



COMPETÊNCIA DE EMPREENDEDOR

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas secundárias e no ensino técnico ou superior

Manual do Formando

Copyright © Centro Internacional de Formação da OIT, 2018.

Esta publicação goza da proteção dos direitos de autor ao abrigo do Protocolo n.º 2 da Convenção Universal sobre Direitos de Autor. Os pedidos de autorização para reproduzir, traduzir ou adaptar uma parte ou a totalidade dos seus conteúdos devem ser dirigidos ao Centro Internacional de Formação da OIT. O Centro acolhe estes pedidos com agrado. Não obstante, podem ser reproduzidos pequenos excertos sem autorização, desde que a fonte seja indicada.

Know About Business - 2018 Portuguese edition [Conhece de Empresa]
ISBN:

Primeira edição 1996
Segunda edição 2000
Terceira edição 2002
Quarta edição 2004
Edição revista 2005
Edição revista 2007
Edição revista 2008
Edição revista 2011
Edição revista 2018

As designações constantes das publicações Centro Internacional de Formação da OIT, que estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, e a apresentação do material nelas contido, não significam a expressão de qualquer juízo de valor por parte do Centro em relação ao estatuto jurídico de qualquer país, zona ou território ou das suas autoridades, ou à delimitação das suas fronteiras. A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos assinados, nos estudos e em outros contributos, continua a ser exclusiva dos seus autores, pelo que a sua publicação não constitui uma aprovação por parte do Centro das opiniões expressas nos mesmos.

As publicações do Centro, assim como o catálogo e a lista de novas publicações, podem ser obtidas no seguinte endereço:

Publicações
Centro Internacional de Formação da OIT
Viale Maestri del Lavoro 10
10127 Turim, Itália Tel: +39 11 693 6693
Fax: +39 11 693 6352
E-mail: publications@itcilo.org
<http://www.itcilo.org>

O que é o CODE – Competência de Empreender?

O CODE – Competência de Empreender, é um programa educativo de empreendedorismo desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) com o intuito de ensinar o empreendedorismo em instituições de ensino e formação técnico-profissional, bem como em instituições de ensino secundário e superior.

O programa visa preparar os jovens homens e mulheres em idade escolar para a transição da escola para o mercado de trabalho, permitindo-lhes descobrir e desenvolver competências empreendedoras e conhecimentos básicos de gestão empresarial através de um conjunto de jogos e exercícios. O objetivo final é dotar os jovens das aptidões e competências necessárias para, a certa altura, criarem o seu próprio negócio, assim como para trabalhar de forma produtiva como funcionários intra-empreendedores em empresas. O CODE ajuda os jovens a explorar e desenvolver uma mentalidade e atitude empreendedoras que possam ser aplicadas em todos os aspetos da vida, independentemente de o jovem optar por ser um empreendedor ou um intra-empreendedor.

O CODE destina-se a professores e educadores em instituições de ensino e formação técnico-profissional, ensino secundário geral e a docentes e leitores do ensino superior, como universidades e politécnicos. O CODE pode ser utilizado em qualquer contexto educacional e pode ser adaptado a cursos de formação quer de carácter geral quer de carácter específico, nos quais uma instituição de ensino ou um professor pretenda reforçar os resultados da aprendizagem de empreendedorismo. A faixa etária típica abrange jovens com idades compreendidas entre os 15 e 24 anos, no entanto os jogos e os exercícios podem ser utilizados no ensino do empreendedorismo em qualquer idade ou com qualquer grupo-alvo.

O pacote completo do CODE consiste num total de 80 horas de jogos e exercícios e é constituído por oito módulos, representando cada um uma área fundamental do empreendedorismo. Cada módulo fornece planos de sessão pormenorizados para os facilitadores, em conjunto com material de apoio, fichas de trabalho e exercícios. O Guia do Facilitador oferece orientação adicional sobre aspetos metodológicos.

Enquanto alguns países adotaram o pacote completo nos seus currículos nacionais, outros adotaram uma parte do pacote do CODE para complementar os currículos existentes nos diferentes níveis institucionais. O CIF-OIT está disponível para oferecer aconselhamento e orientação a qualquer instituição que pretenda implementar o pacote CODE completo ou uma parte dele.

Para mais informações escreva para o Programa Empresa, Microfinanças e Desenvolvimento Local do Centro Internacional de Formação da OIT através do endereço emld@itcilo.org.

Autores e agradecimentos

O programa Competência de Empreender (na versão original “KAB – *Know About Business*”) foi inicialmente desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho no Quênia, em 1996, no âmbito de um programa educativo de empreendedorismo no domínio do ensino e da formação profissionais. A equipa foi liderada pelo Professor Robert Nelson da Universidade de Illinois. Desde então, foram realizadas várias revisões em 2000, 2002, 2004, 2005, 2007 2008 e 2011.

Ao longo dos anos, vários funcionários antigos e atuais da OIT contribuíram para o desenvolvimento contínuo do programa CODE, incluindo Gulmira Asanbaeva, Rania Bikhazi, Charles Bodwell, Linda Deelen, Jens Dyring Christensen, Klaus Haftendorn, Marek Harsdorff, Nelien Haspels, Samih Jaba, George Manu, Barbara Murray, Debra Perry, Annemarie Reerink, Virginia Rose Losada, Joni Simpson, John Thiongo e Peter Tomlinson.

A atual versão de 2018 foi desenvolvida com os contributos de Rania Bikhazi, Tong Cai, Nuno Castro, Linda Deelen, Jens Dyring Christensen, Samih Jaba, Maria José Mallo e Virginia Rose Losada. Os gráficos e o *layout* foram realizados por Enzo Fortarezza. A equipa deseja agradecer aos autores do material pedagógico GET Ahead e startUP & Go da OIT, que serviram de inspiração para a elaboração de alguns exercícios deste novo pacote do CODE. Um especial agradecimento a todos os que estiveram envolvidos nas traduções e adaptações nacionais do programa Competência de Empreender, cujo trabalho foi extremamente útil para a preparação do presente pacote.

Este Manual foi elaborado no âmbito do Programa de Apoio ao Emprego, Empregabilidade e Inserção - JOV@EMPREGO, executado pela OIT e PNUD, sob a liderança do Governo de Cabo Verde, com o financiamento do Grão-Ducado do Luxemburgo.

Editado na Praia, Cabo Verde, em Maio de 2021

Coordenação: Dinastela Elias Curado
Adaptação de conteúdos: Nelson Nunes Évora
Impressão: Tipografia Santos

Índice

O que é o CODE – Competência de Empreender?	I
Autores e agradecimentos.....	II
Preâmbulo.....	IV
UNIDADE FORMATIVA 1 Competências empreendedoras	2
Tópico 1: Características e competências de um empreendedor de sucesso	3
Tópico 2: Planeamento e controlo sistemáticos / Organização.....	10
Tópico 3: Estabelecimento de metas.....	15
Tópico 4: Procura de informação e de oportunidades	23
Tópico 5: Autoconfiança e assunção de riscos calculados	25
Tópico 6: Orientação para qualidade e eficiência	32
Tópico 7: Respeito pelos compromissos / Ética ambiental	39
Tópico 8: Persistência / Reação face ao fracasso	52
Tópico 9: Cooperação e trabalho em equipa / Comunicação	57
Tópico 10: Criatividade.....	64
Tópico 11: A importância do empreendedorismo na sociedade.....	74
UNIDADE FORMATIVA 2 Ideias e oportunidades para empreender	89
Tópico 1: Gerar ideias de negócio.....	90
Tópico 2: Da ideia à oportunidade de negócio.....	96
Tópico 3: Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócio....	100
Tópico 4: Análise FOFA (SWOT)	102
Tópico 5: Pesquisa de mercado	107
UNIDADE FORMATIVA 3 Planeamento, formalização e gestão de negócios.	110
Tópico 1: Plano de negócio	111
Tópico 2: Formalização da criação de negócios.....	117
Tópico 3: Gestão de pequenos negócios	129

Preâmbulo

Olá, bem-vindo ao mundo do empreendedorismo!

Durante esta jornada, irá aprofundar sua compreensão sobre negócios e desenvolverá as suas habilidades empreendedoras, para estar melhor preparado para o seu futuro.

Irá aprender sobre as características das pessoas empreendedoras, praticará o empreendedorismo através de exercícios divertidos e aprenderá que o empreendedorismo é uma atitude em relação à vida.

Os folhetos deste livro são para você ler ou para completar exercícios com os seus colegas de classe ou sozinho. Você também é incentivado a escrever os seus pensamentos e inspirações diárias no “Meu Diário”.

Aproveite esta viagem e comece a nutrir o seu talento empreendedor! É disso que trata o CODE.

Se você acha que pode, você pode!



COMPETÊNCIA DE EMPREENDER

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas secundárias e no ensino técnico ou superior

UNIDADE FORMATIVA 1

Competências Empreendedoras

UNIDADE FORMATIVA 1

Competências empreendedoras

Objetivos da unidade:

- Permitir que os formandos identifiquem e experimentem as características pessoais e as competências empreendedoras que podem contribuir para o sucesso em qualquer aspeto da vida;
- Motivar os formandos a desenvolverem atitudes e competências-chave para o empreendedorismo.

Conteúdo da unidade:

1. Características e competências de um empreendedor de sucesso
2. Planeamento e controlo sistemáticos / Organização
3. Estabelecimento de metas
4. Procura de informação e de oportunidades
5. Autoconfiança / Assunção de riscos calculados
6. Orientação para qualidade e eficiência
7. Respeito pelos compromissos / Ética ambiental
8. Persistência e reação face ao fracasso
9. Cooperação e trabalho em equipa
10. Criatividade
11. A importância do empreendedorismo na sociedade

Tópico 1: Características e competências de um empreendedor de sucesso



TÓPICO 1: FICHA DE TRABALHO 1

Uma pessoa empreendedora





TÓPICO 1: MATERIAL DE APOIO 1

Características empreendedoras importantes

Determinadas características pessoais ajudam as pessoas a ser empreendedoras e a criar e gerir uma empresa com sucesso. Pode já ter algumas destas características e tem, certamente, o potencial para desenvolver outras.

Trabalhador empenhado: Gerir uma empresa requer muita energia e esforço. Implica ter a capacidade de trabalhar durante longos períodos, quando necessário, trabalhar de modo intenso e, de vez em quando, dormir e descansar menos.

Autoconfiança: Os empreendedores têm de acreditar em si próprios e nas suas capacidades para atingir os objetivos que estabeleceram para si próprios. A confiança é a convicção de que «se queremos muito alguma coisa e estivermos dispostos a trabalhar por isso, normalmente conseguimos».

Inovação e Criatividade: A inovação e a criatividade ajudam-no a encontrar ideias de negócio, desenvolver novos produtos e serviços, formas novas e mais eficientes de fazer as coisas, e a criar novos mercados.

Orientação dos objetivos: O sucesso nos negócios depende da capacidade de estabelecer metas ou objetivos realistas, e trabalhar com determinação para os alcançar.

Persistência: Todas as empresas têm os seus problemas e desilusões. Ser persistente na resolução de um problema é uma das chaves para ser um empreendedor de sucesso.

Lidar com o Fracasso: Todos os negócios incluem, inevitavelmente, desilusões e fracassos, bem como sucessos. Lidar com os fracassos implica reconhecê-los, aprender com eles e procurar novas oportunidades.

Disponibilidade para escutar / Comunicação: Os empreendedores têm de ter a capacidade de pedir ajuda e obter conselhos úteis dos outros.

Lidar com a incerteza: Ser empresário é mais incerto do que ter um emprego remunerado. A capacidade de lidar com a incerteza sem se tornar demasiado stressado, é um atributo relevante para ser um empresário.

Fiabilidade e integridade: Qualidades como honestidade, negociação justa e fiabilidade em termos de fazer o que prometemos, são características essenciais de um empreendedor.

Assunção do risco: Ser empreendedor comporta alguns riscos. Os empreendedores têm a capacidade de assumir riscos medidos ou calculados.

Planeamento e controlo sistemáticos

Orientação para qualidade e eficiência / Capacidade de trabalhar em equipa

Respeito pelos compromissos / Ética ambiental



TÓPICO 1: FICHA DE TRABALHO 2

Género e empreendedorismo

1. Existem determinados tipos de empresas nas quais o facto de ser homem ou mulher deveria ser considerado um fator fundamental?

2. Será que a sociedade vê as mulheres e os homens empreendedores de modo diferente? Pode dar exemplos?

3. Acha que o facto de ser uma mulher representa um problema quando se quer ter sucesso nos negócios? Porquê ou porquê que não?



TÓPICO 1: MATERIAL DE APOIO 2

MÓDULO DE EMPREENDEDORISMO CODE
Educação para o Empreendedorismo



Objetivos e conteúdo

Objetivo geral

O objetivo do CODE – COMPETÊNCIA DE EMPREENDER é dotar os jovens das aptidões e competências necessárias para criarem o seu próprio negócio e/ou trabalhar de forma produtiva, como pessoas empreendedoras em qualquer tipo de organização.

Objetivos específicos

Os formandos...

- Desenvolvem atitudes positivas em relação ao empreendedorismo;
- Desenvolvem uma mentalidade empreendedora que possa ser aplicada em todas as esferas da vida;
- Adquirem um conjunto de conhecimentos e práticas sobre as competências e aptidões necessárias para criar e gerir uma empresa

Conteúdo

<p>UNIDADE FORMATIVA 1</p> <p>COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS</p> <p>22 horas</p>	<p>UNIDADE FORMATIVA 2</p> <p>IDEIAS E OPORTUNIDADES PARA EMPREENDER</p> <p>12 horas</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características e competências de um empreendedor de sucesso 2. Planeamento e controlo sistemáticos / Organização 3. Estabelecimento de metas 4. Procura de informação e de oportunidades 5. Autoconfiança / Assunção de riscos calculados 6. Orientação para qualidade e eficiência 7. Respeito pelos compromissos / Ética ambiental 8. Persistência / Reação face ao fracasso 9. Cooperação e trabalho em equipa 10. Criatividade 11. A importância do empreendedorismo na sociedade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerar ideias de negócio 2. Da ideia à oportunidade de negócio 3. Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócio 4. Análise FOFA (SWOT) 5. Pesquisa de mercado
	<p>UNIDADE FORMATIVA 3</p> <p>PLANEAMENTO, FORMALIZAÇÃO E GESTÃO DE NEGÓCIOS</p> <p>6 horas</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de negócio 2. Formalização da criação de empresas 3. Gestão de pequenos negócios



TÓPICO 1: MATERIAL DE APOIO 3

Grelha de avaliação final do formando

Avaliação Individual Contínua	
<p>ASSIDUIDADE</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>É a simples contagem das presenças do formando em sala. Para efeitos desta avaliação não conta se a falta é justificada ou não. A justificação de faltas faz-se junto à Entidade que organiza a formação. Aqui trata-se apenas de contabilizar as presenças efetivas do formando em sala.</p>
<p>PONTUALIDADE</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>É relacionada com a frequência com que o formando chega a tempo ou atrasado em sala.</p> <p>Aplicam-se as mesmas regras que em relação à Assiduidade. Aqui entra em conta apenas o número de vezes que o formando chega a horas. A justificação para o atraso é um outro assunto a ser tratado junto à Organização. A única exceção será no caso de haver um evento imprevisto ou uma emergência na comunidade que faça com que absolutamente todos cheguem atrasados por esse mesmo motivo.</p>
<p>CUMPRIMENTO DAS TAREFAS INDIVIDUAIS E DE GRUPO</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador está relacionado com o cumprimento de todos os tipos de compromissos que o formando tem em relação à formação. Não só das tarefas que são atribuídas pelo facilitador (individuais e de grupo) mas também, e por exemplo, o respeito das normas disciplinares ou de convivência em vigor no grupo.</p>
<p>ESPÍRITO DE INICIATIVA</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador deve refletir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a frequência com que o formando participa espontaneamente e se envolve nas atividades em sala; - a sua postura (questionamentos/sugestões) em relação a temas que estejam em debate em plenário; - as iniciativas que possa ter em relação ao funcionamento da formação, à dinâmica de grupo e à resolução de problemas comuns.
<p>SOMA DA PRIMEIRA COMPONENTE DE AVALIAÇÃO</p> <p>=</p>	<p>A nota de cada critério varia de 1 a 5. Quer dizer que a nota máxima possível é 20 e a nota mínima é 4. Assinale com um círculo a nota que quer atribuir ao formando. Para obter o total, basta fazer a soma simples das classificações atribuídas a cada um dos quatro critérios acima. Este total vai contar para 60% da nota final.</p>

Avaliação do Trabalho Final de Grupo

<p>CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador avalia a forma como o grupo realizou, principalmente as tarefas de planeamento da pesquisa de mercado: a definição do objetivo da pesquisa, a identificação das pessoas a entrevistar, a correspondência entre as perguntas a fazer e o objetivo da pesquisa, os questionários, etc.</p>
<p>ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE E EFICIÊNCIA</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador avalia a competência efetiva e o nível de qualidade que o grupo conseguiu alcançar na execução, e em alguns aspetos da apresentação dos resultados da pesquisa, nomeadamente, quantas pessoas puderam entrevistar, se puderam atingir os objetivos da pesquisa, como prepararam a apresentação dos resultados, como foi feita a distribuição de tarefas, como decorreu a apresentação e a discussão dos resultados, etc. O facilitador também avalia o documento (em A4, e pode até ser manuscrito) que deve ser elaborado por cada grupo, conforme as instruções.</p>
<p>CRIATIVIDADE</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Neste indicador há uma tarefa específica que estará em avaliação, que é a apresentação dos resultados da pesquisa. Cada grupo tem 10 minutos para fazer a apresentação, e é totalmente livre para escolher como irá fazer isso: a criatividade de cada grupo estará em avaliação.</p>
<p>COOPERAÇÃO, TRABALHO DE EQUIPA, COMUNICAÇÃO</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Este indicador deve refletir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a desenvoltura em participar, envolver-se e integrar-se na realização com sucesso das tarefas de grupo; - a disponibilidade para cooperar face a orientações do Facilitador e contribuir para a coesão do seu grupo; - a capacidade de diálogo assertivo com os colegas, respeitando a opinião dos outros e demonstrando tolerância em relação a novos contributos dos colegas e do facilitador.
<p>SOMA DA SEGUNDA COMPONENTE DE AVALIAÇÃO</p> <p>=</p>	<p>A nota de cada critério varia de 1 a 5. Quer dizer que a nota máxima possível é 20 e a nota mínima é 4. Assinale com um círculo a nota que quer atribuir ao formando. Para obter o total, basta fazer a soma simples das classificações atribuídas a cada um dos quatro critérios acima. Este total vai contar para 40% da nota final.</p>

Nota final

<p>NOTA FINAL</p>	<p>A nota final é obtida da seguinte forma:</p> <p style="text-align: center;">Soma da Primeira Componente de Avaliação X 0,6 + (mais) Soma da Segunda Componente de Avaliação X 0,4</p>
--------------------------	--

Tópico 2: Planejamento e controle sistemáticos / Organização



TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 1

O que é o planejamento

Planejar significa analisar, preparar e estruturar os passos e os requisitos necessários para se atingir um determinado resultado no futuro.

