



# 11º Ano

## Empreendedorismo

### Manual do Aluno

# Ficha Técnica

Manual Pedagógico – Disciplina de Empreendedorismo dos cursos técnico-vocacionais em Timor-Leste

Manual concebido por:



GesEntrepreneur, Lda  
Mini-Habitat de Empresas de Penela, sala 1  
Edifício Escola Tecnológica e Profissional de Sicó  
3230-155 Penela, Portugal  
Tel. +351 21 441 64 60  
Fax +351 21 441 73 87  
URL [www.gesentrepreneur.com](http://www.gesentrepreneur.com)  
ISBN 978 - 989 - 753 - 304 - 4

Capa, Design Gráfico e paginação  
**GesEntrepreneur**

## **Direitos de Autor:**

Qualquer solicitação para fotocópia, gravação, transmissão e/ou reprodução de qualquer parte deste manual deve ser dirigida ao Ministério da Educação de Timor-Leste

Publicado em 2014 pelo Ministério da Educação de Timor-Leste  
© Ministério da Educação, Timor-Leste, 2014

Ministério da Educação  
Vila Verde  
Díli, Timor-Leste

Impresso em 2014

# Manual de Empreendedorismo

## ÍNDICE

Nota de Boas-Vindas .....	4
Introdução .....	5
<b>MÓDULO 4 COMO EMPREENDER EM TIMOR? .....</b>	<b>7</b>
4.1 Empreender em Timor.....	9
4.2 Inovação e Oportunidades .....	27
4.3 Comunicação e Marketing.....	55
<b>MÓDULO 5 COMO PLANEAR UM NEGÓCIO? .....</b>	<b>79</b>
5.1 Plano de Negócios .....	81
5.2 Planeamento Financeiro de um Negócio.....	111
<b>MÓDULO 6 COMO CRIAR E GERIR UMA EMPRESA? .....</b>	<b>129</b>
6.1 Constituição legal de uma empresa e o papel dos empresários...	131
6.2 Riscos na gestão de uma empresa .....	156

## Nota de Boas-Vindas

Este manual foi criado como apoio à disciplina de empreendedorismo. Assim, poderá encontrar neste manual um suporte importante a todos os conteúdos que forem trabalhados na sala de aula pelo professor.

Este manual está organizado de forma a poder ser usado como uma ferramenta de trabalho, assim irá encontrar no seu interior um conjunto de exercícios que o ajudarão a consolidar a aprendizagem e a testar um conjunto diverso de situações. Este manual disponibiliza também um conjunto alargado de exemplos e de boas-práticas, onde através de histórias reais de sucesso poderá perceber, de facto, o que é o empreendedor e de que modo age no dia-a-dia para tornar as suas ideias em negócios de sucesso. Por último, encontrará também neste manual um conjunto de informação de carácter mais teórico que será essencial para que possa estruturar as suas aprendizagens.

Este manual irá acompanhar o aluno durante todo o seu processo formativo, sendo que no final deverá conseguir olhar para a realidade empreendedora e empresarial de forma mais consciente. Esta manual privilegia a ação e a interação de forma a melhor preparar os alunos para os novos ambientes e contextos profissionais.

Esta disciplina está inserida no currículo dos cursos técnico-vocacionais, assim ao longo destes três anos de formação terá também oportunidade de aprender uma profissão, podendo o empreendedorismo vir a ser uma alternativa de carreira e de criar o seu próprio emprego.

Independentemente, de qual venha a ser a sua opção no futuro, desejamos-lhe ótimas aprendizagens e descobertas, pelos novos caminhos do empreendedorismo.

Votos de muito sucesso!






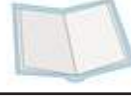


## Introdução

Os manuais de empreendedorismo encontram-se divididos em módulos, três no 10º e 11º ano e dois no 12º ano, sendo que depois cada um deles possui diferentes submódulos, referentes a diferentes temas, tendo cada um deles uma cor diferente.

Cada módulo inicia com uma apresentação dos submódulos e objetivos definidos para cada um deles.

No final de cada um dos módulos, encontrará a preto, uma síntese, onde poderá verificar que aprendizagens realizou ou perceber o que necessita de estudar e saber melhor.

Para além disso, em cada um dos módulos encontrará diversos ícones, que permitem distinguir a natureza dos conteúdos apresentados.

