresas de sementes se tornarem cada vez mais comprometidas em investir os seus próprios recursos para entrar neste mercado potencialmente lucrativo.

**NCBA** CLUSA

**SEEDS**

IN PARTNERSHIP WITH



[www.partneringforinnovation.org](http://www.partneringforinnovation.org)

[www.ncba.coop](http://www.ncba.coop)