O planejamento permite ao empreendedor

- Definir objetivos e esclarecer qual é a sua importância
- Identificar e priorizar as tarefas que devem ser realizadas
- Estimar o tempo e todos os recursos materiais e humanos necessários
- Analisar os riscos e preparar medidas para ultrapassar os constrangimentos
- Estabelecer pontos de referência para um controle regular do andamento do plano



TÓPICO 2: MATERIAL DE APOIO 1

Gestão do tempo

1. Planeie com eficácia

Defina os seus objetivos diários o mais claramente possível. Um fator que caracteriza os empreendedores bem-sucedidos, é a capacidade de planejar o que pretendem alcançar, e escrever os objetivos para os poderem rever constantemente. Os objetivos a longo prazo devem ter impacto nas atividades diárias, e serem incluídos na «lista de tarefas» diária.

2. Complete as tarefas de elevada prioridade em primeiro lugar

A maioria das pessoas faz em primeiro lugar as tarefas fáceis. Contudo, o que frequentemente acontece é que as tarefas difíceis não se realizam, porque é despendido demasiado tempo nas tarefas fáceis. Pode ficar sem tempo para fazer as tarefas difíceis. Muitos empreendedores fazem primeiro as tarefas importantes, quando o seu nível de energia está elevado. Se tiver tempo disponível ao fim do dia, realiza as tarefas de baixa prioridade.

3. Delegue tarefas a outras pessoas

Os empresários devem delegar trabalho aos funcionários. Delegar tarefas é um bom método para melhorar o estado de espírito dos funcionários e permite aos empresários concentrarem-se em outras tarefas essenciais. Regra geral, se o trabalhador consegue fazer a tarefa quase tão bem como o empresário, então a tarefa deverá ser-lhe delegada.

4. Mantenha o local de trabalho organizado

Certifique-se de que os papeis e as ferramentas estão guardados em locais fixos, para que não perca tempo à sua procura. Tente desobstruir a sua secretária, mantenha apenas o necessário para o trabalho que pretende realizar no imediato. Os empresários eficazes são organizados e trabalham em secretárias arrumadas.

5. Esteja preparado para «dizer não»

Muito stress deve-se à falta da capacidade de «dizer não» por receio de desagradar as pessoas. As pessoas estão constantemente a requisitar o tempo do empresário. Em vez de ser honesto e dizer «não» ao pedido, a tendência é acabar por aceitar a função que não quer, nem tem tempo para desempenhar. Dizer «não» requer coragem e tato.

6. Estabeleça prazos

Se estabelecer prazos específicos para algumas tarefas, conseguirá realizar mais trabalho. Certifique-se de que os prazos são realistas. Depois de definidos, deve fazer todos os possíveis para os cumprir.

7. Trabalhe em blocos de tempo

Tente fazer as tarefas mais importantes em blocos de tempo (três ou quatro horas), durante o período do dia em que se sente mais eficaz. Programe as outras atividades em torno destes blocos de tempo. Trabalhar de forma tranquila durante três ou quatro horas pode ser muito produtivo, quando se trata de um problema ou situação especial. Embora possa ser complicado atribuir um bloco de tempo para uma atividade, muitas vezes será a única maneira de resolver um problema em particular.

8. Utilize o telefone

O telefone/telemóvel é o principal elo de ligação entre si e o mundo do trabalho. As cartas por vezes são necessárias, mas reduza-as ao mínimo. A maior parte dos problemas de tempo pode ser resolvida mais rapidamente através do uso do telefone/telemóvel. A carta apenas permite fornecer comunicações unidirecionais, enquanto uma conversa telefónica é uma comunicação bidirecional.

9. Tome notas

Mantenha sempre um bloco de notas à mão. Escrever os pontos-chave fornece um registo permanente das reuniões, das conversas telefónicas, debates com os funcionários ou com os clientes da empresa ou, simplesmente, dos seus pensamentos. Registe pensamentos e ideias e anote diversas coisas, como compromissos futuros, coisas para fazer, nomes e números de telefone.

10. Seja pró-ativo

Não evite tomar decisões. Reduzir a quantidade de tempo que usamos para tomar uma decisão pode aumentar, substancialmente, a quantidade de tempo disponível para si.

EVITE:

- Falar com as pessoas sobre assuntos pessoais que não estão relacionados com o trabalho durante o tempo de trabalho
- Reuniões de grupo desnecessárias ou demasiado longas
- Permitir demasiadas interrupções
- Desorganização
- Delegar pouco ou nada
- Ser indeciso
- Atrasar-se ou estar ausente



TÓPICO 2: FICHA DE TRABALHO 1

A minha “lista de tarefas”

COISAS PARA FAZER HOJE		Data: / /		
Hora	Atividade	Detalhes (local, pessoa a contactar, \$\$, documentos necessários, ...)	Nível de Prioridade (Máxima prioridade; Prioritário; ou Pouco prioritário)	Realizado (Sim ou Não)
:00				
:00				
:00				
:00				
:00				
:00				

Tópico 3: Estabelecimento de metas



TÓPICO 3: MATERIAL DE APOIO 1

Definição de objetivos

a. Os seus objetivos devem ser pessoais.

Deve definir objetivos para algo que pretende realmente alcançar. Há uma maior probabilidade de alcançar os objetivos que definiu para si, do que os objetivos que os outros pretendem que alcance. Deve dedicar-se «com coração» aos seus objetivos. Será mais bem-sucedido a alcançar os seus objetivos se tiver um empenho pessoal na sua concretização. Por exemplo, os pais de Greg sempre quiseram que ele fosse advogado. Greg foi sempre um bom aluno, e depois da escola foi aceite na faculdade para estudar Direito. Após alguns meses, Greg começou a perceber que não estava assim tão interessado em Direito. Sabia que poderia ser bem-sucedido em Direito, mas o seu coração não estava lá. Percebeu que seria uma grande desilusão para os seus pais, se não terminasse o curso, mas também sentia que era importante fazer aquilo que mais gostava. Como resultado, pela primeira vez começou a pensar nos seus próprios objetivos.

b. Os objetivos devem ser específicos.

Os objetivos devem ser claros, concretos e redigidos. Escrever os seus objetivos vai ajudá-lo a clarificar na sua mente o que realmente quer. Ao escrever num papel, algo de especial acontece que nos força a compreender o que queremos, e a desenvolver um sentido de empenhamento pessoal para com os nossos objetivos.

A maioria das pessoas tem vários objetivos vagos na cabeça. Tome, como exemplo, o objetivo «ficar em forma». Dependendo da pessoa, isto pode significar fazer uma aula de ginástica, ir nadar, estabelecer um plano de treino de jogging, etc. A questão é, que antes de agir, deverá saber o que significa estar em forma para si.

c. Os objetivos devem ser mensuráveis.

Precisa de saber quando atingiu um objetivo. Os objetivos mais fáceis de medir são provavelmente, os financeiros - estes podem ser apresentados em dólares e cêntimos. Outros objetivos podem ser mais difíceis de medir, mas será útil descrever as condições exatas que irão existir quando um objetivo for alcançado. Há pelo menos duas razões pelas quais é importante definir objetivos mensuráveis. Em primeiro lugar, ajuda-o a saber exatamente qual o objetivo a atingir. Em segundo lugar, ter objetivos mensuráveis, oferece-lhe oportunidades para comemorar o seu sucesso. Os estudos demonstram que o meio mais eficaz para desenvolver um hábito é recompensá-lo. A sensação de satisfação que resulta da concretização de um objetivo, é um tipo de recompensa. Se definir objetivos que não pode medir, estará a negar a si próprio a satisfação de os ter alcançado!

d. Os objetivos devem ser estabelecidos para um prazo determinado.

É importante estabelecer prazos para cumprir os seus objetivos. Muitas pessoas dizem que trabalham melhor sob pressão. Têm tendência a deixar tudo para a última hora, embora percebam que, provavelmente, poderiam ser mais rigorosas se começassem mais cedo e planeassem o seu tempo. Quando trabalhamos para a consecução dos nossos objetivos, provavelmente não temos ninguém de fora a pressionar-nos. Estabelecer prazos para nós mesmos, pode ser uma forma de pressão que nos ajudará a alcançar os nossos objetivos. Estabelecer prazos definidos para alcançar objetivos ajuda a prevenir a procrastinação.

e. Os objetivos devem ser estabelecidos como objetivos a curto e longo prazo.

Existem realmente dois tipos de objetivos de curto prazo. Um tipo de objetivo a curto prazo, é um passo na direção de um objetivo a longo prazo. Alguns chamarão a isso, objetivos parciais, uma vez que são partes mais pequenas de objetivos maiores. Outro tipo de objetivo a curto prazo é independente de um objetivo a longo prazo maior. São necessários os dois tipos de objetivos a curto prazo. O primeiro tipo ajuda-o a trabalhar para o objetivo a longo prazo, o que é importante para si. O segundo tipo, pode ajudá-lo a desenvolver a confiança na sua capacidade de atingir objetivos mais difíceis ou complicados. Mary, por exemplo, tem como objetivo a curto prazo, ser capaz de contar até 10 em chinês. Alcançar este objetivo a curto prazo, vai ajudá-la a alcançar o seu objetivo a longo prazo de ser capaz de falar chinês. Mary tem também outro objetivo a curto prazo que é aprender a comer com pauzinhos, o qual não se relaciona com qualquer objetivo a longo prazo.

Priorização de objetivos empresariais

Os objetivos podem ser classificados de acordo com o seu nível de prioridade conforme os exemplos a seguir:

- **Objetivos «A»**

Objetivos de nível «alto» são os mais prioritários e podem funcionar como ferramentas para determinar qual o tipo de atuação a adotar. Qualquer linha de atuação que não contribua para atingir os objetivos «A» deve ser seriamente repensada

- **Objetivos «m»**

Objetivos de nível «médio» são os que seriam altamente desejáveis de ser concretizados, mas não são considerados essenciais. Seria bom que se conseguisse encontrar uma linha de ação que permitisse atingir os objetivos «A» e «m». Contudo, se os objetivos «m» colidirem com os objetivos «A», poderá ter de reavaliá-los

- **Objetivos «B»**

Objetivos de nível «baixo» são objetivos que seria desejável atingir, mas que não são de elevada prioridade. Curiosamente, os objetivos «B» têm uma forma de interferir com os objetivos «A» e «m». Frequentemente, temos a tendência de perseguir objetivos menos importantes ao invés dos objetivos prioritários de nível elevado, porque pode ser mais fácil atingi-los a curto prazo. Não se deveria permitir aos objetivos «B» interferirem com a ação para atingir os objetivos «A» e «m».

Os objetivos devem ser flexíveis. À medida que as condições evoluem, por vezes é necessário reexaminar os nossos objetivos. Os objetivos devem funcionar como um guia para a ação e não como um plano para se ficar preso independentemente do que possa acontecer.



TÓPICO 3: FICHA DE TRABALHO 1

Estudo de caso: ajude a Jeanette a definir objetivos



A Jeanette sempre gostou de fazer coisas com as suas mãos. Estudou diversas artes, mas não seguiu nenhuma arte específica. Jeanette gosta de aprender novas técnicas, mas depois de aperfeiçoar uma técnica, ela tende a perder a sensação de desafio. Como tem pouco dinheiro para gastar no seu ofício, sente-se limitada. Para prosseguir com um ofício, ela percebe que precisará de investir dinheiro em equipamentos específicos. Percebe também que precisará de se limitar a um ofício. Jeanette interessa-se por trabalhar a madeira há muito tempo. Nesse sentido, desenvolveu capacidades consideráveis a manusear ferramentas manuais e tem alguma experiência a usar ferramentas elétricas. A conceção de vários tipos de peças de mobiliário dá-lhe uma grande satisfação e gostaria muito de tentar produzir algumas das peças únicas que desenhou.

Jeanette gostaria de começar a adquirir as ferramentas manuais básicas e ferramentas elétricas para montar uma pequena oficina de marcenaria. Sente-se relativamente segura de que o ofício de marcenaria é suficientemente abrangente para lhe colocar um desafio constante. Atualmente, Jeanette está interessada em prosseguir com a marcenaria apenas como passatempo, mas poderá acabar por criar o seu próprio negócio.

Utilizando as sugestões sobre a definição de objetivos discutidas na formação, elabore uma lista de objetivos para a Jeanette. Seja realista e lembre-se de incluir objetivos de curto e longo prazo. Na sua opinião, quais são os objetivos «A», «m» e «B» da Jeanette?



TÓPICO 3: FICHA DE TRABALHO 2

Definição de objetivos pessoais I

PRIMEIRA PARTE – OBJETIVOS DE CURTO PRAZO

1. Prepare uma lista de três objetivos importantes, que pretenda alcançar em todas as áreas de sua vida pessoal, nos próximos 3 meses.

1) _____

2) _____

3) _____

2. Acha que os objetivos correspondem às sugestões de definição de objetivos apresentadas anteriormente? Reescreva os objetivos que precisam de ser melhorados.

1) _____

2) _____

3) _____

3. Atribua prioridades aos seus objetivos usando as letras “A”, “m” e “B”. Os objetivos «A» são os de maior prioridade e os «B» os de menor prioridade. Deve atribuir «m» quando um objetivo não chega ao «A», mas sente que é mais importante do que um objetivo «B».

4. Reveja os seus objetivos «m» e reajuste-os para «A» ou «B». Isto irá ajudar a determinar os objetivos que são importantes para si, e os que não são realmente importantes para o seu projeto de vida.

5. Escreva as suas reflexões sobre esta atividade. Mencione a forma como os seus objetivos se relacionam com o seu futuro como uma pessoa empreendedora.

Definição de objetivos pessoais II

SEGUNDA PARTE – OBJETIVOS DE VIDA

A esta altura, você já deve saber que um empreendedor tem a importante tarefa de definir seus objetivos e escolher o caminho que o levará a alcançar seus objetivos. E você? Já parou para pensar sobre os seus planos para o futuro?

O propósito deste exercício é o de apresentar uma rotina de como refletir sobre seus objetivos de vida e estabelecer um bom plano para atingi-los. Leia as instruções com atenção, e tente ser sincero ao máximo, ao avaliar cada aspecto. **Os seus objetivos de vida não serão divulgados em sala pelo facilitador.** Este trabalho é só para si.

Pense em todos os objetivos que você pretende alcançar em sua vida. Não se preocupe agora se é difícil ou fácil atingi-los. Você pensará sobre isto mais tarde. Por enquanto, tente descobrir quais são as coisas mais significativas para si.

Para ajudá-lo, apresentamos algumas áreas da vida, como uma orientação. Essas áreas são:

1) Trabalho / Carreira / Negócios; 2) Relacionamentos afetivos; 3) Outros.

Anote apenas os seus objetivos. Não se preocupe com as colunas **I (Importância)** e **D (Dificuldade)**, elas serão preenchidas posteriormente.

1) Trabalho / Carreira / Negócios

(Que ocupações futuras gostaria de ter? Até que ponto pretende chegar em sua carreira? Que resultados pretende obter com o seu trabalho?)

Objetivos	Importância	Dificuldade
1 -		
2 -		
3 -		
4 -		

Definição de objetivos pessoais II

2) Relacionamentos afetivos

(Que tipo de relacionamento você espera estabelecer com a sua família, amigos e pessoas em geral ?)

Objetivos	Importância	Dificuldade
1 -		
2 -		
3 -		
4 -		

3) Outros

(Que atividades de lazer ou férias você gostaria de ter? Que habilidades gostaria de desenvolver? Que dificuldades pessoais gostaria de superar? Que outros objetivos tem e que não foram mencionados nas opções anteriores?)

Objetivos	Importância	Dificuldade
1 -		
2 -		
3 -		
4 -		

Agora que você preencheu a lista dos objetivos de vida, deverá classificá-los de acordo com sua importância e dificuldade para realizar. Para cada tabela, na coluna marcada "I" (= Importância) ou "D" (= Dificuldade), você deve escrever a letra correspondente para cada grau de importância ou de dificuldade de cada um dos objetivos: **A = Alta;** **m = Média;** **B = Baixa**

Tópico 4: Procura de informação e de oportunidades



TÓPICO 4: MATERIAL DE APOIO 1

Fontes e tipos de informação

Dependendo do seu ramo de negócio você pode precisar de informações sobre:



Para obter informação, esteja sempre atento às fontes de informação mais próximas de si, nomeadamente:

- Câmara Municipal
- Centros de Emprego e Formação Profissional
- Anúncios de jornais
- Boletim Oficial
- Publicações do Instituto Nacional de Estatística e do Banco de Cabo Verde
- Noticiários
- Internet (Páginas oficiais de entidades governamentais e ONG's)

Esteja também atento ao que se passa na sua comunidade: Há novos investimentos públicos? Há empresas novas na área? Há novos projetos de investimentos? Há alterações urbanísticas importantes?

Tópico 5: Autoconfiança e assunção de riscos calculados



TÓPICO 5: MATERIAL DE APOIO 1

Assunção de riscos calculados

Os empreendedores assumem riscos calculados e moderados. Evitam situações de um nível zero de risco, porque a ausência de desafios, geralmente significa falta de novas oportunidades, mas também evitam situações de alto risco pois as probabilidades de sucesso podem ser baixas, e as perdas podem ser grandes. Os empreendedores definem objetivos elevados e apreciam a emoção de um desafio, mas não apostam. Em suma, o empreendedor bem-sucedido aprecia um desafio difícil, mas alcançável.

Definir uma situação de risco

Uma situação de risco ocorre quando é necessário fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas, cujos potenciais resultados são desconhecidos, e devem ser sujeitos a uma avaliação subjetiva. Uma situação de risco envolve um potencial sucesso e uma potencial perda. Quanto maior for a possibilidade de perda ou ganho, maior o risco envolvido.

As pessoas que assumem riscos tomam decisões em condições de incerteza, e estabelecem um equilíbrio entre o potencial sucesso e a potencial perda. A escolha de uma alternativa arriscada depende de:

- até que ponto a alternativa é atraente,
- até que ponto a pessoa que assume o risco está preparada para aceitar uma potencial perda,
- a relativa probabilidade de sucesso e fracasso, e
- do grau dos próprios esforços aumentar a probabilidade de sucesso e diminuir a probabilidade de fracasso.

Por exemplo, tem um emprego seguro, recebe um bom salário, tem a possibilidade de ser promovido de dois em dois anos. Surge a oportunidade de comprar uma empresa cujo futuro é incerto, mas os ganhos do proprietário são 50% superiores ao rendimento que, atualmente, recebe como empregado. A empresa pode continuar a ter muito sucesso, ou pode fracassar no espaço de um ou dois anos. Trata-se de escolher entre, por um lado, permanecer numa posição segura, com recompensas financeiras moderadas e previsíveis e benefícios de carreira ou, por outro lado, assumir o risco, e possivelmente assegurar recompensas financeiras muito elevadas e benefícios de carreira.

Avaliar situações de risco

Nesta situação, um empreendedor bem-sucedido irá avaliar sistemática e rigorosamente, a probabilidade de sucesso da empresa e até que ponto os seus esforços podem influenciar essa probabilidade. Os empreendedores estudam a situação do mercado, exploram a rentabilidade de áreas de negócio alternativas, os produtos, maquinaria e operações, finanças, e fazem comparações antes de tomarem a decisão final. Gostam de influenciar os resultados através dos seus próprios esforços, para depois terem a sensação de realização.

Muitas características empreendedoras estão ligadas entre si. O comportamento de assunção de risco está relacionado com:

- criatividade e inovação, que são elementos essenciais para transformar as ideias em realidade.
- autoconfiança: quanto mais confiança tiver nas suas capacidades, mais capacidade terá para afetar o resultado das suas decisões, e maior será a sua predisposição para assumir riscos.

Outro fator é a emoção empreendedora relativa à incerteza, e a determinação e entusiasmo para assegurar que as consequências serão bem-sucedidas.