	Aparece no início de cada submódulo e corresponde a uma síntese e apresentação do tema.
	Ilustra a apresentação de exemplos ou histórias alusivas ao tema em questão.
	O "Sabia que?" apresenta algumas curiosidades sobre as diferentes temáticas.
	Refere-se ao início das atividades ou exercícios que terá que resolver e aparecem numeradas por submódulo.
	Ilustra a presença de documentos complementares à atividade.
	Diz respeito aos conteúdos teóricos, que permitem compreender as diferentes atividades e desafios propostos.
	"No fim de cada submódulo, encontrará o glossário, onde contêm as definições dos conceitos principais, abordados em cada tema."
	Ícone utilizado para a síntese, que se encontra no fim de cada submódulo e para a avaliação, esta aparece no final do manual.



# MÓDULO 4

## COMO EMPREENDER EM TIMOR?



# MÓDULO 4

## COMO EMPREENDER EM TIMOR?

### SUBMÓDULOS:

4.1 Empreender em Timor	Pág. 9
4.2 Inovação e Oportunidades	Pág. 27
4.3 Comunicação e Marketing	Pág. 55

### OBJETIVOS

No final deste módulo o aluno deverá ser capaz de:

- 1.1** • Identificar necessidades e oportunidades para o empreendedorismo em Timor;
  - Distinguir diferentes tipos e perfis empreendedores.
- 1.2** • Refletir sobre formas de inovar em micronegócios;
  - Gerar novas ideias e formas de inovação;
  - Detetar novas oportunidades de negócio em Timor.
- 1.3** • Compreender o conceito e a pertinência do Marketing Mix;
  - Conhecer a ferramenta de análise SWOT.
  - Realizar a análise SWOT de diferentes negócios.
  - Adquirir estratégias de comunicação e persuasão.



# SUBMÓDULO 1

## 4.1 EMPREENDER EM TIMOR



### Ser Empreendedor em Timor

Saber empreender nos dias de hoje, em Timor ou em qualquer parte do mundo, implica uma nova maneira de olhar o que nos rodeia, de identificar necessidades e transformar problemas em oportunidades.

Os empreendedores não deixam a resolução dos seus problemas para os outros, pois têm características e capacidades que os ajudam a procurar oportunidades e a tomar novas iniciativas. Abraçam a mudança e o progresso. A inovação é por isso uma componente essencial do empreendedorismo.

O empreendedorismo é um importante promotor de bem-estar social e um motor de crescimento económico e de geração de riqueza.

Sendo Timor um país jovem, as oportunidades de empreender são imensas, por exemplo, ao nível da hotelaria, do comércio, da indústria e da saúde.



Ter uma atitude empreendedora passa por transformar as dificuldades em oportunidades.



É nos momentos de crise que a criatividade e a inovação podem ajudar um país a crescer.



“Dê um peixe a um homem, alimente-o por um dia; ensine o homem a pescar e ele ficará alimentado para uma vida”.

Este provérbio chinês é também usado para explicarmos a ideia de empreendedorismo, isto é, para você ser um empreendedor significa que também deve desenvolver as suas próprias capacidades para inovar e criar.





## Atividade 1

### Cartas Empreendedoras

Para lembrar o que sabe sobre empreendedorismo, irá fazer uma divertida atividade que consiste num jogo de cartas.

Depois do jogo, escreve uma definição do que é o empreendedorismo e que tipos de pessoas empreendedoras foram sendo identificadas no jogo.

Responda às seguintes questões no seu caderno.

O que é o empreendedorismo?

Quais os perfis de empreendedorismo que conhece?