Capacidades para assumir riscos

A capacidade para assumir riscos é reforçada pela:

- vontade de tirar o máximo partido das suas capacidades a fim de transformar as probabilidades a seu favor;
- capacidade de avaliar a situação de risco de forma realista e a capacidade de alterar as probabilidades;
- consideração da situação de risco em termos do estabelecimento de objetivos;
- planeamento abrangente e correta implementação.

O ato de assunção de riscos é um elemento essencial da identidade do empreendedor. Os empreendedores, normalmente, definem objetivos elevados para si próprios, e utilizam todas as suas capacidades e talentos para os alcançar. Quanto mais elevados os objetivos, maiores os riscos envolvidos. A inovação nos negócios, que gera bens e serviços de maior qualidade, é o resultado da ação de empreendedores que estão dispostos a aceitar grandes desafios e a assumir riscos calculados.



TÓPICO 5: MATERIAL DE APOIO 2

Passos para analisar uma situação de risco

Enquanto a assunção de riscos é um estilo comportamental, a assunção de riscos calculados é uma competência que pode ser melhorada. Sugerem-se, de seguida, os passos para analisar uma situação de risco.

1. Avaliar o risco

O primeiro passo, é definir se há ou não um risco envolvido. Existe uma potencial perda envolvida na escolha de uma alternativa específica? Por exemplo, poderá confrontar-se com a necessidade de aumentar a produção para satisfazer uma maior procura. As suas escolhas são:

- continuar com o nível atual de procura;
- comprar mais equipamentos para satisfazer a procura;
- locação de mais equipamentos para satisfazer a procura;
- subcontratar a produção a fabricantes mais pequenos;
- contratar um empregado novo.

Se a empresa tiver um bom fluxo de caixa, boas reservas de tesouraria e facilidades de crédito, e se a procura mantiver um crescimento num futuro previsível, existe pouco risco envolvido na opção de qualquer uma das alternativas, embora a primeira alternativa ignore a oportunidade de crescimento do lucro. Contudo, a procura contínua pode não ser assegurada. Por exemplo, um produto ou serviço pode tornar-se obsoleto devido às inovações da concorrência; podem entrar mais companhias no setor; ou o mercado pode estar próximo da saturação. Além disso, a empresa pode não ser capaz de arcar com o investimento do montante requerido, sem um retorno garantido. Nesta situação, existe um claro risco implicado na decisão de expandir a produção. No entanto, existem claramente diferentes níveis de risco e níveis correspondentes de potencial retorno (sucesso) para as diferentes alternativas. Como pode avaliar as alternativas?

2. Determinar metas e objetivos

O próximo passo, seria considerar os objetivos da empresa. Um dos objetivos da empresa pode ser alcançar um crescimento lento ou um crescimento constante, ou um crescimento em outras áreas de produção.

O risco implicado é coerente com os objetivos? Em caso afirmativo, o processo de tomada de decisão prossegue, e efetua-se uma avaliação pormenorizada das alternativas.

3. Clarificar as alternativas

Dado que algum nível de assunção de risco (por exemplo, a decisão de expandir a produção) é coerente com os objetivos da empresa, o próximo passo é pesquisar as diferentes alternativas. Estas devem ser especificadas em pormenor, para que os custos envolvidos possam ser avaliados de forma objetiva. A maioria dos custos serão custos financeiros, mas devem ser incluídas as despesas pessoais, sociais e físicas, quando adequado. Por exemplo, será que uma alternativa vai exigir um esforço pessoal excessivo? Será que o fracasso conduzirá a uma perda de prestígio social? Devem ser especificados os custos financeiros e outros custos para cada uma das alternativas viáveis.

4. Obter informações/Ponderar alternativas

A fase seguinte é de uma intensa recolha de informações, para que possa ser feita uma avaliação realista das probabilidades para cada alternativa. Devem ser feitas estimativas de mercado para a procura, sob várias condições previstas. Deve ser avaliada a probabilidade da concorrência reagir, e os efeitos dessas reações devem ser calculados. Os diversos efeitos devem ser acompanhados até às suas conclusões lógicas:

- Se a procura se aproxima do ponto de saturação, será que a modificação do produto pode estimular o aumento da procura em novos mercados?
- Será que há novos mercados disponíveis, caso a atividade da concorrência diminua a sua atual participação no mercado?
- A maquinaria pode ser facilmente modificada para operar com outros produtos?
- Se a procura aumentar, os fornecedores e os subcontratados irão aumentar os seus encargos?

O provável retorno de cada alternativa para a empresa, deve ser avaliado com base nas informações do mercado, previsões de procura futura, avaliação das reações da concorrência e várias outras previsões, como o comportamento das pessoas envolvidas na situação, tais como as empresas financeiras ou fabricantes de equipamentos.

5. Minimizar os riscos

Este é um passo crucial, que implica uma análise realista visando avaliar em que medida os empreendedores podem influenciar as probabilidades. Isto implica:

- uma consciência clara das capacidades do empreendedor e das capacidades da empresa;
- alguma criatividade para determinar como as probabilidades podem ser alteradas (aumentadas a favor do empreendedor);
- a capacidade de planear estratégias e táticas para concretizar a alteração;
- a determinação, energia e entusiasmo para pôr em prática a estratégia.

6. Planear e implementar a melhor alternativa

Uma vez selecionada a alternativa, é elaborado um plano para a sua implementação. Tal incluirá um cronograma, uma definição clara do objetivo, um conjunto de planos de contingência para possíveis resultados, e um processo de *feedback* para que as mudanças necessárias possam ser implementadas rapidamente.



FICHA DE TRABALHO 1

Capacite-se através da gestão dos riscos

Pense numa decisão pessoal importante que tenha de tomar em breve. Esta decisão implica alguma assunção de riscos. Complete a tabela seguinte para o ajudar a analisar e a gerir os seus riscos:

<p>Decisão a ser tomada: por exemplo, <i>criar uma pequena empresa depois desta formação ou da vida escolar</i></p>	<p>Revele cada passo na sua tomada de decisão</p>
<p>Passo 1 Avaliar o risco. Existe algum risco? O que estaria disposto a perder?</p>	
<p>Passo 2 Pensar nas suas metas e objetivos. O risco que vai assumir adequa-se aos seus objetivos pessoais?</p>	
<p>Passo 3 Enumerar e desmontar as alternativas. Quais são as alternativas? Descreva, com algum pormenor, três alternativas e os respetivos riscos.</p>	

<p>Passo 4 Obter informações e ponderar as alternativas. Obtenha mais informações, e pondere os argumentos a favor e contra cada alternativa.</p>	
<p>Passo 5 Reduzir os riscos. Escolha a melhor alternativa depois de ter refletido sobre os custos (pessoais e financeiros).</p>	
<p>Passo 6 Depois de escolher a melhor alternativa, pense num plano em três fases para a concretizar.</p>	

Tópico 6: Orientação para qualidade e eficiência



TÓPICO 6: MATERIAL DE APOIO 1

Conceito de qualidade

Não existe uma única definição para o termo qualidade e, o seu significado tem também mudado ao longo dos tempos.

De uma forma simples e muito geral, podemos dizer que a qualidade, é o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ISO), ou seja, a qualidade é a conformidade com determinadas normas e condições. Mas, que normas e condições serão essas?

Segundo o economista americano D. Garvin, podemos abordar o conceito de qualidade de diferentes perspectivas, entre as quais:

Abordagem transcendental:

Definição	Observações
Qualidade é sinónimo de “excelência inata”. É absoluta e universalmente reconhecida. Não pode ser medida com precisão, o cliente precisa experimentar para compreender.	Exemplo: Quadros de Leonardo da Vinci ou de Picasso, marcas famosas como Ferrari, Rolex, Porsche, Dior, ...

Abordagem centrada na fabricação:

Definição	Observações
Qualidade é uma variável precisa e mensurável e é dada pelo grau de conformidade com as especificações pré-estabelecidas e pela inexistência de erros.	Comum em todas as empresas cuja atividade se baseia em processos de engenharia e de produção. Neste caso, um Starlet bem feito tem a mesma qualidade que um Mercedes bem feito? Todos têm 100% de qualidade, nenhum defeito...

Abordagem centrada na satisfação do cliente:

Definição	Observações
Qualidade é uma variável subjetiva medida pelo grau de adequação do produto às necessidades e expectativas do cliente. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor.	A qualidade está relacionada com a percepção de cada um. Neste caso, as músicas da nova geração de artistas cabo-verdianos baseadas em beats eletrónicos vendem agora muito mais que os clássicos da música cabo-verdiana. Quer dizer então que têm mais qualidade que as músicas de B. Leza ou de Eugénio Tavares?

Estas são apenas algumas das abordagens possíveis ao conceito de qualidade, e podemos concluir, que não convém optar por uma abordagem em detrimento da outra. Se pretende ter qualidade na sua empresa ou na sua postura pessoal como empreendedor, é melhor combinar e fazer interagir as diferentes abordagens: uma não exclui necessariamente a outra.

Por outro lado, a evolução do conceito de qualidade no mundo moderno, incorporou também preocupações ambientais e sociais. Hoje em dia, nenhuma empresa ou instituição pode dizer que tem qualidade se, por exemplo, não respeitar o meio ambiente, ou se não atender a questões relacionadas com a equidade de género.



TÓPICO 6: FICHA DE TRABALHO 1

A padaria da Cidália

Cidália é dona de uma padaria dos arredores da Cidade. O negócio começou num ambiente familiar, os produtos eram de boa qualidade e pouco tempo depois, toda a vizinhança já só comprava pão na Cidália.

As vendas foram aumentando regularmente, mas com o sucesso também começaram a surgir novos problemas.

Pouco tempo depois de contratar um novo operário para a produção, o padeiro principal aceitou uma oferta de trabalho de uma padaria concorrente. Ele era muito experiente, sabia de memória como fazer tudo com perfeição. Só ele detinha essas informações, o que fez com que Cidália tivesse de voltar à produção, para ensinar aos outros trabalhadores como fazer as coisas.

Tem tido também problemas com um fornecedor de farinha de trigo. De vez em quando, recebe quantidades diferentes daquelas que encomenda. Cidália transmite as quantidades ao condutor das entregas, mas este às vezes se esquece ou se engana.

A bancada que é usada para a produção tornou-se muito pequena. Por vezes, algum tipo de produto fica sem ser feito por falta de espaço. Quando é assim, Cidália deixa por fazer o pão integral... Ela não gosta muito de pão integral. Entretanto, alguns vizinhos já deixam de comprar na Cidália, porque preferem o pão integral. Cidália não liga muito a isso... diz que são só manias de algumas pessoas, que agora decidiram fazer dieta. A única coisa que a preocupa seriamente é a eletricidade. Tem havido muito cortes e quando é assim, fica sem produzir. O valor dos prejuízos que teve na época do Natal, foi bem próximo do valor que seria necessário para comprar um pequeno gerador de emergência.

A inspeção das atividades económicas fez recentemente uma inspeção à padaria. A única coisa que não estava conforme, tinha a ver com alguns procedimentos de higiene das travessas que são metidas no forno: De vez em quando, alguns pães ficam como que tingidos de preto por baixo. Coisa sem importância, a multa foi de apenas 15.000\$. Cidália já chamou a atenção das 2 pessoas que trabalham na manutenção, mas não adianta: cada um faz à sua maneira, e consoante a pessoa que estiver de serviço, aparecem mais pães com manchas pretas.

Têm havido algumas reclamações sobre a rapidez no atendimento, mas isso só acontece quando aparece algum cliente, normalmente, de restaurantes e bares, que pedem um recibo das compras. Ela tem de parar, para passar a fatura à mão, porque ainda não tem uma caixa registadora que emite talões por cada compra.

Cidália falou sobre todos esses problemas com uma amiga que tem experiência em gestão, que a aconselhou a implementar um sistema de gestão de qualidade no seu negócio. Ela até falou em custos de não-qualidade. Cidália agora começou a refletir sobre esse tipo de coisas, e pergunta-se por onde deve começar.

1. Quais são os problemas que a padaria Cidália enfrenta, e qual a seu impacto no nível de qualidade do negócio?

2. Que proposta de solução faria para cada um desses problemas?



TÓPICO 6: MATERIAL DE APOIO 2

Dimensões e instrumentos de gestão da qualidade

Segundo David Garvin podemos considerar que há oito dimensões da qualidade:

	Dimensão	Definição
1	Caraterísticas	Fatores de diferenciação em relação aos concorrentes <i>Especificações técnicas, uso de tecnologias de ponta, ... TV com touch screen ou comando de voz...</i>
2	Conformidade	Grau de conformidade com as especificações (padrões)
3	Desempenho	Aspetto operacional básico em comparação com a concorrência <i>Num televisor: Nitidez da imagem, qualidade de som...</i>
4	Confiabilidade	Grau de isenção de falhas / defeitos <i>Probabilidade que um item possa desempenhar, sem falhas, a sua função por um determinado tempo de uso. É uma dimensão associada a bens de carater durável. A TOYOTA por exemplo, é um caso de sucesso a nível mundial</i>
5	Durabilidade	Medida da vida útil, analisada técnica ou economicamente <i>Corresponde ao tempo de uso de um produto antes dele se deteriorar fisicamente, ou antes que a sua reparação fique mais cara que a sua substituição. Tem uma forte ligação com a Confiabilidade</i>
6	Qualidade percebida	Imagem (publicidade, histórico, marca, país de origem) <i>A reputação (boa ou má fama) é um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida. Muitas vezes julgamos à primeira, a qualidade dos produtos, tendo em conta apenas o seu país de origem.</i>
7	Estética	Reação positiva ou negativa que o produto provoca à primeira vista <i>É uma dimensão subjetiva e reflete as ideias e preferências individuais dos consumidores</i>
8	Atendimento	Garantia de continuidade das funções do produto após a venda <i>Reflete a preocupação que hoje em dia os consumidores têm com as garantias de qualidade do produto, a assistência pós-venda e o tratamento das reclamações.</i>

INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Tenha em atenção que a gestão da qualidade, é uma área relativamente recente, e que teve início no seio de grandes empresas industriais, principalmente, de produção de automóveis. Assim, os conceitos são sistematizados tendo sempre em conta a atividade da produção. Entretanto, a partir do que é feito nas indústrias podem-se também deduzir procedimentos muito pertinentes para outros setores de atividade.

A seguir, são apresentadas 3 das ferramentas de gestão de qualidade mais comuns. O uso de qualquer destas ferramentas de gestão da qualidade, pressupõe uma análise prévia e detalhada da situação, para recolha de factos e contribuições de todos os atores que estarão envolvidos na execução. Se utilizar algo que não faça sentido na sua organização, em vez de mais qualidade, o que vai obter são mais custos, gastos desnecessários de energia e de tempo e desmotivação de quem faz.

Se tem interesse em aprofundar os conhecimentos sobre estas ferramentas de gestão de qualidade, e conhecer alguns casos práticos de aplicação, faça uma pesquisa na internet.

PDCA

PDCA (Plan-Do-Check-Act ou Planear-Executar-Verificar-Agir) é uma ferramenta de gestão da qualidade, baseada em quatro passos para correção de erros e foco na melhoria contínua de processos e produtos.

Este método de gestão fundamenta-se num ciclo, ou seja, todo o planeamento e ação nele desenvolvidos não possuem um final pré-estabelecido.

As etapas do Ciclo PDCA são divididas da seguinte maneira:

1: P = (Plan/Planear): É realizado um planeamento, para estabelecer os processos necessários para entregar resultados de acordo com os objetivos e metas da empresa.

2: D = (Do/Executar): É posto em prática todo o plano elaborado anteriormente. É realizada também uma coleta de dados para mapeamento e análise, que serão utilizados nos passos seguintes.

3: C = (Check/Verificar): É analisado o resultado coletado na fase de Execução e posteriormente comparado aos resultados esperados na fase de Planeamento.

4: A = (Act/Agir): São realizadas ações corretivas para que a empresa possa alinhar os resultados reais com o que foi inicialmente planeado.

O ciclo PDCA representa uma base para a melhoria contínua, já que, ao final da quarta etapa, inicia-se um novo planeamento, para se alcançar novos patamares de qualidade.

MASP (QC Story)

O MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é uma metodologia japonesa (QC-Story) para análise e solução de problemas. Baseado em 8 etapas, este método procura identificar o problema e solucioná-lo de maneira efetiva:

1. **Identificação:** Definição do problema a ser solucionado;
2. **Observação:** Levantamento de dados para identificar as características específicas do problema identificado;
3. **Análise:** Diagnóstico das principais causas do problema;
4. **Plano de ação:** Montagem do plano de ação para bloquear as principais causas do problema;
5. **Ação:** É colocado em prática todo o plano de ação, para efetivar o bloqueio das causas do problema;
6. **Verificação:** Verificação das ações promovidas. Caso ainda não sejam efetivas, torna-se necessário retornar à Etapa 1;
7. **Padronização:** É feita a padronização dos métodos para evitar que o mesmo problema volte a ocorrer;
8. **Conclusão:** Análise de todas as etapas e verificação da real solução do problema.

Princípio de Pareto

O princípio de Pareto, também conhecido como princípio 80 – 20, é um método de análise que pode ser utilizado para medir a produtividade de uma empresa. O princípio dessa ferramenta de gestão de qualidade afirma que 80% dos resultados decorrem de 20% das causas e vice-versa.

Logo, para uma gestão estratégica, o princípio de Pareto mostra que as empresas devem focar os seus esforços em 20% das atividades que realmente importam. Assim, é possível obter algumas das seguintes vantagens:

- Facilitar o direcionamento dos esforços;
- Eliminar a improdutividade e os desperdícios;
- Alcançar resultados com poucas ações.

Como exemplo prático, é possível observar o caso de uma transportadora que, ao aplicar o princípio de Pareto, verifica que 20% de suas atividades, são responsáveis por 80% de seu faturamento.

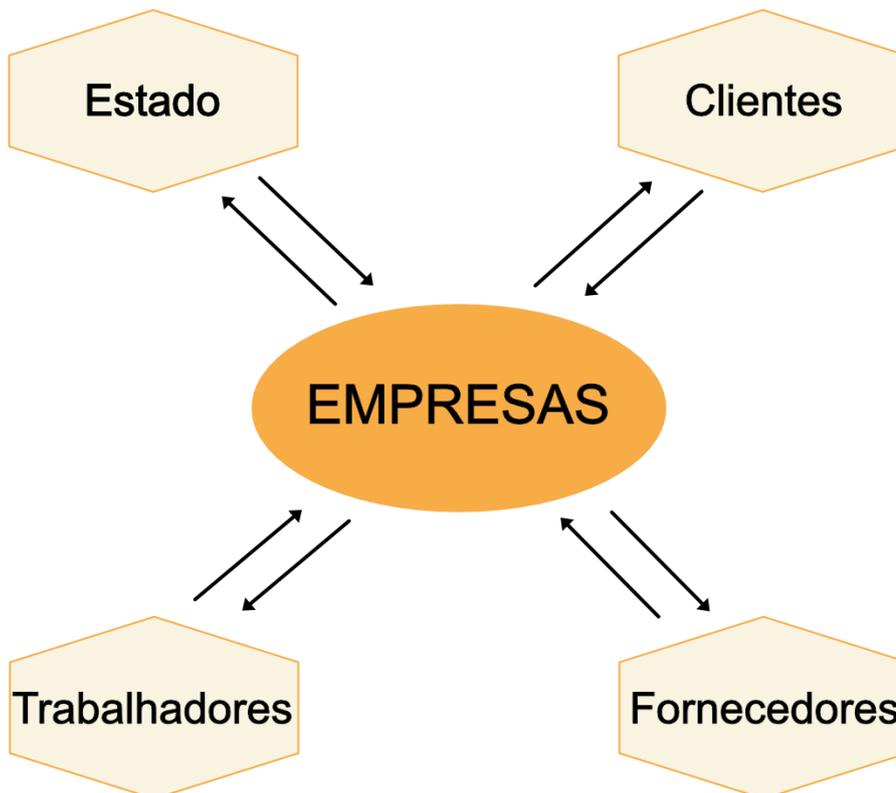
Logo, fica clara a necessidade de aumentar o foco nas atividades que dão maior resultado.

Tópico 7: Respeito pelos compromissos / Ética ambiental



TÓPICO 7: DIAPOSITIVO 1

Os compromissos da empresa





TÓPICO 7: DIAPOSITIVO 2

Principais desafios ambientais

- Alterações climáticas
- Poluição do ar, água e solo
- Perda da biodiversidade
- Desflorestação
- Escassez de água
- Diferentes tipos de resíduos



TÓPICO 7: DIAPOSITIVO 3

Problemas ambientais

- **Provocam problemas de saúde**

Poluição do ar, solo e água ➡ as pessoas respiram, comem e bebem toxinas

Mudança dos padrões meteorológicos (por exemplo, secas e chuvas extemporâneas) ➡ perda de colheitas e segurança alimentar ameaçada;

Fenômenos meteorológicos (por exemplo, inundações, subidas de temperatura) ➡ as doenças propagam-se muito mais facilmente

- **Danos na atividade empresarial e nos meios de subsistência**

Recursos dos quais as pessoas dependem destruídos ➡ encerramento de empresas e rendimentos afetados

Problemas ambientais ➡ os trabalhadores ficam doentes e menos produtivos
➡ os rendimentos dos trabalhadores e as operações nas fábricas são afetados negativamente



TÓPICO 7: DIAPOSITIVO 4

Medidas a adotar:

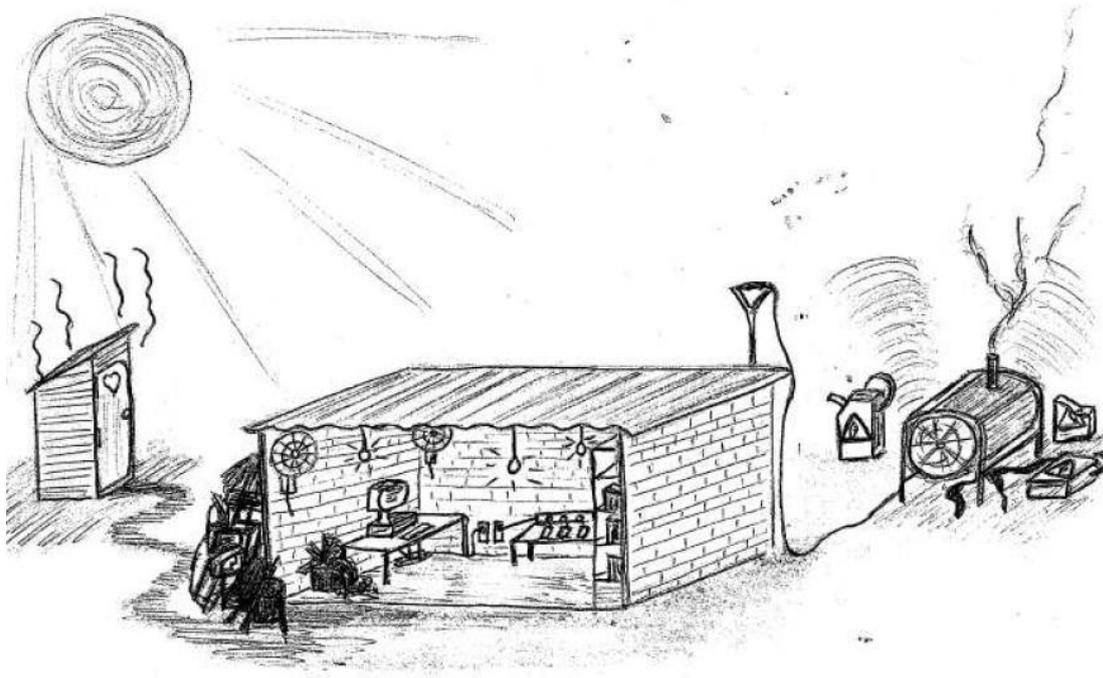
- Escolher aparelhos de baixo consumo e utilizar fontes renováveis, como o sol ou o vento, em vez de fontes não renováveis, como o carvão ou combustível.
- Reutilizar e reciclar a água.
- Escolher produtos orgânicos em vez de produtos que dependem de substâncias sintéticas ou químicas para a sua produção.
- Instalar filtros nas máquinas para reduzir as emissões de poeiras.
- Reduzir ou eliminar as embalagens.
- Comprar produtos produzidos localmente.



TÓPICO 7: FICHA DE TRABALHO 1

Tornar o negócio ecológico

Observe a imagem de uma microempresa de carregamento de telemóveis e cibercafé. Consegue ajudá-los a ser mais “verdes”?



Em primeiro lugar, vamos analisar os fatores de produção usados no funcionamento da empresa. Siga a lista de perguntas, e complete o quadro da página seguinte.

1. Alguns dos materiais podem ser reduzidos? Tais como água, energia? Eficiência significa reduzir o consumo, sem comprometer o funcionamento da empresa.
2. Além de reduzir os fatores de produção, consegue melhorar o funcionamento da empresa? Por exemplo instalar interruptores de luz ou torneiras com sensores?
3. Será que alguns dos fatores de produção podem ser substituídos por soluções mais respeitadoras do ambiente? Por exemplo, o que pode ser utilizado para substituir o dispendioso gerador?

Fatores de produção (contributos)	Pode ser mais ecológico?		
	Ser reduzido? Como?	Ser utilizado de forma diferente? Como?	Ser substituído? Pelo quê?
Máquinas/equipamentos			
Terra			
Edifícios			
Matérias-primas / fornecedor da produção			
Água			
Energia			
Transporte			

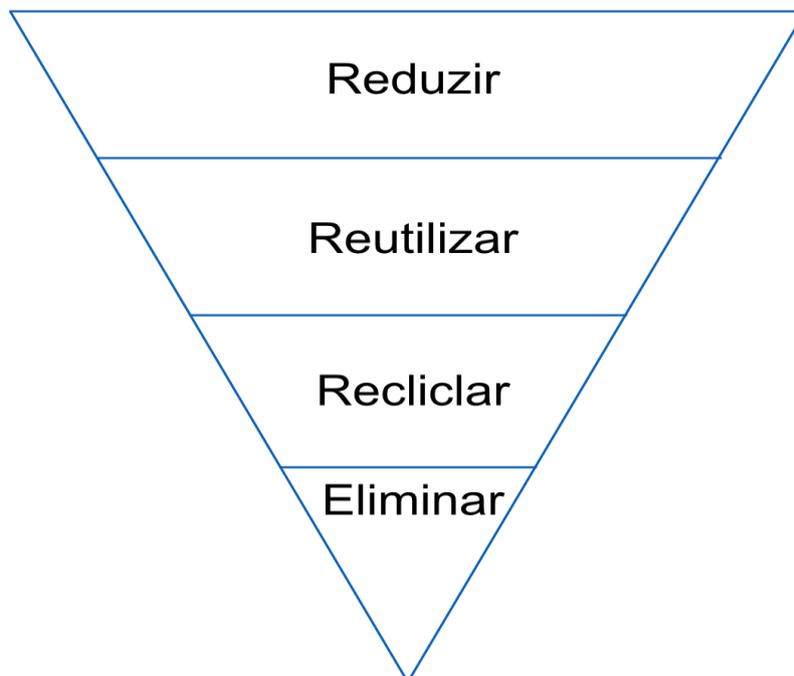
A empresa também produz resíduos e poluentes. Podem ter uma produção reduzida, ser reutilizados para outros fins ou ser reciclados?

Subprodutos ou desperdícios não intencionais	Podem ser reduzidos?	Podem ser reutilizados?	Podem ser reciclados?



TÓPICO 7: MATERIAL DE APOIO 1

Tratamento de resíduos: a estratégia dos 3R



Ao fazer o tratamento dos seus resíduos para beneficiar o ambiente e a sua empresa, pode utilizar a estratégia dos 3R:

- **Reduzir:** Reduzir, usando o mínimo possível. O material pode ser embalado com menos material, por exemplo? A criação de resíduos pode ser minimizada através da redução do consumo. Podemos consumir menos ou escolher produtos mais duráveis, que tenham uma vida útil maior.
- **Reutilizar:** utilize o que pode ser reutilizado. Dar outro uso às coisas em vez de as deitar fora, pode ajudar a diminuir a quantidade de desperdícios. Use a sua criatividade para dar uma nova utilidade aos objetos!
- **Reciclar:** Caso não consiga reutilizar os desperdícios ou que alguém os reutilize, ofereça-os para a reciclagem. A reciclagem pode fornecer novas matérias-primas a partir de material desperdiçado. A título de exemplo, as garrafas de vidro desperdiçadas, podem ser usadas para produzir outros objetos de vidro. A reciclagem envolve os materiais num processo cíclico, o qual ajuda a reduzir a extração de matérias-primas do seu ambiente natural, e poupa energia.

Finalmente, os resíduos que não puderem ser reutilizados ou reciclados, elimine-os de forma responsável!



TÓPICO 7: MATERIAL DE APOIO 2

Empresas verdes

As atividades empresariais podem ter um impacto negativo no ambiente, através da poluição do ar e da água, da eliminação de resíduos ou da exploração excessiva de recursos naturais. Ao mesmo tempo, as empresas dependem do ambiente para aceder a diferentes insumos, como a terra, a energia ou a água. Quando ocorrem desastres naturais, poluição, mudanças climáticas e esgotamento de recursos, as empresas são afetadas negativamente.

As empresas verdes poupam os recursos escassos, preservam os ecossistemas saudáveis, minimizam a poluição e os resíduos, limitam as emissões de gases com efeito de estufa, e fornecem bens e serviços ecológicos para permitir padrões de consumo mais responsáveis. Estas empresas são cruciais para um modelo de desenvolvimento no qual o planeta é a prioridade. Além disso, as empresas verdes disponibilizam recursos ecológicos extremamente necessários, como a energia renovável, a outras empresas, estimulando assim o crescimento da economia.

A adoção de soluções ecológicas pode ser uma ótima decisão empresarial. Ao produzir produtos mais respeitadores do ambiente, ao oferecer serviços mais respeitadores do ambiente, ou assegurar que os seus processos são ecológicos, as empresas participam na proteção do ambiente e, ao mesmo tempo, obtêm lucro. Frequentemente, os processos mais ecológicos produzem ainda outros benefícios, como a redução de custos e o aumento da produtividade, o que significa que ser ecológico constitui uma boa estratégia de negócio.

Os negócios verdes são um mercado em plena expansão!



TÓPICO 7: MATERIAL DE APOIO 3

Exemplos de empresas verdes

1. Ecoturismo

O ecoturismo, à escala mundial, assiste à sua expansão e atrai um número crescente de visitantes. Assim, o ecoturismo proporciona oportunidades como instalações para o turismo, parques de campismo, hospitalidade respeitadora do ambiente, *hostels* sustentáveis do ponto de vista ambiental, e atividades como caminhadas, ciclismo e rapel.



2. Construção verde

Os edifícios eficientes em termos de energia, também conhecidos como edifícios verdes, reduzem drasticamente as emissões, materiais e utilização de água. Podem igualmente contribuir para a redução de 80% do consumo de energia, através de uma integração de sistemas eficientes (aquecimento, refrigeração, iluminação e água), uso de fontes energéticas alternativas (energia solar), manutenção da energia (isolamento) e uso de materiais de construção reciclados. Há grandes oportunidades de negócio no setor da construção verde.

3. Sistemas solares domésticos

O desenvolvimento, produção e instalação de sistemas solares domésticos é um tipo de negócio verde. Os sistemas solares domésticos, são painéis solares (painéis fotovoltaicos denominados PV) fixados na parte superior do telhado, para fornecer eletricidade a uma casa, escola ou centro de saúde. Os sistemas contêm painéis, baterias, cabos, reguladores de carga e conversores. Os sistemas solares domésticos, na maior parte dos casos, não se encontram ligados à rede, e permitem a eletrificação rural lá onde não existia. Os painéis variam entre os 30 watts, o suficiente para ligar algumas luzes, até mais de 100 watts, o suficiente para um negócio de carregamento de telemóveis e TV.

4. Agricultura biológica

A agricultura biológica evita o uso de fertilizantes e pesticidas. As opções de negócio nesta área, surgem através do uso de adubos orgânicos para explorações pecuárias ou da sua produção e venda. Os agricultores que pretendem aumentar a produtividade podem introduzir os fertilizantes nas suas propriedades. Tendo em conta que o fertilizante em questão é orgânico, os agricultores podem ser certificados como produtores de alimentos biológicos, os quais são frequentemente vendidos a preços mais elevados, particularmente em negócios de exportação, mas também nos mercados domésticos.

5. Biogás

O Biogás está a tornar-se cada vez mais popular nas áreas rurais, onde a atividade agrícola permite a sua produção. As centrais de biogás tornaram-se também mais comuns nos centros urbanos, onde os resíduos urbanos e humanos são recolhidos e usados para produzir energia e fertilizantes, a um preço bastante acessível. Há diversos tipos de negócio envolvidos. As empresas de serviços de biogás podem ser estabelecidas para consultar, projetar, planejar e supervisionar a instalação de pequenas unidades de biogás. São necessários engenheiros para projetar o sistema, para que o seu tamanho corresponda à quantidade de estrume e resíduos orgânicos disponível. São necessários pedreiros ou técnicos para construir a unidade, bem como para a explorar e manter.



TÓPICO 7: DIAPOSITIVO 6

As empresas verdes podem ser negócios inteligentes

- Aumento da procura e novos mercados
- Melhores preços para os seus produtos
- Maior eficiência empresarial e redução dos custos
- Mão de obra mais saudável e produtiva
- Acesso ao financiamento verde e a subsídios verdes
- Um melhor ambiente para a empresa operar

Tópico 8: Persistência / Reação face ao fracasso



TÓPICO 8: MATERIAL DE APOIO 1

Jogo “Monumento” - Instruções

A história

Um local antigo da vila, foi descoberto recentemente numa ilha. Na praça principal da vila, há um Monumento em forma de obelisco retangular. Segundo a tradição oral, o Monumento foi construído durante as duas primeiras semanas de janeiro, para homenagear o fundador desta grande vila. A estrutura foi construída em menos de duas semanas.

Tarefa a realizar

A sua equipa deve **determinar em que dia da semana o Monumento foi concluído** para que, no futuro, esse dia seja celebrado anualmente. Foram descobertas informações que revelam que a construção do Monumento teve início a 1 de janeiro. Para resolver este problema, a sua equipa dispõe de 26 cartões, cada um contendo uma informação relevante que vos ajudará a encontrar a solução.

Juntamente com esta Folha de Instruções, a sua equipa recebe os cartões com instruções. Outras indicações importantes:

1. A sua equipa é livre de escolher um líder ou não.
2. O tempo disponível para encontrar a solução é de 15 minutos
3. Assim que a sua equipa resolver o problema, coloque as mãos no ar, para que o formador possa anotar o vosso tempo. Se terminar antes do tempo, não pode de forma alguma, interferir com o trabalho das outras equipas.



Cartões com instruções

O facilitador deve fotocopiar estas instruções (1 cópia para cada grupo), recortar cada cartão, e meter num envelope juntamente com as instruções da página anterior:

O dia quatro da semana é uma quinta-feira.	O comprimento do Monumento é de cinquenta metros.
O dia cinco da semana é uma sexta-feira.	A largura do Monumento é de dez metros.
O dia seis da semana é um sábado.	O Monumento foi construído com blocos de pedra.
A semana da antiga vila é constituída por seis dias.	Cada bloco tem um metro cúbico.
O dia útil total tem nove períodos.	O dia um da semana é uma segunda-feira.
A equipa tem dois períodos de repouso durante o dia útil.	O dia dois da semana é uma terça-feira.

<p>A equipa trabalha sete períodos durante o dia útil.</p>	<p>O dia três da semana é uma quarta-feira.</p>
<p>Cada trabalhador assenta 150 blocos por período.</p>	<p>Um membro de cada equipa assegura que os blocos têm o tamanho certo e não assenta nenhum.</p>
<p>Durante a construção do Monumento, existe apenas uma equipa de dez trabalhadores no local.</p>	<p>O governo decretou que não se executam trabalhos à sexta-feira.</p>
<p>Um membro de cada equipa é supervisor e não assenta blocos.</p>	<p>Devido a motivos religiosos, as equipas não trabalham ao sábado.</p>
<p>Na antiga vila, a medição básica do tempo é o dia.</p>	<p>A altura do Monumento é maior do que o seu comprimento ou a sua largura.</p>
<p>Na antiga vila, o dia útil divide-se em períodos de trabalho e períodos de repouso.</p>	<p>Só uma equipa de trabalhadores pode trabalhar de cada vez na construção do Monumento.</p>
<p>A altura do Monumento é de cem metros.</p>	<p>Volume (metros cúbicos) = comprimento × largura × altura</p>



TÓPICO 8: DIAPOSITIVO 1

Como lidar com o fracasso

Todos nós, em algum momento, conhecemos o fracasso: alguma coisa que não corre como desejamos, seja a nível familiar ou profissional. Isso por si só, não é um problema. O problema advém muitas vezes da forma como reagimos face a esse fracasso, uma vez que temos a opção de aprender com os erros e tentar melhorar da próxima vez, ou então ficar constantemente a remoer o gosto da “derrota”.

Eis algumas sugestões:

- Encare o fracasso como uma oportunidade de aprendizado
- Aceite que nem tudo está sob o seu controlo
- Mantenha um comportamento equilibrado e evite tomar decisões “a sangue quente”
- Mantenha o seu otimismo e um pensamento positivo

Não compare constantemente os seus fracassos com o sucesso de outras pessoas aparentemente bem-sucedidas: as aparências iludem.

Tópico 9: Cooperação e trabalho em equipa / Comunicação



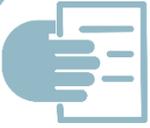
TÓPICO 9: MATERIAL DE APOIO 1

O poder da equipa

Precisamos de saber que, enquanto membros de uma equipa, devemos estar dispostos a dar e receber ajuda, para alcançar os objetivos do grupo, bem como para realizar as nossas tarefas individuais. Um trabalhador bem-sucedido, está disposto a aceitar ajuda de outras pessoas sob a forma de sugestões, críticas ou apoio na conclusão de uma tarefa. Um trabalhador bem-sucedido, está igualmente disposto a ajudar, sob a forma de ideias, sugestões e a «dar uma mão». Quando as pessoas se recusam a ajudar os outros, torna-se mais difícil atingir os objetivos do grupo, e também concluir as tarefas individuais dentro da organização.

Numa empresa, os trabalhadores não devem ter medo de pedir ajuda às outras pessoas para concluir as suas tarefas individuais. Uma organização é como uma pessoa viva. Se uma parte do corpo não estiver a funcionar corretamente e na sua plenitude, como um braço partido, o resto da organização (corpo) tem de compensar o problema.