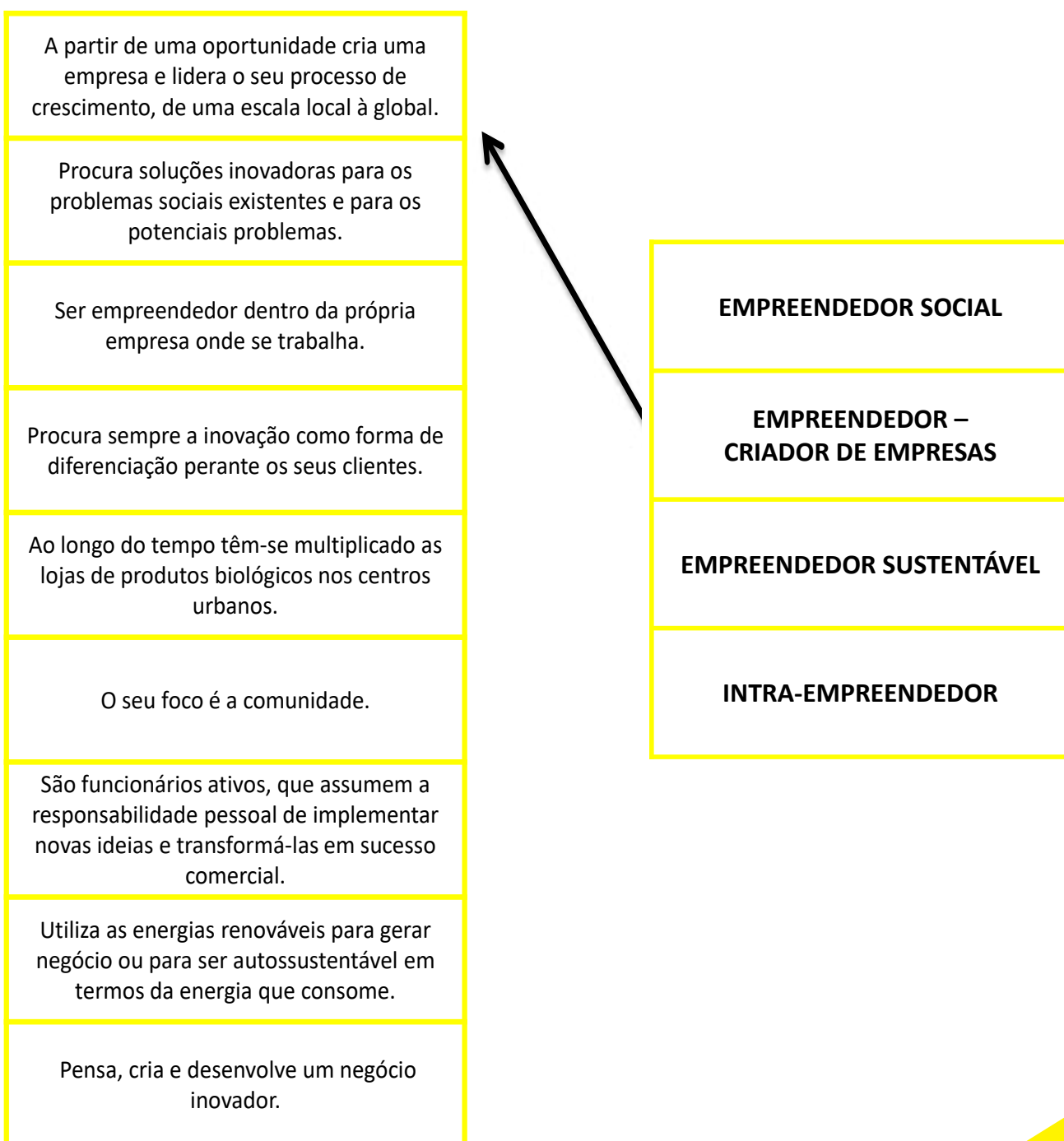




## Atividade 2

### Tipos de Empreendedorismo

Existem diversos tipos de empreendedorismo, os quais se caracterizam pela tipologia e pela área de cada projeto. Passe o esquema para o caderno e deve fazer a correspondência correta entre o tipo de empreendedorismo e a descrição que lhe corresponde, tal como no exemplo.



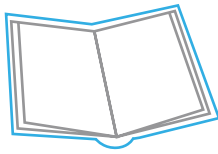


### Atividade 3

#### Quem é quem?

Partindo dos tipos de empreendedorismo abordados na atividade anterior, irá agora associar as diferentes histórias de empreendedores ao tipo de empreendedorismo que representam. É necessário fazer o esquema no seu caderno para iniciar a actividade.

<b>EMPREENDEDORES</b>	<b>Sou um empreendedor...</b>
Eu sou o João, um jovem trabalhador. Sei que o meu sucesso profissional depende também do sucesso da empresa. A minha missão é colaborar todos os dias para uma melhor produtividade no meu local de trabalho.	
Eu sou a Clara, diretora numa empresa onde a criatividade e a inovação são ferramentas importantes para o desenvolvimento do meu negócio. É isto que me distingue no mercado de trabalho perante a concorrência.	
Eu sou a Catarina e sou Educadora. Neste momento estou a construir um projeto para a criação e desenvolvimento de uma Associação que ajude as pessoas idosas da minha cidade.	
Eu sou o Pedro, gestor numa empresa multinacional. Uma das principais características do meu negócio é ter em conta o reduzido impacto ambiental e utilizamos as energias renováveis para sermos autossustentáveis na energia que consumimos.	