Todos os membros da equipa precisam de estar focados em alcançar os objetivos. Se um membro da equipa participa com um baixo nível de envolvimento, a eficiência e eficácia do esforço da equipa não serão maximizadas. Todos os membros da equipa devem estar motivados para maximizar o rendimento da equipa.



TÓPICO 9: MATERIAL DE APOIO 2

Processo de escuta eficaz

1. Defina a finalidade

Identificar a finalidade da escuta ajuda-o a:

- Concentrar-se nas partes mais importantes da mensagem.
- Investir a energia necessária para escutar eficazmente.
- Conservar a sua energia quando a escuta não é importante.

2. Preste atenção ao falante

Prestar atenção ao interlocutor implica:

- Manter o contacto visual
 - O contacto com os olhos aumenta a probabilidade de receber a mensagem.
 - Quando estiver ao telefone, evite olhar para coisas que o distraiam.
- Corrija a sua postura corporal
 - A sua postura corporal, incluindo uma leve postura inclinada, sugere que está a prestar atenção, e ajuda-o a manter-se atento.
 - Quando estiver ao telefone, tente estar numa posição confortável, mas não demasiado relaxada, para que não perca a capacidade de prestar atenção ao autor da chamada.
 - Forneça uma confirmação verbal ou não-verbal. Uma confirmação verbal ou não-verbal do interlocutor ajuda-o a envolvê-lo no processo de comunicação, e permite ao interlocutor saber que está a prestar atenção.
 - Quando estiver ao telefone, tenha um comportamento vocal participativo: «uh-huh» «mm-hmmm.»
 - Quando interagir pessoalmente com o interlocutor, tenha comportamentos não-verbais, como acenar com a cabeça e expressões faciais.
- Libertar a mente
 - Libertar a sua mente dos seus próprios pensamentos para evitar deambular mentalmente.
 - Evite comportamentos distrativos que o desviam da sua capacidade para escutar.

3. Processar a mensagem

Processar a mensagem, é transformar as palavras e a comunicação não-verbal, numa compreensão da mensagem com significado. Prestar atenção à linguagem corporal, ajuda-o a compreender o significado da mensagem. Tentar colocar-se na posição do interlocutor, ajuda-o a contextualizar a mensagem.

4. Confirme a correta compreensão da mensagem

Depois de processada a mensagem, um ouvinte pode:

- Parafrasear a mensagem ao interlocutor a fim de confirmar a sua compreensão.
- Repetir a mensagem para si próprio(a) para ajudar na respetiva retenção.
- Investigar as informações em falta.



TÓPICO 9: MATERIAL DE APOIO 3

Competências empresariais de escuta

Os empreendedores são, normalmente, bons comunicadores, mas precisam ter em consideração a capacidade de escutar. A maior parte de nós apenas tira proveito de 25% da nossa capacidade de ouvir. Como o classificariam os seus amigos mais próximos? O seu professor? A sua família? Alguém iria sugerir que devia falar menos e escutar mais?

Passamos a enumerar algumas sugestões que podem melhorar as suas competências de escuta. Verifique as que são apropriadas para si.

Sei como:

- Enviar sinais às pessoas através do olhar e de gestos corporais, para que saibam que estou a escutá-las.
- Relaxar quando comunico com outras pessoas, para que se sintam confortáveis ao acrescentar os seus comentários.
- Acalmar a mente quando escuto, a fim de não antecipar o que as pessoas vão dizer, antes de o dizerem.
- Melhorar a minha concentração.
- Evitar formular uma resposta antes de ouvir o que a outra pessoa tem a dizer.
- Não ficar na defensiva em relação ao meu ponto de vista durante a comunicação.
- Manter a minha voz suave, em vez de alta e agressiva.



TÓPICO 9: MATERIAL DE APOIO 4

Desenvolver competências de escuta excelentes

Todos deveriam ter consciência da necessidade de desenvolver excelentes competências de escuta. Infelizmente, a maior parte desta consciência advém do tempo passado com outras pessoas que não sabem como escutar. Não ser ouvido não é algo que seja divertido. Escutar, é uma competência importante. Se pretende ser um excelente empreendedor, é imperativo que aprenda a escutar e a escutar bem.

A triste verdade, é que a maioria das pessoas dá pouca atenção ao facto de se ser um excelente ouvinte. Queremos falar e ser ouvidos, em detrimento de escutar os outros. Queremos expressar o que pensamos, ser a estrela da conversa. Se não somos capazes de escutar, como esperamos ser ouvidos?

Os benefícios de escutar são enormes. Quando os empreendedores aprenderem a escutar com eficácia, vão ser capazes de influenciar qualquer organização. Vão encontrar oportunidades de crescimento e de aumentar a produtividade. Os clientes vão sentir-se atraídos e vão querer fazer negócio. Os empreendedores que sabem escutar, são capazes de desenvolver relações longas. Os empreendedores são capazes de gerir conflitos mais eficazmente. São mais criativos e ligados. O ponto principal é que, ao ser um melhor ouvinte, poderá tornar-se mais influente em tudo o que faz.

Ninguém quer estar perto de alguém que domina persistentemente uma conversa. E ninguém quer apenas ouvir. Todos querem ter uma hipótese de falar, e fazerem-se ouvir.

A fim de começar a treinar a escuta mais eficaz, fique em silêncio. Deixe a outra pessoa falar. Poderá querer colocar questões, e depois escute atentamente as respostas. Ao fazê-lo, aprenderá mais coisas, e por via de uma escuta ativa estará verdadeiramente apto a responder. Quando escuta, tem a oportunidade de aprender, e as outras pessoas podem brilhar.

Todos podem praticar a arte de escutar e transformá-la numa competência. Os empreendedores que são melhores comunicadores, são também melhores ouvintes.

Sugestões para desenvolver competências de escuta excelentes

1. **Atenção.** Dê a sua total atenção à pessoa que está a falar. Quando estiver ao telefone, ouça apenas. Dê a sua total atenção ao interlocutor.
2. **Concentração.** Concentre-se no interlocutor e no que ele/ela está a dizer. Não planeie o que vai dizer a seguir. Enquanto planeia o que vai dizer a seguir, não está a ouvir.
3. **Deixe a outra pessoa terminar.** Não comece a falar enquanto a outra pessoa não terminar. Não há problema em perguntar-lhe se já terminou. Não comece a falar de imediato. Deixe que as palavras da outra pessoa sejam apreendidas, e depois pense no que quer dizer. Podem haver silêncios nas conversas.
4. **Pontos importantes.** Quando começar a falar, reveja os pontos importantes abordados pelo interlocutor. Certifique-se de que os escutou corretamente.
5. **Faça perguntas.** As pessoas adoram que os outros lhes coloquem questões.
6. **Dê feedback.** Permita que a outra pessoa saiba o que pensa sobre os seus comentários e ideias.
7. **Esteja em silêncio.** Falar menos e ouvir mais é algo bom. Como diz o velho ditado: tens dois ouvidos e uma boca por algum motivo. Utilize os ouvidos.
8. **Centre-se nos outros.** Nem tudo na vida é sobre nós. Temos de ter isto presente. Concentre-se nas outras pessoas. Quais são os seus pontos fortes? Como podem contribuir?
9. **Deixe-os serem as estrelas!** As pessoas querem brilhar. Querem ser ouvidas e serem as estrelas. Deixe-as ser. Não precisamos de brilhar constantemente. Ao permitir que os outros brilhem, capacitamos outros líderes e despertamos o que há de melhor nas pessoas.

Citação do dia sobre a escuta:

«Gostaria apenas de poder encontrar uma instituição que ensinasse as pessoas a escutar. Os empresários precisam de escutar pelo menos tanto quanto precisam de falar. Demasiadas pessoas não percebem que uma comunicação efetiva se realiza nos dois sentidos.»

-- Lee Lacocca, presidente e CEO da empresa Chrysler (a pessoa que reavivou a Chrysler)

Tópico 10: Criatividade



TÓPICO 10: FICHA DE TRABALHO 1

O meu potencial criativo

Responda a cada uma das seguintes afirmações, de acordo com a sua situação. Isto não é um teste. Reflita com cuidado antes de responder.

	SIM	NÃO	NÃO TENHO A CERTEZA	AFIRMAÇÃO
A				As minhas ideias nem sempre são fáceis de explicar aos outros
B				Prefiro trabalhar na descoberta de novos factos do que ensinar os outros
C				Não gosto de perder tempo e gastar energia com ideias que poderão não funcionar
D				Tenho mais facilidade em expressar ideias do que em pensar em novas ideias
E				Prefiro soluções rápidas para os problemas em vez de lidar com a incerteza
F				A minha maneira de pensar é muitas vezes considerada diferente ou invulgar
G				Para mim, é fácil interromper um projeto no qual estou a trabalhar, quando os meus amigos me telefonam ou visitam
H				Sinto-me mais à vontade com factos do que com teorias
I				Sou melhor a inventar histórias do que a contá-las
J				Tenho dificuldade em desistir das minhas ideias apenas para agradar as outras pessoas
K				Prefiro desenhar vestuário do que passar modelos
L				Prefiro trabalhar as ideias sozinho em vez de o fazer com outras pessoas
M				Atraem-me mais as coisas invulgares do que as coisas comuns
N				Quando tenho uma ideia, trabalho-a, mesmo que os outros a considerem pouco convencional e impraticável
O				Concretizaria as minhas ideias, mesmo que isso significasse ficar muito só

Pontuação Total _____

TÓPICO 10: FICHA DE TRABALHO 1 (CONT.)

O meu potencial criativo – Pontuação-chave

	SIM	NÃO	NÃO TENHO A CERTEZA
A	2	0	1
B	2	0	1
C	0	3	1
D	0	2	1
E	0	3	1
F	3	0	1
G	0	3	1
H	0	3	1
I	2	0	1
J	3	0	1
K	2	0	1
L	3	0	1
M	2	0	1
N	3	2	1
O	2	0	1

TÓPICO 10: FICHA DE TRABALHO 1 (CONT.)

O meu potencial criativo - Descrições

23 pontos ou mais - Descrição I:

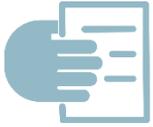
Não está limitado por formas de pensar comuns. Tem o potencial de desenvolver novas ideias. Está disposto a experimentar, mesmo que não tenha a certeza que o seu trabalho será recompensado. Uma vez que raramente depende dos outros, consegue encontrar o tempo e energia necessários para as atividades criativas. Quando se interessa por uma tarefa complexa, não fica suscetível à distração ou ao desencorajamento dos outros.

11 a 22 pontos - Descrição II:

Reconhece e valoriza uma ideia criativa, embora normalmente não a produza sozinho. Provavelmente, dedica-se a atividades criativas que implicam o uso das mãos ou que envolvem objetos que pode ver e tocar. Por vezes começa um projeto criativo, mas pode perder a paciência e o interesse se o projeto exigir que trabalhe durante muito tempo sozinho.

10 pontos ou menos - Descrição III:

Geralmente, interessa-se mais por questões práticas e concretas do que em perseguir sonhos. Uma vez que tem tendência para pensar de uma forma muito realista, pode não desenvolver tantas ideias novas, e pode não resolver problemas de uma forma criativa. Como prefere trabalhar com outras pessoas, raramente reserva algum tempo para trabalhar as suas ideias sozinho. É mais provável que se empenhe em atividades que lhe dão resultados imediatos, e que podem ser partilhadas com outras pessoas.



TÓPICO 10: MATERIAL DE APOIO 1

Criatividade

Quando se fala sobre profissões que exigem criatividade, pode, em primeira instância, pensar nos designers, artistas, etc. Contudo, as ideias são necessárias em todas as profissões. Os empreendedores utilizam a criatividade para resolver os problemas diários, inventar novos produtos e serviços, encontrar melhores formas de comercializar produtos e serviços e fazer uso de recursos limitados.

Algumas pessoas não se consideram criativas. Podem ignorar situações em que têm boas ideias, ou podem ter vergonha de partilhar as suas ideias com outras pessoas. Ao reconhecer e partilhar as suas ideias, pode desenvolver a sua criatividade. Como as pessoas estão habituadas a pensar de uma certa forma, podem ter dificuldade em conceber ideias originais. As pessoas podem desenvolver o seu potencial criativo através da aprendizagem e da prática. Eis algumas ideias:

Identifique pessoas criativas no seu ambiente. Não pense só em artistas ou designers, mas também em pessoas que pensam e se comportam de forma criativa e que desenvolvem novas ideias.

Passe o seu tempo com pessoas criativas. Observe a forma como agem, pensam, se descontraiem e reagem. Pergunte-lhes sobre eventos em suas vidas que tenham influenciado a sua criatividade.

Refleta sobre os tipos de ambiente que estimulam a sua criatividade. É mais criativo de manhã ou à noite? Desenvolve boas ideias quando vai dar um passeio ou quando fala com outras pessoas?

Mova-se, dance, faça exercício, ande de bicicleta, caminhe e espreguice-se. Estas atividades afastam-nos dos nossos hábitos normais de pensar, e permitem-nos desenvolver novas ideias. Trazem sangue fresco ao cérebro!

Ouçã música, e dedique-se ao teatro e a exercícios de expressão dramática, se gostar. Estas atividades vão ajudá-lo a olhar para alguns assuntos e situações de uma perspetiva diferente, e a praticar formas diferentes de reagir.

Mantenha um bloco de notas com ideias interessantes ou criativas e observações. Cole algumas fotografias de revistas que lhe interessam ou o intrigam, mesmo que não perceba porquê. Escrevinhe e rabisque. Faça o que fizer, não se censure. Veja o que acontece.

Encare os problemas como soluções. Para cada problema existe uma solução de negócio. Quando estamos com fome de manhã, temos um problema que o restaurante que abre cedo resolve, em troca de dinheiro. O mesmo se aplica aos problemas causados pela poluição ou esgotamento dos recursos naturais. A falta de lenha é um problema criado pela desflorestação. Mas, embora seja um problema, é também uma oportunidade de negócio para os fabricantes de fornos a lenha eficientes, para os produtores de tijolos a partir de resíduos orgânicos (uma alternativa à madeira) ou para os fabricantes de soluções alternativas de cozinha, como os fogões solares.



TÓPICO 10: FICHA DE TRABALHO 2

Transformar ideias antigas em ideias novas

Transforme-as num **sucesso maior**. Junte-lhes **partes novas**. Alguns exemplos, são as doses extra de café e chá que pode comprar em alguns cafés, e as roupas feitas especialmente para pessoas altas.

Torne-as **mais pequenas** ou elimine partes. Alguns exemplos, são os auscultadores sem fios, e a eliminação de embalagens desnecessárias de alguns produtos alimentares.

Torne-as **mais eficientes**. Alguns exemplos, são os fogões de cozinha melhorados, e as lâmpadas de menor consumo de energia.

Modifique algumas partes. Por exemplo, pode cores, gostos, cheiros e estilos. Os sabonetes são frequentemente alterados ao nível da cor e do cheiro.

Reorganize as partes. Exemplos: reorganizar os capítulos dos manuais escolares para que se tornem mais fáceis de utilizar.

Inverta as partes. Um exemplo de inversão de partes pode ser nos carros, em que se inverte a localização da bagageira e do motor.

Substitua certos materiais, partes ou métodos por outros. Um exemplo comum é a substituição de plástico por madeira e metal. Alguns exemplos inovadores estão a substituir as lanternas de querosene por lanternas solares, e a instalar motores elétricos nos carros.

Combine partes ou ideias. Um exemplo é o *smartphone*, que também serve de câmara. Mais um exemplo, um mapa da cidade que também funciona como guia de restaurantes.

Reutilize e recicle resíduos e materiais. Um exemplo é o fabrico de briquetes ecológicos a partir de resíduos orgânicos. para serem vendidos como combustível para cozinhar. Outro exemplo é a filtragem de óleo usado de motores, que pode ser vendido como óleo em segunda mão.

Aplicação prática

1. Selecione um produto que lhe é familiar porque o usa em casa ou na escola. Escreva o nome do objeto (por exemplo, um lápis).

2. Descreva as características básicas do produto (por exemplo, é feito de madeira e é usado para escrever).

3. Consegue pensar num novo produto, tornando o produto ou as suas partes maiores ou mais pequenas? (por exemplo, um lápis pequeno que cabe em qualquer bolso)

4. Consegue pensar num novo produto, modificando certas partes ou tornando o produto mais eficiente? (por exemplo, um lápis com grafite de melhor qualidade)

5. Consegue pensar num novo produto, reorganizando ou invertendo algumas partes ou elementos? (por exemplo, um lápis com uma tampa)

6. Consegue pensar num novo produto, substituindo ou combinando certos elementos ou materiais? (por exemplo, um lápis com uma tampa que é ao mesmo tempo um apara-lápis)

7. Consegue pensar num novo produto recorrendo à reutilização e reciclagem dos resíduos? (por exemplo, um lápis feito a partir de jornais reciclados)



TÓPICO 10: DIAPOSITIVO 1

O significado de criatividade

- Criatividade é pensar, criar ou resolver algo de uma forma nova ou diferente.
- A criatividade distingue, muitas vezes, as empresas com dinâmica e elevado crescimento das empresas comuns e medianas.
- A criatividade, muitas vezes, marca a diferença entre o sucesso e o fracasso nos negócios.
- Os empreendedores bem-sucedidos são criativos na identificação de novos produtos, serviços ou ideias de negócio e na respetiva transformação em oportunidades de negócio.
- Para ser criativo, mantenha a mente e os olhos abertos para o seu ambiente social (pessoas), natural (natureza) e económico (empresas).



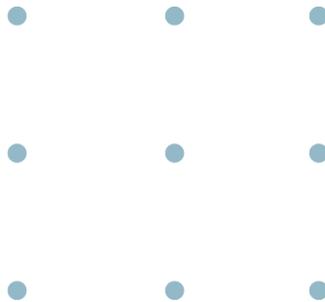
TÓPICO 10: FICHA DE TRABALHO 3

Pensar de um modo não convencional

Tente resolver os seguintes enigmas:

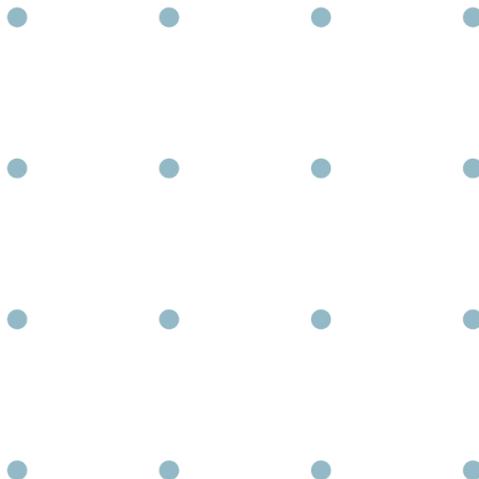
a. Exercício dos nove pontos

Por si só, tente ligar os 9 pontos na figura infra, desenhando **4 linhas retas contínuas**. NÃO pode levantar o lápis do papel. Puxe a sua imaginação para além do problema que tem à sua frente, para o resolver (por exemplo, as linhas não são limitadas dentro do quadrado de pontos).