## Tipos de Empreendedor

Quando falamos de diferentes formas de empreender, referimo-nos ao facto de que cada empreendedor cria diferentes projetos com objetivos e motivações diversas.

É assim possível definir **quatro tipos** distintos de **empreendedores**.

### Empreendedor Criador de Empresas

- O seu maior foco são os clientes, pois tem total perceção de que não são as boas ideias que vencem neste mundo, mas sim aquelas que encontram um cliente predisposto a pagar pela mesma, tendo em conta a necessidade a que respondem.
- É mais do que um administrador, pois visa a transformação e o desenvolvimento do produto ou serviço.

Tem um espírito empreendedor, capaz de resolver problemas, de gerar novas ideias e caminhos, de criar novos produtos e serviços e de procurar novos meios de satisfazer os clientes. Está direcionado para conduzir empresas e para torná-las competitivas face aos concorrentes.

O empreendedor vê as oportunidades onde outras pessoas não veem ou não percebem. Ele assume a responsabilidade pelos riscos.

### Empreendedor Social

- Empreendedor que promove mudanças que servem a comunidade, através da identificação de novos processos, serviços e produtos, criando formas de sustentação e replicação da atividade e/ou solução encontrada.



**i'm lovin' it**

McDonald's é uma empresa responsável por uma rede internacional de lojas de venda de fast-food.



A rede foi fundada em abril de 1955 e na atualidade estima-se que o McDonald's vende cerca de 190 hambúrgueres por segundo em todo o mundo e em cada dez horas é inaugurada uma nova loja.

• Apresenta um elevado potencial de afirmação como instrumento de inovação em domínios como a luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego, criando soluções para necessidades sociais diversas que não obtêm resposta por parte dos serviços públicos ou do mercado privado lucrativo.

É uma pessoa visionária, criativa, prática e pragmática, que sabe ultrapassar obstáculos para criar mudanças sociais importantes.

Apresenta propostas inovadoras, que tenham um impacto social positivo, onde atua e monta estratégias concretas que possam ser alargadas a outras zonas.

Cria valores sociais, promovendo o desenvolvimento social, económico e comunitário.

Tem o papel de agente de mudança no setor social por:

**Gerar e manter o valor social.**

**Reconhecer e procurar novas oportunidades para gerar valor social.**

**Envolver-se num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínua.**

**Agir sem ser limitado pela disponibilidade de recursos.**

**Ter um elevado senso de transparência para com os seus parceiros e público.**

### **Empreendedor Intra-Empreendedor**

- Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.
- O desafio consiste em motivar os colaboradores da empresa, dando-lhes a oportunidade das suas ideias se realizarem.



A Delta Timor S.A. – Projeto de Cidadania - foi o embrião do projeto “Sustentabilidade nas Origens”.

Esse projeto inicial teve como base capacitar os produtores de café para a certificação da “Origem Café de Timor”, dinamizar seminários, criar palestras sobre a cultura do café e promover o desenvolvimento sustentado das comunidades.



Este projeto colabora com os produtores locais e com as entidades ligadas ao ensino técnico da cultura do café.

In: [http://www.deltaexpresso.com.br/responsabilidade\\_social](http://www.deltaexpresso.com.br/responsabilidade_social).

Tem a capacidade de empreender dentro da própria empresa onde trabalha.

O intra-empendedor tem um objetivo comum com o dono da empresa em que trabalha:

- Ambos se empenham ao máximo para alcançar o sucesso nos negócios.

A relação do intra-empendedor com a hierarquia da empresa é de parceria, partilhando quer os riscos, quer os resultados da inovação.

### Empendedor Sustentável

Vê a preservação do meio ambiente como uma mais-valia, tanto para a população em geral como para as empresas.

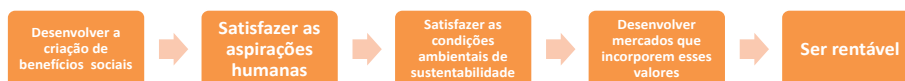
É importante para o empreendedor que a sua empresa funcione de uma forma económica, social e ecologicamente correta, de forma a reduzir os impactos sentidos pelo nosso Planeta Terra.