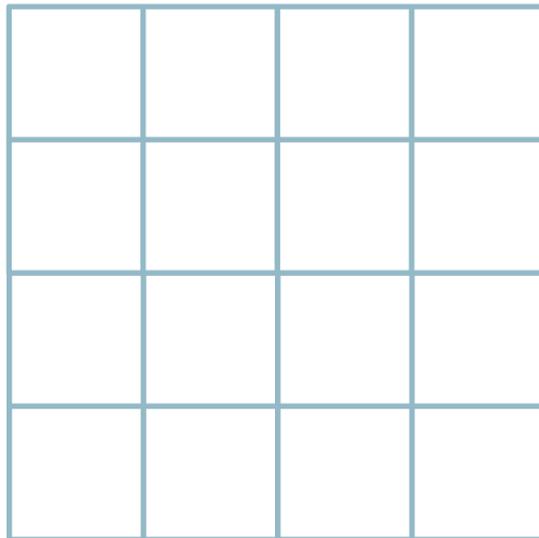
b. Exercício dos dezasseis pontos

Tente ligar os 16 pontos na figura infra, desenhando **6 linhas retas contínuas**. NÃO pode levantar o lápis do papel.



c. Exercício do quadrado criativo

Conte o número total de quadrados (um polígono com 4 lados iguais) na figura. Pense fora da caixa!



d. Discussão sobre a atividade

Refleta sobre as seguintes questões:

1. Que estratégias criativas utilizou para resolver os problemas?

2. Trabalhar em pares ajudou-o a «ver» as coisas de diferentes ângulos?

3. O que aprendeu sobre a resolução criativa de problemas nestes exercícios?

Tópico 11: A importância do empreendedorismo na sociedade



TÓPICO 11: MATERIAL DE APOIO 1

Ludwick Marishane e o gel ecológico “DryBath”

Problema: Como se prevê que a população mundial aumente de 7 mil milhões para 9 mil milhões em 2050 (ONU), a disputa pelo acesso aos recursos da Terra será cada vez mais intensa. O recurso mais indispensável no planeta é a água. A água é essencial para a sobrevivência dos seres humanos, animais e plantas; é também utilizada em grandes quantidades, nas indústrias e nas explorações agrícolas. Como a procura aumenta, será necessário conservar cada vez mais os recursos hídricos. Deverão ser desenvolvidas formas mais inteligentes de se consumir menos água.

Milhões de pessoas pobres no mundo, vivem em bairros de lata urbanos e em zonas rurais. Em prol da sua saúde e dignidade, é essencial que se possam lavar diariamente. Estar asseado é fundamental para se prosperar economicamente na vida, mas na maioria das vezes, não é uma possibilidade para milhões de pessoas que vivem em bairros de lata. Muitos se deparam com a escassez de água.

Uma solução empreendedora: Um jovem sul-africano, Ludwick Marishane, desenvolveu um gel ecológico, que funciona como água e sabão, e que cumpre a função de um banho, mas sem fazer recurso à água. O produto chama-se DryBath. É diferente dos produtos líquidos antibacterianos com fins desinfetantes, que as pessoas costumam utilizar para esterilizar as mãos. Esses produtos recorrem ao álcool para esterilizarem os germes e evaporar o líquido. O DryBath não requer o uso de água ou álcool para completar a lavagem. O gel líquido é inodoro, biodegradável, hidratante e não é necessário passar por água depois. As pessoas ficam a cheirar a fresco e «resolvem os problemas de higiene e de consumo de água de uma forma nunca utilizada anteriormente.» As saquetas retangulares são fabricadas na África do Sul. Dobra-se a embalagem até fazer um estalido, e espalha-se o gel com as mãos e, deste modo, toma-se um «banho».



A origem: A ideia de criar o DryBath nasceu quando Marishane era ainda um adolescente, e vivia numa zona rural. Era inverno, e um amigo não queria tomar banho pois não havia água quente disponível. O amigo questionou: «porque é que ninguém inventa alguma coisa que seja só pôr na pele, e assim não é preciso tomar banho?» Foi quando se fez luz e Marishane teve a brilhante ideia. Intrigado, começou a pesquisar no telemóvel. Pesquisou minuciosamente no Google e na Wikipedia, o que poderia substituir um banho sem água. Após seis meses de investigação, inventou a fórmula do DryBath e registou a patente.

O negócio: Marishane criou a empresa Headboy Industries Inc., para vender o DryBath a clientes empresariais e, por cada venda, é doada uma embalagem às instituições de solidariedade parceiras da DryBath. Estas instituições, distribuem o DryBath pelas comunidades mais carenciadas gratuitamente, ou por um custo subsidiado. O DryBath é particularmente popular em certas indústrias: na aviação, para as tripulações e passageiros; na hotelaria, nos hotéis que procuram poupar no consumo de água; entre os soldados em serviço; e nas instituições de solidariedade que prestam serviços a comunidades carenciadas, em especial em situações de emergência, quando é difícil assegurar um abastecimento de água fiável. A sua invenção já lhe valeu diversos prémios, incluindo o «Global Champion of the Global Student Entrepreneurs Awards» (estudante empreendedor do ano) em 2011, e é considerado o mais jovem detentor de patentes na África do Sul. Marishane acredita que «o DryBath irá dar um grande contributo, ao ajudar as comunidades.»



TÓPICO 11: DIAPOSITIVO 1

Empresas sociais

As empresas sociais são empresas que procuram soluções empresariais para problemas sociais.

- Têm um propósito social e geram valor social.
- Podem ser empresas com ou sem fins lucrativos, mas têm de ser sustentáveis.

TÓPICO 11: DIAPOSITIVO 2

Âmbito do empreendedorismo social

SEM FINS LUCRATIVOS		COM FINS LUCRATIVOS	
Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Com fins lucrativos	Centrado unicamente no lucro
Sem geração de rendimento	Com alguma geração de rendimento	Com propósito social	



TÓPICO 11: DIAPOSITIVO 3

Empresas comerciais vs. Empresas sociais

Empresas comerciais	Empresas sociais
<ul style="list-style-type: none"> ● As empresas comerciais são empresas com fins lucrativos, estabelecidas principalmente para gerar um retorno sobre o dinheiro nelas investido. 	<ul style="list-style-type: none"> ● As empresas sociais distinguem-se das empresas com fins lucrativos porque não visam apenas o lucro, mas geram também benefícios sociais.
<ul style="list-style-type: none"> ● Gerem atividades empresariais com base no lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerem atividades empresariais para alcançar um objetivo social.
<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecem bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecem bens e serviços.
<ul style="list-style-type: none"> ● Os lucros são distribuídos pelos proprietários ou acionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os lucros são utilizados para fins sociais.
<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfazem a procura do mercado para maximizarem os seus lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfazem a procura do mercado, mas com uma missão social.
<ul style="list-style-type: none"> ● Propriedade dos investidores no negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inclui a participação de beneficiários e investidores.



TÓPICO 11: MATERIAL DE APOIO 2

A loja de frutas e legumes “Food & Veg Store”



Food & Veg Store foi criado por duas irmãs, Mara e Esther, ambas professoras numa escola da comunidade. As irmãs ficaram sensibilizadas com a quantidade de crianças que frequentava a escola diariamente, sem ter tomado uma refeição nutritiva. Como professoras, perceberam que as crianças perdem a capacidade de ter um bom desempenho escolar, devido à falta de concentração, resultante de uma má nutrição. Assim, tentaram encontrar uma solução para esta situação.

Depois de estudarem o mercado, verificaram que a loja de frutas e legumes mais próxima, ficava a mais de 30 km, e vislumbraram uma oportunidade. Abordaram o diretor da escola, e negociaram a conversão da loja escolar, que não era utilizada, num mercado de frutas e legumes. Asseguraram o armazenamento básico e os expositores, provenientes do negócio de restauração do marido de Mara.

Mara contactou agricultores locais, e garantiu o fornecimento de frutas e legumes ao preço de venda no produtor, uma vez que estes produzem, em muitos casos, em excesso por causa da procura nos mercados da cidade vizinha (a 80 km). Convidaram três pais das crianças para trabalharem como voluntários na loja de frutas e legumes, recebendo em troca uma pequena ajuda financeira.

Graças às competências organizacionais de Esther e às competências empresariais de Mara, rapidamente criaram a loja de frutas e legumes, e um programa de doação de refeições que proporciona refeições diárias aos alunos. A Food & Veg Store tem a intenção de criar emprego para os alunos que concluem a escola, e de lhes apresentar diferentes ideias de negócio relativas ao processamento de alimentos.

Consegue imaginar ideias de negócio social?



TÓPICO 11: DIAPOSITIVO 4

Caraterísticas pessoais e competências de um empreendedor de sucesso

- Planeamento e controlo sistemáticos
- Organização
- Estabelecimento de metas
- Procura de informação e de oportunidades
- Autoconfiança
- Assunção de riscos calculados
- Orientação para qualidade e eficiência
- Respeito pelos compromissos
- Ética ambiental
- Persistência e reação face ao fracasso
- Cooperação e trabalho em equipa
- Criatividade



TÓPICO 11: DIAPOSITIVO 5

Empreendedorismo

“O reconhecimento de uma oportunidade para criar valor e o processo de ação de aproveitamento dessa oportunidade.”

“O desenvolvimento de um negócio construído desde a raiz - apresentar uma ideia e transformá-la num negócio rentável.”

“Capacidade e vontade de desenvolver, organizar e gerir com sucesso uma empresa ou um projeto pessoal.”



TÓPICO 11: FICHA DE TRABALHO 1

Ter uma atitude empreendedora

Anote exemplos de situações que refletem os seus valores pessoais, interesses e experiências.

1. Qual foi a sua maior conquista nos últimos cinco anos?

2. O que é que você sabe fazer muito bem?

3. Considera-se uma pessoa empreendedora? Porquê / Porquê que não?

4. Que lema (frase ou ditado) acha que melhor o descreveriam enquanto pessoa empreendedora?

5. Como pessoa empreendedora, como poderia responder a problemas sociais da sua comunidade?

6. Como poderia, enquanto pessoa empreendedora, responder a problemas ambientais na sua comunidade?



TÓPICO 11: MATERIAL DE APOIO 3

O papel das empresas

As empresas desempenham muitos papéis importantes na sociedade:

- 1. Produtos e serviços.** O papel mais importante das empresas é produzir e distribuir os produtos e serviços que as pessoas necessitam. Os empreendedores descobrem as exigências dos consumidores e satisfazem-nas, através de produtos e serviços.
- 2. Criação de emprego.** As empresas criam empregos - por exemplo, trabalho digno para as pessoas que precisam e querem trabalhar. Deste modo, as empresas contribuem também para a redução de problemas sociais, tais como a pobreza e a desigualdade.
- 3. Rendimento.** As empresas proporcionam rendimento aos seus funcionários e proprietários através de salários e lucros.
- 4. Impostos.** As empresas pagam impostos ao Estado. Sem impostos, o Estado não consegue financiar a saúde, educação, infraestruturas e serviços básicos.
- 5. Investimentos.** As empresas fazem os investimentos necessários para produzir produtos e oferecer serviços. Investem, por exemplo, em edifícios, equipamentos, tecnologia e infraestruturas.
- 6. Capacidades.** As empresas ajudam a desenvolver as capacidades das pessoas, proporcionando-lhes formação e experiência profissional.
- 7. Inovação.** As empresas geram novos produtos e serviços, bem como novos processos de produção. Estas inovações podem ser utilizadas por terceiros, criando assim uma sociedade mais moderna.
- 8. Divisas.** As empresas que exportam os seus produtos e serviços proporcionam divisas ao país, as quais o país pode utilizar para comprar produtos e serviços no estrangeiro.



FICHA DE TRABALHO 2

Pesquisa de tendências empreendedoras

O quão empreendedor é? Este inquérito pode dar-lhe uma ideia preliminar. Nos seguintes pares de frases, selecione A ou B, consoante a frase que melhor reflete os seus pontos de vista pessoais. Os resultados do inquérito são apenas para sua referência.

1. A O trabalho tem de ser feito.
B Estou constantemente a pensar em novas ideias
2. A Sinto-me mais feliz quando as minhas responsabilidades aumentam.
B Não gosto de assumir riscos.
3. A Não faria nada que me desse prejuízo.
B Compreender como se ganha dinheiro, é o primeiro passo num negócio.
4. A Não me aventurarei em nada, se o seu fracasso me expuser ao ridículo.
B Para além do meu trabalho, vou ter em mente as necessidades dos outros.
5. A Vou envidar esforços para progredir em qualquer negócio que crie.
B Vou empreender atividades que me façam sentir feliz e seguro.
6. A As pessoas vão-me ridicularizar se eu falhar.
B Confio em mim, mas procuro os conselhos dos outros.
7. A Encontrarei a solução para as dificuldades, à medida que estas surgirem.
B Deixo o meu amigo determinar as minhas atividades sociais.
8. A Neste momento estou bem.
B Posso fazer muito melhor do que o que faço atualmente.
9. A Certifico-me sempre que as relações pessoais não fiquem tensas.
B Aconteça o que acontecer, tenho sempre a oportunidade de aprender com a experiência.
10. A Mesmo que os meus esforços não deem resultados, aprenderei alguma coisa.
B Gostaria de ter uma vida boa e confortável.
11. A Só vou investir no jogo/lotaria e, um dia, a sorte irá bater à minha porta.
B Se fracassar no meu trabalho, vou tentar perceber o motivo.

12. A Vou considerar os meus empregados como amigos, e vou tratá-los como tal.
B Se conseguir arranjar um trabalho melhor, deixo o trabalho atual.
13. A Devo pensar bem, antes de implementar uma ideia.
B Não me importo que o meu trabalho seja afetado em prol dos outros.
14. A Só serei capaz de desenvolver um negócio, se tiver capital.
B Tomo decisões de forma autónoma.
15. A Muitas vezes, preciso de ter conversas estimulantes com outras pessoas, para seguir em frente.
B Se as coisas não se concretizarem da forma que pretendo, encontrarei outra alternativa.
16. A Vou cometer erros.
B Gosto muito de conversar com os meus amigos.
17. A Espero que o meu dinheiro fique guardado em segurança no banco.
B Gosto de provar que consigo fazer algo.
18. A Gostava de ter muito dinheiro para poder viver confortavelmente.
B Quando tomo decisões, sigo os conselhos das outras pessoas.
19. A Em primeiro lugar, devemos ajudar os nossos familiares e as pessoas que conhecemos.
B Gosto de resolver as dificuldades.
20. A Mesmo que sofra, não vou ter comportamentos que constrojam as pessoas.
B Aborreço-me facilmente.
21. A Espero que o meu negócio prospere rapidamente, para que não tenha problemas financeiros.
B Terei o cuidado de não me culpar por não ter êxito.
22. A Devo atuar de forma independente segundo as minhas próprias ideias.
B A minha felicidade assenta apenas em ganhar enormes quantias de dinheiro para o meu futuro.
23. A Se eu falhar, isso ficar-se-á a dever às falhas de outra pessoa.
B Só farei aquilo que considero bom e correto.
24. A Antes de optar pelo trabalho, terei o cuidado de verificar se não irá prejudicar a minha reputação na sociedade.
B Gosto de trabalhar muitas horas para alcançar um objetivo.
25. A Gostava de poder viver numa casa confortável.
B Vou aprender com os fracassos.

26. A Antes de fazer o meu trabalho, penso nos seus efeitos a longo prazo.
B Normalmente, os meus amigos seguem as minhas ideias e instruções.
27. A O dinheiro proporciona todo o conforto, por isso o meu objetivo é ganhar dinheiro.
B Gosto de trabalhar onde os meus amigos se encontram frequentemente.
28. A Sei o que estou a fazer e não tenho receio das críticas dos outros.
B Se fracassar, vou censurar-me por isso.
29. A Tenho dificuldades em admitir uma derrota.
B Antes de iniciar um novo trabalho, ouço os conselhos dos amigos.
30. A As minhas experiências vão motivar-me.
B Quem me dera ter muito dinheiro.
31. A Gosto de passar os meus dias tranquilamente, com sucesso e sem preocupações.
B Se falhar, vou tentar determinar as causas do fracasso.
32. A Não gosto que os outros interfiram no que faço.
B Farei qualquer coisa para ganhar dinheiro.

Pontuação do inquérito de tendências empreendedoras

Quadro de pontuação

1.	A= 1 B= 2	9.	A= 1 B= 2	17.	A= 0 B= 2	25.	A= 1 B= 2
2.	A= 2 B= 0	10.	A= 2 B= 1	18.	A= 1 B= 0	26.	A= 1 B= 2
3.	A= 0 B= 1	11.	A= 0 B= 2	19.	A= 0 B= 2	27.	A= 0 B= 1
4.	A= 0 B= 1	12.	A= 0 B= 1	20.	A= 1 B= 2	28.	A= 2 B= 0
5.	A= 2 B= 0	13.	A= 2 B= 0	21.	A= 1 B= 0	29.	A= 0 B= 1
6.	A= 0 B= 2	14.	A= 1 B= 2	22.	A= 1 B= 0	30.	A= 2 B= 1
7.	A= 2 B= 0	15.	A= 1 B= 1	23.	A= 0 B= 2	31.	A= 0 B= 1
8.	A= 1 B= 2	16.	A= 2 B= 1	24.	A= 1 B= 2	32.	A= 1 B= 0

Interpretação dos resultados

Pontuação	Tendência para o empreendedorismo
0-25	Não muito empreendedor
26-36	Neutro
37-47	Um pouco empreendedor
48+	Muito empreendedor



COMPETÊNCIA DE EMPREENDER

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas secundárias e no ensino técnico ou superior

UNIDADE FORMATIVA 2

Ideias e oportunidades para empreender

UNIDADE FORMATIVA 2

Ideias e oportunidades para empreender

Objetivos da unidade:

- Despertar o interesse dos formandos para uma observação ativa do seu meio envolvente, no sentido de encontrar, avaliar e eventualmente aproveitar oportunidades de projetos empresariais ou pessoais;
- Estimular o exercício da criatividade pelos formandos, no sentido da criação de projetos empresariais;
- Permitir aos formandos familiarizarem-se com critérios e procedimentos de escolha das melhores ideias de negócio

Conteúdo da unidade:

1. Gerar ideias de negócio
2. Ideias versus oportunidades de negócio
3. Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócios
4. Análise FOFA (SWOT)
5. Pesquisa de mercado

Comentários:

Os Tópicos 2 a 5 estão interligados e fazem parte de um único bloco, referente à avaliação das oportunidades de negócio. São todos baseados em trabalhos práticos que visam, por um lado, a aplicação de critérios de avaliação de ideias de negócio e, por outro, a preparação e realização de uma pesquisa de mercado.

Tópico 1: Gerar ideias de negócio



TÓPICO 1: DIAPOSITIVO 1

O que é uma ideia de negócio?

Uma **ideia de negócio** é a resposta a um problema identificado ou a uma necessidade sentida.

Uma ideia de negócio...

- Começa com boas pessoas
- Começa com paixão
- Resolve problemas
- Tem um potencial comercial



TÓPICO 1: DIAPOSITIVO 2

Porquê novas ideias de negócio?

- Encontrar uma boa ideia, é o primeiro passo na criação de um negócio.
- As ideias de negócio são necessárias porque os ciclos de vida dos produtos e serviços são limitados. As ideias de negócio são necessárias para melhorar os produtos e os serviços existentes.
- As boas ideias de negócio ajudam os empreendedores a manter a sua posição de vantagem face à concorrência.
- As boas ideias de negócio ajudam a garantir que as empresas funcionem de forma eficaz e eficiente.
- As boas ideias de negócio podem ajudar a melhorar o ambiente natural através da redução de resíduos, reutilização ou reciclagem de certos materiais, e de uma utilização mais eficiente dos recursos.