A situação ideal na condução de uma empresa é aquela em que os interesses financeiros coincidem com os interesses sociais e ambientais.

### Atenção!

Estes perfis empreendedores não são estanques e muitas vezes uma pessoa não pode ser definida apenas como Empreendedor-Criador de Empresas ou como Empreendedor Social, mas representa uma junção destas duas vertentes, também em função do projeto que estão a desenvolver.

### Características do Empreendedorismo Sustentável



O crescimento de algumas das maiores empresas do nosso tempo tem por base uma cultura de intra-empendedorismo.



A Google é, possivelmente, o expoente máximo desta realidade, com os quadros técnicos a dedicarem 20% do seu tempo a desenvolver projetos para além do seu trabalho do dia-a-dia, de onde saem muitos dos desenvolvimentos que a empresa tem tido ao longo dos anos, mantendo-se na vanguarda do mercado em que atua.



A ONU durante os próximos anos irá investir no apoio aos jovens empresários, ajudando-os a enfrentar os desafios mais urgentes do mundo e o lançamento de uma nova era de empenho global, que tenha por base o desenvolvimento de ambientes de negócio sustentáveis.

IN: Centro de Notícias da ONU, 2013



## Exemplos de ideias

Empreendedor sustentável	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Têxteis sustentáveis</b></li></ul> <p>A indústria têxtil é uma das grandes utilizadoras de água e de químicos derivados do petróleo. Por isso, implementar uma estratégia de eco-inovação não só trará benefícios a nível de redução de custos, como também poderá ser utilizada como arma de marketing na diferenciação do produto.</p> <p><u>Por exemplo</u>, a Nike já está a introduzir uma nova técnica de tingimento de tecidos que não utiliza água.</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Casas energeticamente inteligentes</b></li></ul> <p>A energia é uma das maiores fontes de eco-inovação atualmente. Isto porque, a par da alimentação e da água, é um dos recursos que será mais afetado pela escassez gerada pelo aumento da procura a nível global. Neste plano, o aumento da utilização inteligente da energia nas habitações será uma das maiores fontes de oportunidades de negócio dos ecoprodutores.</p> <p><u>Por exemplo</u>, a cadeia IKEA acabou de lançar para a primavera/verão uma linha de iluminação exterior que é alimentada por energia solar e também eólica.</p>	
Empreendedor Social	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Livros infantis para todos</b></li></ul> <p>O projeto "4 Leituras" consiste na edição de livros adaptados para as diferentes necessidades especiais das crianças. A editora portuguesa Cercica criou o primeiro livro universal contendo quatro versões gráficas para uma mesma história, com um DVD em Língua Gestual Portuguesa, uma versão áudio, Símbolos Pictográficos para a Comunicação e uma versão impressa em Braille.</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Color Add</b></li></ul> <p>Consistiu na criação de um código de cor, para daltónicos, invisuais ou pessoas com outras deficiências visuais. Esse código pode ser aplicado em roupas, materiais didáticos e todos os materiais para que as pessoas possam distinguir e reconhecer diferentes cores no seu dia a dia.</p>	



## Empreendedor – Criador de Empresas

- **Apple**

Steve Jobs e Steve Wozniak começaram a montar computadores artesanalmente, e embora não tenham tido sempre sucesso em todos os computadores criados, apostaram sempre em lançar novos produtos e na constante inovação dos mesmos, criando uma nova marca e vendendo às pessoas um novo estilo de vida.



- **Facebook**

A ideia surgiu após a criação de um site na faculdade onde era feita uma correspondência entre um casal de alunos. Apesar da polêmica que a ideia inicialmente gerou, a ideia acabou por ter utilidade no mundo acadêmico e ser bem aceita.

Nesse site eram partilhadas fotografias e informações dos alunos, daí o nome “livro das caras”.

Só mais tarde é que esta rede social se tornou pública, sendo hoje a rede social com mais utilizadores do mundo.



## Intra-Empreendedores

- **A Empresa 3M**

A 3M é conhecida pelo seu espírito inovador. São 35 unidades de negócios, organizadas em seis áreas. O seu sucesso é caracterizado pela capacidade de combinar várias tecnologias. Os seus funcionários são estimulados constantemente a criar e a inovar e é por isso que um dos valores da empresa é desenvolver e reconhecer a diversidade de talentos, iniciativas e a liderança dos nossos funcionários.



- **Disney**

Os seus funcionários são estimulados a fazer diferente, fazer o melhor para a satisfação constante dos seus clientes, e gozam de autonomia para isso. Tudo começou com o seu fundador, Walt Disney, que acreditava na importância dos sonhos, mesmo que parecessem impossíveis naquele momento.

Hoje a organização é uma referência na prestação de serviços.



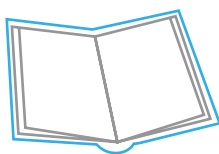


## Atividade 4

### Quem são os Empreendedores?

Já sabe que os empreendedores são pessoas distintas, com características diversas. Nesta atividade deverá identificar diferentes empreendedores. Copie o quadro para o caderno e faça a ligação entre o perfil empreendedor, a descrição correspondente e a imagem que lhe for entregue.

Visionário	Valoriza muito os conhecimentos académicos; Aposta na investigação e conhecimento científico.	→	
Nerd	Revoluciona mercados e rompe paradigmas sem pensar nas consequências; Procura fugir de tudo o que é padrão.	→	
Académico	Antecipa os problemas; Cria tendências.	→	
Liberal	É uma pessoa ativa e impaciente; Mal começa um negócio, quer logo iniciar outro.	→	
Inquieto	Possui uma alta capacidade intelectual; Dedica-se inteiramente aos projetos em que se envolve.	→	
Vaidoso	Preocupa-se mais com o sucesso do negócio do que com a fama; Sabe compartilhar a liderança.	→	
Cooperante	É um excêntrico; Gosta de ser reconhecido publicamente.	→	



## Tipos de Empreendedor

### Visionário

Antecipa os problemas; Cria tendências; Aposta em produtos e serviços vanguardistas.

### Nerd

Possui uma alta capacidade intelectual; Dedicar-se inteiramente aos projetos em que se envolve; São normalmente os responsáveis por gerar inovação nas organizações.

### Acadêmico

Possui uma elevada capacidade intelectual; Valoriza muito os conhecimentos acadêmicos; Aposta na investigação e conhecimento científico.

### Liberal

Tem o impulso de transformar o mundo à sua volta; Revolucionar mercados e romper paradigmas sem pensar nas consequências; Procura fugir de tudo o que é padrão.

### Inquieto

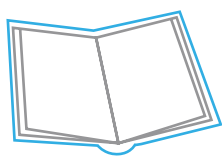
Mal começa um negócio, quer logo iniciar outro; Revolucionar mercados e romper paradigmas sem pensar nas consequências; Procura fugir de tudo o que é padrão.

### Vaidoso

É um excêntrico; Gosta de ser reconhecido publicamente; É a vaidade que o motiva a ir mais longe.

### Cooperante

Prefere permanecer anônimo; Este empreendedor preocupa-se mais com o sucesso do negócio do que com a fama; Sabe compartilhar a liderança.



## As 4 componentes de um Empreendedor

As quatro componentes que constituem o carácter do empreendedor designam-se por:

- Conhecimentos;
- Capacidades;
- Atitudes;
- Qualidades pessoais.

No fundo constituem capacidades pessoais atitudinais e cognitivas.

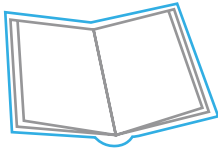
Um indivíduo, com um carácter que reúna estas componentes, estará no bom caminho para se tornar um empreendedor de sucesso.

O importante é que o empreendedor possua de forma equilibrada, algumas das características representadas no esquema e que correspondem à componente pessoal, técnica e de gestão.



Wish a Bean é a empresa de dois jovens, licenciados em Comunicação e Marketing, que juntaram o conhecimento e a criatividade que tinham e criaram a ideia de vender latinhas com feijões mágicos lá dentro. Depois de abertos e cuidados, estes transportam consigo mensagens especiais.





## Como Aprendem os Empreendedores

O empreendedor, como muitas outras pessoas, aprende de diversas maneiras. As cinco metodologias mais apropriadas à aprendizagem do estilo empreendedor são as seguintes:



**Orientação/Coaching:** Os empreendedores deverão juntar-se a pessoas com mais experiência, que tenham passado pelo processo de criação de um negócio.

**Ajuda entre pares:** Os empreendedores aprendem através dos seus semelhantes. A partilha do conhecimento, quando estão na mesma fase do projeto, pode ser muito enriquecedora.