TÓPICO 1: MATERIAL DE APOIO 1

Por que são necessárias ideias de negócio

É necessária uma boa ideia de negócio para uma empresa *start-up* de sucesso. As empresas existentes têm igualmente necessidade de desenvolver novas ideias. Uma ideia de negócio é uma resposta a um problema identificado ou a uma necessidade sentida.

Eis algumas recomendações, para quando estiver à procura de uma boa ideia de negócio:

Responder às necessidades do mercado. Os mercados são constituídos por clientes com necessidades e expectativas, à espera de serem satisfeitas. Uma empresa pode ser bem-sucedida se fornecer produtos e serviços que dão resposta às necessidades destes clientes. As novas empresas que copiam as ideias das outras não têm sucesso, porque não dão resposta às necessidades do mercado.

Responder às necessidades de grupos específicos de pessoas. As ideias de negócio podem servir a grupos específicos de pessoas (jovens, pessoas idosas, populações rurais, populações urbanas, crianças, estudantes, migrantes, pessoas com deficiência). No setor do turismo, por exemplo, podem ser necessários serviços específicos para viajantes idosos, famílias com crianças ou ecoturistas.

Responder às necessidades de proteção do nosso ambiente. As ideias de negócio podem ajudar as pessoas a proteger o ambiente, por exemplo, através de sacos de compras reutilizáveis, fertilizantes naturais, produtos alimentares orgânicos e serviços de reparação de painéis solares. O mercado para produtos ambientalmente sustentáveis está em grande e rápida expansão.

Responder à evolução da moda e das exigências. A mudança das preferências dos clientes, proporciona oportunidades aos empreendedores de responder a estas mudanças, com novas ideias, produtos e serviços. Em alguns países, um interesse renovado pelas roupas tradicionais oferece oportunidades aos alfaiates locais.

Explorar as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias. As novas tecnologias podem ajudá-lo a introduzir novos produtos no mercado ou a satisfazer mercados diferentes. O comércio eletrónico, por exemplo, permite-lhe vender os seus produtos ou serviços a pessoas em diferentes partes do país ou do mundo.

Gerir os riscos e permitir o fracasso. Muitos produtos novos fracassam. Por esse motivo, os empreendedores têm de gerir os riscos, estudar o mercado exaustivamente, e dar uma margem para falhas que possam surgir no desenvolvimento de produtos ou serviços novos.



TÓPICO 1: MATERIAL DE APOIO 2

Fontes de ideias de negócio

Há milhões de empreendedores no mundo e as suas histórias sugerem, que há numerosas fontes potenciais de ideias de negócio. Algumas das ideias mais úteis são descritas a seguir.

Passatempos/interesses pessoais

Muitas pessoas fundaram empresas com base em seus passatempos ou interesses. Se, por exemplo, gosta de trabalhar com computadores, culinária, música, viagens, desporto ou design, poderá transformar esse passatempo/interesse num negócio. Se, por exemplo, gosta de viajar e se preocupa com o ambiente, pode considerar abrir uma agência de viagens direcionada para o ecoturismo.

Competências pessoais e experiência

Mais de metade das ideias de negócios bem-sucedidos provem das experiências no local de trabalho. Por exemplo, um mecânico com experiência de trabalho numa grande oficina, acaba por abrir uma empresa de reparação de automóveis ou uma empresa de automóveis usados.

Meios de comunicação social

Os meios de comunicação social são uma grande fonte de informação, ideias e oportunidades. Os jornais, as revistas, a televisão, a Internet e as redes sociais podem ser fontes de boas ideias de negócio. Examine atentamente, por exemplo, os anúncios publicitários nos jornais ou revistas, e poderá aí encontrar ideias de negócio interessantes. Os meios de comunicação social podem expor as mudanças ou tendências das necessidades específicas do consumidor. Por exemplo, pode ler ou ouvir que, atualmente, as pessoas estão cada vez mais interessadas numa alimentação saudável ou em manter uma boa forma física.

Exposições

Outro meio de encontrar ideias de negócio é participar em exposições e feiras de negócios. Participar nestes eventos, proporciona-lhe uma exposição a novos produtos e serviços, representantes comerciais, fabricantes e distribuidores. Estes são, muitas vezes, excelentes fontes de informação, que o podem ajudar a iniciar o seu negócio. Alguns deles poderão, igualmente, estar à procura de alguém como vocês, para serem parceiros de negócio.

Reclamações

A reclamações e frustrações dos consumidores já implicaram o aparecimento de muitos produtos e serviços novos. Sempre que os consumidores ou clientes se queixam muito sobre um produto ou serviço, ou quando ouve alguém dizer «Quem me dera que houvesse...» ou «Se ao menos houvesse um produto/serviço que pudesse...», tem nesses momentos, uma potencial oportunidade de ter uma ideia de negócio. A ideia poderia ser montar uma empresa concorrente que oferecesse um produto ou serviço melhor, ou pode ser um produto ou serviço novo, que poderia ser vendido à empresa em questão e/ou a outras empresas.

Sessão de brainstorming

Brainstorming, é uma técnica que tem como objetivo gerar ideias. Brainstorming significa gerar muitas ideias diferentes, no seio de um grupo de pessoas. Com os seus amigos, por exemplo, pode produzir tantas ideias de negócio novas quanto for possível, e escrever todas as ideias, mesmo que pareçam irrelevantes ou estranhas. O objetivo é apresentar o maior número possível de ideias e analisá-las quanto à sua utilidade, numa fase posterior.

Proteção do ambiente

Cada vez mais pessoas estão conscientes da importância do ambiente para a manutenção do seu estilo de vida. Pode encontrar ideias que ajudem estas pessoas ou empresas, a proteger ou a salvar o seu ambiente. Muitos jovens em todo o mundo, montaram empresas relacionadas com, por exemplo, a poupança de recursos, energias limpas, reciclagem de resíduos, agricultura biológica. Ler na Internet o que os jovens de outras partes do mundo estão a fazer, pode ser uma ótima maneira de começar.

Resolução de problemas sociais

Se está particularmente interessado em resolver certos problemas sociais, pode elaborar uma ideia de negócio que o ajude a fazer a diferença. Por exemplo, pode criar um restaurante que emprega jovens sem abrigo, ou criar uma empresa de reciclagem de resíduos que também gera rendimento para os catadores de lixo. Lembre-se de que nem todas as empresas têm como principal objetivo os fins lucrativos! As empresas sociais combinam os objetivos sociais com a geração de rendimentos.

Tópico 2: Da ideia à oportunidade de negócio



TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 1

O que é uma oportunidade de negócio?

Uma **oportunidade de negócio** é uma ideia ou proposta de investimento atrativa que prevê a possibilidade de o empreendedor obter lucro.

TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 2

Ideia de negócio = oportunidade de negócio?

- Embora uma ideia de negócio seja necessária, esta por si só, não é suficiente para garantir o sucesso; é necessário transformá-la numa oportunidade de negócio viável.
- As boas ideias não significam necessariamente boas oportunidades de negócio. Pode ser difícil converter a ideia em realidade, pode não ser lucrativo, ou pode prejudicar o ambiente.
- As oportunidades de negócio devem ser cuidadosamente examinadas.



TÓPICO 2: MATERIAL DE APOIO 1

Identificar oportunidades de negócio

Uma boa oportunidade de negócio deve ter em conta:

- O mercado: procura efetiva de um produto ou serviço
- Concorrência
- Comprimento da «janela de oportunidades»
- Competências empreendedoras
- Recursos Humanos
- Capital, tecnologia e outros recursos necessários
- Ambiente empresarial (político, económico, legal, natural, regulamentações governamentais, etc.)

Uma boa ideia de negócio, não é necessariamente uma boa oportunidade de negócio. Por exemplo, pode ter inventado um produto brilhante e, no entanto, o mercado pode não estar preparado para o receber. Ou a ideia pode ser boa, mas o nível da concorrência e os recursos necessários podem ser de tal ordem que não valha a pena prosseguir. Por vezes, até pode haver um mercado para a ideia, mas o retorno do investimento pode não ser aceitável. Mais de 80% dos novos produtos são um fracasso.

O que transforma uma boa ideia de negócio numa boa oportunidade de negócio?

As ideias e as oportunidades têm de ser analisadas e avaliadas, no que respeita à sua viabilidade. Esta não é uma tarefa fácil, mas é uma tarefa extremamente importante. Esta avaliação pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre enriquecer e perder tudo.

Embora o exercício de avaliação não garanta o sucesso, ajuda certamente a minimizar os riscos e a reduzir as probabilidades de insucesso. Avaliar as oportunidades de negócio implica estudar os pontos infra:

- **O mercado: procura efetiva de um produto ou serviço**

A primeira questão fundamental a ser respondida, é se existe um mercado para a ideia. Um mercado, é composto por consumidores - potenciais ou efetivos - que têm necessidades específicas, e capacidade para comprar o seu novo produto ou serviço. Para analisar a oportunidade de negócio, tem de realizar um estudo de mercado. Pode utilizar as fontes de informação existentes (câmaras de comércio, centros de promoção do investimento, ministérios do governo, universidades, Internet, jornais), mas é também necessário entrevistar pessoas chave, como clientes e fornecedores. A isto, chama-se fazer um estudo de mercado.

- **Concorrência**

Para ser atrativa, uma oportunidade deve ter uma vantagem competitiva única, comparativamente aos outros concorrentes. Por exemplo, uma empresa pode ter uma vantagem competitiva, diminuindo os custos de produção, oferecendo melhor qualidade, ou sendo capaz de entregar o produto ou serviço o mais próximo do cliente. Se uma empresa não tem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, então a oportunidade pode não ser muito atrativa.

- **Comprimento da «janela de oportunidades»**

As oportunidades têm uma «janela de oportunidades». Ou seja, elas existem, mas não permanecem abertas eternamente. Os mercados crescem a ritmos diferentes ao longo do tempo. À medida que o mercado cresce e se torna mais bem estabelecido, as condições para o êxito deixam de ser tão favoráveis. Assim, a escolha do momento é importante. A questão é determinar, por quanto tempo a janela ficará aberta, e se a oportunidade pode ser criada ou aproveitada antes da janela se fechar.

- **Competências empreendedoras**

Uma questão importante, é se o empreendedor possui os conhecimentos, competências e capacidades necessárias para os requisitos do negócio e, caso não os tenha, se é possível contratar outras pessoas. Muitos proprietários/gestores de pequenas empresas entraram num negócio, com base nos pontos fortes das suas próprias competências e capacidades.

- **Recursos Humanos**

Uma questão relacionada, é se o empreendedor poderá contratar funcionários com as competências e experiência necessárias, para tornar o negócio bem-sucedido. Mesmo em países com uma elevada taxa de desemprego, muitas vezes os empresários têm dificuldade em encontrar trabalhadores com as competências certas.

- **Capital, tecnologia e outros insumos**

A disponibilidade e acesso ao capital, tecnologia e outros recursos determinam até que ponto certas oportunidades de negócio podem ser prosseguidas. Ao analisar a oportunidade de negócio, o empreendedor tem de avaliar se conseguirá ter acesso a empréstimos, e se a tecnologia e materiais necessários podem ser comprados localmente ou se terá de os importar. Ele/ela terá de ter uma boa indicação sobre os custos de capital, tecnologia e outros insumos.

- **Ambiente empresarial**

O ambiente empresarial, no qual as empresas irão funcionar, tem uma grande influência sobre a atratividade de qualquer oportunidade. As infraestruturas necessárias e os serviços básicos (água, eletricidade, *wi-fi*) estão disponíveis? Qual é a regulamentação aplicável às empresas? O empreendedor conseguirá obter uma licença comercial? Os empreendedores precisam de obter licenças relacionadas com a proteção do ambiente e da saúde? Que instituições podem prestar apoio ao empreendedor?

Tópico 3: Aplicação de critérios básicos de avaliação de ideias de negócio



TÓPICO 3: FICHA DE TRABALHO 1

Avaliação de ideias de negócios

(numa folha de flip chart, em sentido horizontal)

Proc. = Procura

Conc. = Concorrência

Inv. = Investimento inicial necessário

Exp. = Experiência no ramo

IDEIA	Proc.	Conc.	Inv.	Exp.	TOTAL

Atribua uma pontuação de 1 a 5 a cada critério, consoante ele seja, respetivamente, muito desfavorável ou muito favorável para a implementação da ideia de negócio.

Exemplos:

- Um negócio que exige um capital de 20.000 contos para iniciar, é mais difícil de se concretizar do que um negócio que exija apenas 100 contos para o seu arranque. Assim, a pontuação para o primeiro negócio na rubrica “INV” seria 1, enquanto que para o segundo negócio, a pontuação poderá ser 5.
- Um negócio para o qual a potencial procura é muito elevada, pode ter a pontuação 5 na rubrica “PROC” enquanto que outro negócio com um potencial de procura mais baixo, teria a pontuação 3, nessa mesma rubrica.

Tópico 4: Análise FOFA (SWOT)



TÓPICO 4: FICHA DE TRABALHO 1

Matriz de análise FOFA

	Aspetos favoráveis ao negócio	Aspetos desfavoráveis ao negócio
Aspetos Internos	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Aspetos Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS



TÓPICO 4: MATERIAL DE APOIO 1

Informações sobre o mercado

Antes de criar uma empresa, os empreendedores têm de recolher vários tipos de informações. Um dos tipos de informação mais importante, é a informação sobre o mercado: como funciona, quem está presente no mercado, quais são os pontos fortes e fracos de cada um, etc.

Para obter essa informação, o empreendedor tem de recorrer a várias fontes:

Informações de que precisa

- Fornecedores de materiais, bens e serviços
- Clientes e as suas necessidades e preferências
- Concorrência de outras empresas
- Preços de mercado
- Canais de distribuição
- Procedimentos de exportação

Fontes de informação:

- Clientes
- Fornecedores
- Jornais de negócios e catálogos
- Internet
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio
- Feiras de negócios



TÓPICO 4: MATERIAL DE APOIO 2

Passos e cuidados a ter na preparação e realização de uma pesquisa de mercado

I – Fase de Planejamento

1. Definição do objetivo da pesquisa
2. Definição do universo da pesquisa (quem vai entrevistar)
3. Definição da amostra (quantas pessoas, e perfil das mesmas)
4. Áreas a serem cobertas pela pesquisa (onde)
5. Conteúdo das perguntas
6. Configuração das perguntas (questões abertas, fechadas, adequação da linguagem ao grupo-alvo)
7. Sequência das perguntas
8. Teste do questionário
9. Elaboração final do questionário

Sugestões:

- É importante evitar perguntas que induzam a resposta do entrevistado, ou para as quais uma resposta negativa seja menos provável; Por exemplo: *A prevenção do COVID é importante?* É do tipo de perguntas que induz de imediato para uma resposta “sim”.
- Você deve selecionar apenas aquelas perguntas que sejam realmente importantes aos objetivos da pesquisa;
- É aconselhável colocar perguntas mais delicadas na parte final do questionário;
- Use linguagem clara, simples e adequada ao grupo-alvo;
- Evite linguagem técnica;
- Mantenha uma sequência lógica no seu questionário;
- Inclua algumas perguntas iniciais para estabelecer contato com o entrevistado (“quebrar o gelo”);
- Inclua, sempre que possível, algumas perguntas de verificação da coerência das respostas dadas.

II – Fase de Execução da Pesquisa de Mercado

1. Introdução (cumprimentar, e certificar-se que a pessoa quer e tem tempo para o questionário)
2. Explicação dos objetivos da pesquisa
3. Durante a execução da pesquisa, o pesquisador deve:
 - Manter sempre em vista os objetivos da pesquisa (não desperdiçar tempo)
 - Manter uma distância adequada da pessoa que está sendo entrevistada
 - Procurar adequar a linguagem ao grupo-alvo
 - Explicar claramente o propósito da pesquisa
 - Valorizar todo esforço feito pelo entrevistado no sentido de responder as perguntas

III – Fase de Tabulação dos Resultados da Pesquisa

Contagem e análise dos resultados da pesquisa

Informações secundárias

São informações que não se recolhe diretamente nas entrevistas, mas se obtém através da consulta de documentos já existentes: Publicações, livros, estudos, internet, Instituto Nacional de Estatística, etc.

Diferença entre perguntas abertas e perguntas fechadas

Perguntas fechadas, são basicamente aquelas que têm um número limitado de possibilidades de resposta. Exemplos: Você usa regularmente leite no seu pequeno-almoço? Resposta possíveis: “Sim / Não”; Qual é o nível de rendimento mensal do seu agregado familiar? Respostas possíveis: “Menos de 25.000\$, Mais de 25.000\$ mas menos de 60.000\$, 60.000\$ a 120.000\$, mais de 120.000\$”.

Há também perguntas fechadas em que o entrevistado pode escolher mais do que uma resposta ao mesmo tempo. Exemplo: Que atividades de desporto/lazer pratica pelo menos 1 vez por mês, durante o verão? Respostas possíveis (pode indicar mais do que uma): “Ir ao cinema, Ir à praia, Fazer caminhada, Ir a um restaurante, Ir a um show de música ao vivo, Ir a uma discoteca, ...”. Mesmo que se possa escolher múltiplas respostas ao mesmo tempo, esta é também uma pergunta fechada. Este tipo de perguntas é o preferido dos pequenos inquiridores, na medida em que permite um processamento mais rápido da informação recolhida.

Perguntas abertas, são tipicamente aquelas em que se pede a opinião da pessoa sobre um determinado assunto. Exemplo: Qual é a sua perceção sobre a proteção do meio ambiente em Cabo Verde? O número de possibilidades de resposta é infinito, e as respostas a este tipo de perguntas são mais difíceis de processar e de sistematizar.

Tópico 5: Pesquisa de mercado

Preparação da pesquisa de mercado (2 horas)

1. Os formandos têm o tempo máximo de 45 minutos para apresentarem a sua proposta de planeamento de pesquisa de mercado sobre o negócio que escolheram nas anteriores etapas. A proposta de planeamento deve incluir os seguintes itens:
 - Objetivo da pesquisa
 - Quem vai ser entrevistado (clientes, fornecedores, concorrentes) – pelo menos dois, desta lista de 3 interlocutores
 - Questionário (3 ou 4 perguntas, no máximo. No caso de entrevistas a clientes, os dados demográficos como sexo, residência e faixa etária não entram na contagem dessas 3 ou 4 perguntas)
2. Cada grupo tem cerca de 10 minutos para apresentar o planeamento da sua pesquisa. Na preparação da apresentação, os grupos devem ter em atenção os seguintes critérios:
 - Ter objetivos de pesquisa o mais específicos e concisos possível (retomar, se necessário, o aprendizado sobre o Tópico “Estabelecimento de Metas”)
 - Ter perguntas que tenham a ver com os objetivos
 - Ter perguntas bem formuladas
 - Realçar que o questionário para clientes não pode ser o mesmo para concorrentes ou fornecedores
3. Havendo tempo disponível, os formandos podem testar o seu questionário em sala para recolher contribuições dos colegas e uma autoavaliação sobre a forma como fala com as pessoas entrevistadas.
4. A pesquisa é para ser feita durante o tempo livre dos formandos.

Apresentação dos resultados da pesquisa de mercado

1. Para a preparação da apresentação, os formandos têm o tempo máximo de 1 hora e devem transcrever o resultado da sua pesquisa em uma ou 2 folhas de flip chart.
2. Cada grupo tem cerca de 10 minutos para fazer a apresentação dos resultados da sua pesquisa. Os resultados de cada grupo são discutidos em plenária e os outros grupos podem dar contribuições ou pedir esclarecimentos.



COMPETÊNCIA DE EMPREENDER

Educação para o empreendedorismo

Nas instituições de formação profissional, nas escolas secundárias e no ensino técnico ou superior

UNIDADE FORMATIVA 3

Planeamento, formalização e gestão de negócios

UNIDADE FORMATIVA 3

Planeamento, formalização e gestão de negócios

Objetivos da unidade:

- Expor os formandos aos aspetos básicos do planeamento e criação de um negócio na realidade cabo-verdiana;
- Sensibilizar os formandos sobre os principais aspetos a ter em conta para uma gestão bem-sucedida de negócios.

Conteúdo da unidade:

1. Plano de negócio
2. Formalização da criação de empresas
3. Gestão de pequenos negócios

Comentário:

Os Tópicos desta unidade serão abordados apenas de forma muito breve. A criação e a gestão de negócios deverão fazer parte de um programa específico de formação, dependendo da vontade expressa e da motivação do empreendedor para o autoemprego.

Tópico 1: Plano de negócio



TÓPICO 1: DIAPOSITIVO 1

O que é um plano de negócio e para que serve

- Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito, os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados.
- O plano de negócio deve fornecer informações detalhadas sobre, , os seus produtos e serviços, os seus clientes, concorrentes, fornecedores, recursos humanos, fontes de financiamento, locais de venda, a forma como vai gerir a empresa, os aspetos legais, os seus pontos fortes, etc.
- O Plano de negócio serve para apresentar aos bancos e aos parceiros, quando se quer obter financiamento, e serve igualmente como dado de referência para controlar a evolução do seu negócio.

**UM PLANO DE NEGÓCIO DEVE SER SIMPLES,
OBJETIVO, REALISTA E COMPLETO**



TÓPICO 1: MATERIAL DE APOIO 1

Questões sobre o plano de negócio

1. O que é um plano de negócio?

Um plano de negócio é um plano de ação detalhado, que descreve todos os aspectos do negócio projetado.

2. Quais são os conteúdos de um plano de negócio?

O plano de negócio geralmente descreve:

- O(s) produto(s) ou serviço(s) que a empresa vai oferecer
- O mercado-alvo/clientes-alvo
- Os concorrentes
- Estimativa dos custos de produção
- Os preços propostos
- A estratégia de marketing (5 «P»)
- O pessoal da empresa (recursos humanos)
- As formas jurídicas da empresa (empresa em nome individual, sociedade de responsabilidade limitada, etc.)
- O processo de produção proposto
- O capital de arranque necessário
- Previsão dos fluxos de caixa para o primeiro ano
- Cálculo dos lucros para o primeiro ano
- Principais riscos
- Fontes de financiamento

3. Porque se elabora um plano de negócio?

Os empreendedores precisam de preparar o Plano de Negócio porque este irá ajudá-los a:

- Decidir se devem criar a empresa ou não. A criação de uma empresa muda completamente a vida. Por conseguinte, os empreendedores têm de se certificar que tomam as decisões corretas. O Plano de Negócio vai ajudá-los a determinar, se criar uma empresa é ou não a decisão correta.
- Organizar as suas ideias, para que percebam como devem criar e gerir a empresa da melhor forma possível. O Plano de Negócio segue uma sequência padronizada de tópicos relevantes, que os ajuda a visualizar o caminho.
- Apresentar o seu Plano de Negócio a investidores ou a instituições de crédito, como bancos ou instituições de microfinanciamento, para obter um empréstimo. Ao elaborar um Plano de Negócio, os empreendedores vão ser capazes de responder à maioria das questões que lhes possam colocar.

4. Quando é elaborado o plano de negócio?

- Quando se pretende estabelecer um negócio ou antes de criar a empresa
- Atualização das informações relativas ao negócio quando são obtidas novas informações ou experiências.

5. Quem elabora o plano de negócio?

- O futuro proprietário da empresa/gestor elabora um plano de negócio para a empresa que ele/ela pretende criar.
- Uma agência de aconselhamento/apoio ou um profissional, como um contabilista, podem assisti-lo na elaboração de certos domínios do plano de negócio.
- Um programa informático, que forneça um modelo que possa ser modificado para se adaptar ao seu negócio, pode ser igualmente utilizado. Pode encontrar vários exemplos na Internet.

6. O que se faz com um plano de negócio?

- O empreendedor consulta-o muitas vezes para controlar o que foi planeado, e para avaliar a posição em que a empresa se encontra.
- O empreendedor também recorre ao plano de negócio quando vai ao banco discutir sobre empréstimos, e tem de demonstrar aos funcionários bancários a viabilidade da ideia de negócio.

O plano de negócio também pode ser utilizado para discutir o negócio com outras pessoas (investidores, consultores).



TÓPICO 1: MATERIAL DE APOIO 2

Estrutura e conteúdo de um plano de negócio

SUMÁRIO EXECUTIVO			Nome dos promotores
Nome da empresa	Localização da empresa	Conceito de negócio	Financiamento bancário necessário
Volume de vendas anual	Nº de empregos no primeiro ano	Montante do investimento inicial necessário	Volume total de investimento necessário

APRESENTAÇÃO GERAL DO NEGÓCIO E DOS PROMOTORES			
Dados dos empreendedores (experiência/motivação)	Pressupostos de funcionamento do negócio	Forma jurídica da empresa	Organização do negócio (estrutura de gestão)

ANÁLISE DE MERCADO			
Estudo dos Clientes	Estudo dos concorrentes	Estudo dos fornecedores	Análise FOFA



Tópico 2: Formalização da criação de negócios



TÓPICO 2: FICHA DE TRABALHO 1

Onde obter informações sobre...

Tendo em conta a ideia de negócio do vosso grupo, se tivessem agora de abrir uma empresa para desenvolver essa atividade:

1. De que informações iriam precisar para poder criar a empresa e iniciar efetivamente o negócio?

2. Onde poderiam ir obter essas informações?



TÓPICO 2: MATERIAL DE APOIO 1

Informações importantes para empreendedores

Antes de criar uma empresa, os empreendedores têm de recolher vários tipos de informações.

As seguintes fontes de informação são importantes para sua referência.

A. Legislação e regulamentação

- Formas jurídicas de empresas
- Licenças e registos
- Questões relativas à propriedade intelectual
- Zonas onde empresas específicas podem estar instaladas, etc.
- Legislação e regulamentação laboral
- Legislação e regulamentação fiscal

Fontes:

- Escritórios de advogados
- Empresas da área fiscal
- Serviços governamentais competentes
- Internet
- Prestadores de serviços de desenvolvimento de empresas
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio
- Organizações de empregadores
- Organizações de trabalhadores

B. Aspetos técnicos do negócio

- Normas e processos de certificação
- Informações técnicas sobre o processo de produção
- Informações técnicas sobre ferramentas e equipamentos
- Escolha da tecnologia
- Conceção do produto

Fontes:

- Amigos e colegas
- Gabinete de normalização
- Associações comerciais
- Institutos de investigação de desenvolvimento industrial
- Institutos académicos/Instituições de ensino e formação técnico-profissional
- Zonas industriais
- Internet (incluindo os *websites* enumerados acima ou informações provenientes do estrangeiro)

C. Serviços financeiros

- Disponibilidade e preços de serviços financeiros (crédito, contas de poupança, seguros, serviços de pagamento)

Fontes:

- Bancos
- Instituições de microfinanciamento
- Fundos de capital de risco
- Cooperativas e fundos de crédito mútuos
- Governo
- Internet (incluindo os *websites* enumerados acima)

D. Considerações ambientais

- Regulamentação e normas em matéria ambiental

Fontes:

- Delegações regionais do governo ou *websites*
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio

E. Tecnologias da informação e comunicação

- Equipamento, programas informáticos e redes
- Programas de contabilidade e gestão financeira
- Comércio eletrónico e conceção de *websites*

Fontes:

- Redes de empresas locais
- Associações Empresariais / Câmaras do Comércio
- Revistas da especialidade
- Internet



TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 1

Fontes de informação

- Associações empresariais
- Câmaras do Comércio
- Repartições públicas
- Bancos
- Internet
- Consultores
- Prestadores de serviços de desenvolvimento das empresas
- Prestadores de serviços financeiros
- Exposições/Feiras de negócios

Investigue!

Nota:

- Desenvolva um «arquivo de recurso» que contenha as principais notas de cada categoria e archive tudo de forma organizada!
- Concentre-se nas **informações de qualidade** e não permita que as informações o sobrecarreguem.



TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 2

Diferentes formas jurídicas de empresas

- Sociedade por Quotas
- Sociedade por Quotas Unipessoal
- Sociedade Anónima
- Sociedade Cooperativa



TÓPICO 2: FICHA DE TRABALHO 2

Diferença entre diferentes tipos de sociedade

Das quatro opções infra, escolha o tipo de sociedade que considera mais adequada a cada descrição que consta no quadro abaixo.

Sociedade por Quotas Unipessoal ●

● Sociedade por Quotas

Sociedade Anónima ●

● Sociedade Cooperativa

	Descrição	Forma jurídica
1	A empresa tem pelo menos dois sócios	
2	A empresa tem apenas um sócio	
3	Não há sócios com maioria do capital, cada sócio tem sempre e apenas direito a um voto	
4	O proprietário administra a empresa como entender	
5	A empresa tem uma personalidade jurídica diferente da dos proprietários	
6	O capital social encontra-se dividido em ações e não em quotas.	
7	Tem um capital social variável	
8	Qualquer acionista pode obter, via email, acesso aos relatórios de gestão e outros documentos contabilísticos	



TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 4

Sociedade por Quotas Unipessoal

- Existe um único proprietário.
- O proprietário toma todas as decisões.
- O proprietário é responsável por todas as obrigações e dívidas.
- O proprietário recebe os lucros e decide o que fazer com os mesmos.
- Estrutura de funcionamento mais simples.
- Normalmente, é a forma mais fácil de criar uma empresa, com custos iniciais mais baixos, e menos burocracia do que as outras formas jurídicas.

TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 5

Sociedade por Quotas

- Existem pelo menos dois sócios.
- Os sócios só são responsáveis pelas dívidas sociais na proporção das suas quotas.
- Na sua constituição, as sociedades por quotas devem obrigatoriamente designar um gerente.
- No ato de constituição, pelo menos 50% do capital social deve ser depositado em numerário numa instituição bancária.



TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 6

Sociedade Anônima

- O capital social encontra-se dividido em ações e o valor dessas ações pode variar.
- No ato de constituição pelo menos 30% do capital social deve ser depositado em numerário numa instituição bancária local.
- O funcionamento das sociedades anônimas é fortemente regulado pelo Estado

TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 7

Sociedade Cooperativa

- Uma cooperativa é um grupo de pessoas que opera uma empresa em conjunto.
- Os membros são co-proprietários da cooperativa.
- É exigido um contrato de cooperação, o qual deve ser registado junto das autoridades governamentais competentes.
- Os membros da cooperativa decidem em conjunto quem irá gerir a cooperativa.
- Os membros da cooperativa tomam as principais decisões com base no princípio «um membro, um voto».
- O apoio mútuo e a aprendizagem mútua são princípios cooperativos importantes.
- Dependendo das regulamentações governamentais, as cooperativas podem pagar menos impostos do que outras formas jurídicas de empresas.



TÓPICO 2: MATERIAL DE APOIO 2

Vantagens das cooperativas

Reunião de recursos financeiros: Diferentes tipos de atividades empresariais precisam de um capital inicial, que excede a capacidade individual de mulheres e homens a nível das suas poupanças.

Fornecimento de insumos comum: As cooperativas podem negociar melhores preços e melhores condições de entrega ao comprar insumos em conjunto, e para uso de um grande número de empreendedores (matérias-primas, materiais de embalagem, etc.).

Comercialização comum: Os custos de comercialização do produto podem ser reduzidos, quando os transportes são partilhados. Os membros podem fazer acordos com grandes clientes, com os quais os empresários individuais não conseguiriam lidar.

Economias de escala: Os empresários que partilham a mesma maquinaria podem reduzir os custos de produção, ou produzir uma maior quantidade de mercadorias.

Transferência de conhecimento: Ao trabalhar em conjunto, mulheres e homens vão aprender uns com os outros, melhorando as respetivas competências técnicas, competências de marketing, etc.

Poder de negociação mais forte: As cooperativas têm maior poder de negociação com as agências governamentais, comunidades, famílias e entidades relacionadas com negócios, que os empresários individuais.

Apoio mútuo: O apoio mútuo é um dos princípios cooperativos mais importantes. Quando os membros individuais da cooperativa enfrentam alguns problemas, a cooperativa apoia-os na resolução desses problemas.

Democracia: Nas cooperativas as decisões são tomadas por todos os membros em conjunto, usando o princípio «um membro, um voto», mesmo que alguns membros tenham investido mais capital do que os outros.



TÓPICO 2: MATERIAL DE APOIO 3

Escolher a forma jurídica certa

Uma empresa pode estar estruturada de várias formas, e a forma jurídica escolhida afeta a responsabilidade jurídica da empresa e do proprietário, e o tratamento em termos de imposto sobre o rendimento. Ao preparar-se para criar a sua própria empresa, deve-se questionar: qual é forma jurídica certa para mim?

Ao tomar a decisão, deve considerar a proteção de ativos e passivos, se é fácil ou não criar a empresa, a legislação fiscal, as oportunidades para ter acesso a crédito ou a capital, etc. Deste modo, não há uma resposta certa ou uma resposta errada, mas é importante escolher a forma jurídica mais adequada.

As diferentes formas de propriedade têm diferentes prós e contras. Por exemplo, é mais fácil criar uma sociedade por quotas unipessoal porque o único acionista é o empreendedor. Contudo, esta forma não inclui proteção de passivos ou ativos. As sociedades por quotas que não são unipessoais separam as finanças pessoais das da empresa, e proporcionam mais oportunidades de obtenção de capital enquanto entidade jurídica, mas geralmente a sua constituição e o seu funcionamento são mais complexos.

Tenha em mente as diferentes perspetivas, e procure aconselhamento jurídico competente, consultando um advogado, especialistas financeiros, e um responsável fiscal antes de decidir sobre a seleção da forma jurídica.

Para além disso, perceba que o seu negócio passará por várias fases de crescimento, à medida que o constrói ao longo do tempo. Considere uma estratégia a longo prazo, para a condução do seu negócio até novos níveis de sucesso, em vez de apenas se concentrar na satisfação das suas necessidades atuais.



TÓPICO 2: DIAPOSITIVO 8

Passos e requisitos para a criação de uma empresa no dia

Documentos necessários

Documentos de identificação do requerente

- NIF (Número de Identificação Fiscal)
- Procuração, caso o requerente não seja sócio/acionista
- BI/ Cartão Nacional de Identificação ou Passaporte do requerente

Documentos dos sócios/acionistas caso sejam pessoas singulares

- NIF (Número De Identificação Fiscal)
- BI/Cartão Nacional de Identificação ou Passaporte dos sócios/acionistas

Documentos Dos Sócios/Acionistas Caso Sejam Pessoas Coletivas

- Ata com a deliberação para o efeito
- Certidão De Registo Comercial Da Sociedade

Em caso de sócios/acionistas menores de idade

- Declaração da mãe ou do pai em como possui conhecimento que o seu filho irá participar como sócio na empresa (assinatura reconhecida);
- Cédula, Certidão de Nascimento ou BI/Cartão Nacional de Identificação do menor;
- NIF (Número De Identificação Fiscal)

Onde requerer

Casa do Cidadão

Tópico 3: Gestão de pequenos negócios



TÓPICO 3: FICHA DE TRABALHO 1

Folha de instruções para as empresas

A vossa empresa está num mercado no qual irá competir com outras duas empresas, na produção e venda de aviões de papel, durante uma semana.

Antes de iniciarem as atividades, vão receber 150\$ que tinham na poupança. Esse dinheiro é vosso, e tinham guardado para quando aparecesse uma oportunidade de investimento.

No fim da semana de atividades, antes de fazer o balanço, existem uma série de despesas a pagar.

As atividades que vão desenvolver são as seguintes:

Dia	Atividade	Tempo
1	Planeamento e negociações	15 min
2	Ida ao banco (não obrigatório) e pagamento da licença de produção (obrigatório)	5 min
3	Compra de matéria-prima	2 min
4	Produção	3 min
5	Vendas	5 min
6	Pagamento de contas e balanço	10 min
7	Descanso	1 dia☺

Explicação das atividades, dia por dia:

DIA 2

Tabela de valores de empréstimo e juros praticados pelo banco

Valor do empréstimo	Juros a pagar
200	20
300	45
400	50
500	75
<i>Recebe o dinheiro no dia 2</i>	<i>Devolve o dinheiro + os juros no dia 6</i>

Todas as empresas pagam no Dia 2, uma licença de produção de **50\$**

DIA 3

A Loja Central só vende a pronto pagamento. Cada folha de matéria-prima é 40\$

DIA 4

As empresas têm apenas 3 minutos para realizarem a produção. Este tempo é controlado rigorosamente. Vocês terão um modelo e uma demonstração de como realizar a produção dos aviões. Terão também alguns minutos para treinar.

DIA 5

As vendas são feitas na Loja Central e há apenas 3 condições:

a) o preço máximo é de 90\$; b) A empresa que apresentar um preço mais alto sujeita-se a uma penalização, que é a não aceitação de 2 aviões, quer dizer que a empresa vai vender 2 aviões a menos do que produziu; c) Se as 3 empresas apresentarem o mesmo preço, denotando uma concertação prévia entre elas, todas elas são penalizadas e dois dos seus aviões não são aceites na venda.

O preço é enviado secretamente à Loja Central no DIA 1, através de uma mensagem por escrito. No dia da venda ficar-se-á a saber quem tem o preço mais alto uma vez que ser-lhe-ão recusados 2 aviões no ato da venda. A empresa recebe o preço que pediu, mas vende 2 aviões a menos.

DIA 6

A sua empresa irá fazer o balanço das atividades, para saber se teve lucro ou prejuízo. Antes do balanço devem ser pagas as seguintes despesas:

Salários: 110\$ Eletricidade e água: 30 \$ Aluguer do espaço: 50\$

Reembolso ao banco mais pagamento de juros, conforme a tabela na página anterior.



TÓPICO 3: MATERIAL DE APOIO 1

Dicas para ter sucesso na gestão de sua pequena empresa

1. Planejamento primeiro

Foque-se nas atividades do dia-a-dia mas sem se esquecer de olhar adiante e planejar. Crie o hábito de escrever relatórios semanais, com os dados mais relevantes da sua atividade e, use esses dados para a tomada de decisão. Tenha sempre em mãos um plano de ação para seguir.

2. Separe os gastos pessoais das contas da sua pequena empresa

3. Organize o seu tempo

- Tarefas importantes e urgentes: faça você mesmo, imediatamente
- Tarefas importantes mas não urgentes: agende uma data para as fazer
- Tarefas urgentes mas não importantes: delegue para alguém de confiança
- Tarefas nem urgentes nem importantes: esqueça!

4. Controle de perto as suas finanças: use a tecnologia

5. Aposte no poder das amizades (do boca-a-boca e das redes sociais) pois a primeira fonte de divulgação dos seus negócios serão as suas amizades

6. Aprenda com a concorrência, observe à sua volta e conheça bem o seu mercado

7. Atue sempre dentro da Lei

8. Invista em si próprio

9. Motive a sua equipa, valorize a comunicação com a sua equipa

10. Construa uma imagem positiva e confiável

11. Pense grande, mas comece pequeno