**Experiencial:** Aprender através da experiência, tentando fazer coisas e aprendendo com os sucessos e insucessos, é uma maneira importante de compreensão para os empreendedores.

**Conhecimento:** O conhecimento é essencial para se fazer bem um trabalho. O conhecimento exigido em empreendedorismo é técnico e inerente ao negócio.

**Planeamento:** O planeamento é um processo importante na previsão da viabilidade do negócio, assegurando que podem entregar os produtos e serviços que oferecem.



## Atividade 5

### À Caça de Oportunidades!

Nesta atividade deverá ler o texto que descreve o seu país, Timor. Como pode ver, são apresentadas várias características do desenvolvimento económico de Timor.

Deve sublinhar no texto os fatores económicos que considere positivos para o crescimento de Timor e escrevê-los no seu caderno, tal como demonstrado no exemplo.

#### Timor: uma terra de oportunidades!

Timor é um país jovem, situado no Sudeste Asiático e caracterizado pelo seu clima tropical. É rico em reservas de gás natural e petróleo no oceano e é um dos maiores produtores de petróleo. Tem como principais recursos: o ouro, petróleo, magnésio, mármore e gás natural. É um país montanhoso, possuindo lagos, fontes e praias, que constituem fortes potencialidades no setor turístico. As principais indústrias assentam na produção de café, arroz, milho, extração da madeira, pesca, especiarias, coco e cacau. O aumento da capacidade de produção das principais culturas, como o café e a baunilha, assim como o “candlenut” e o óleo de palma, tem potencial para os tornar nos principais produtos de exportação no futuro. As principais indústrias são a Estampagem, Fabrico de sabonetes, Artesanato e Têxteis. A economia de Timor é essencialmente dominada pela agricultura. Muitas das oportunidades de negócio em Timor estão relacionadas direta ou indiretamente com atividades de ajuda internacional financeira. Ao nível do turismo, Timor é um país com grandes potencialidades e para isso, os operadores turísticos estão a tentar criar infraestruturas e condições que permitam desenvolver o setor da hotelaria.

#### Fatores Positivos

- Rico em reservas de gás natural e petróleo;
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



## Atividade 6

### Pontos Fortes e Fracos

Nesta atividade decidimos colocar a sua capacidade de análise à prova.

Tendo em conta a atividade anterior, deverá, no seu caderno, assinalar com uma cruz [X], as afirmações referentes ao desenvolvimento económico de Timor.

Falta de mão de obra qualificada para a produção de máquinas agrícolas.

Ponto Forte  Ponto Fraco

Existência de espaços naturais turísticos ainda por explorar e desenvolver.

Ponto Forte  Ponto Fraco

Timor está bem posicionado para estabelecer relações comerciais com os países vizinhos.

Ponto Forte  Ponto Fraco

Timor possui alguns dos recursos naturais mais valiosos do mundo, como o ouro e o petróleo.

Ponto Forte  Ponto Fraco

Fraco desenvolvimento ao nível da promoção turística do país.

Ponto Forte  Ponto Fraco

Reduzido número de indústrias ao nível do setor secundário e terciário.

Ponto Forte  Ponto Fraco



## Atividade 7

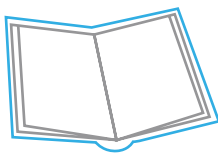
### Criar Oportunidades

Agora que já identificou os pontos fortes e os pontos fracos no exercício anterior, temos um novo desafio para si!

Os empreendedores devem saber tirar proveito do contexto e por isso ser capazes de transformar pontos fracos em oportunidades de negócio. Realize o exercício no seu caderno.

Identifique os Pontos Fracos (problemas)	Descreva as Oportunidades (soluções)





## Tipos de Empreendedor

O empreendedorismo é talvez das palavras mais usadas nos dias de hoje e, por ser um conceito tão complexo, as opiniões divergem. Ainda assim, há algumas características com as quais todos concordam, como é o facto de os empreendedores terem uma enorme capacidade de perceber e aproveitar as oportunidades.

Os empreendedores, através da análise que realizam da sociedade ou do meio em que estão inseridos, conseguem antecipar oportunidades e responder com produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades que estão na base dessas oportunidades.

De acordo com alguns autores (Sahlman, Stevenson, Roberts e Bhidé, 1999), o processo empreendedor inicia-se com um comportamento de orientação estratégica, em que o empreendedor reconhece oportunidades e procura ser criativo e inovador, de forma a combinar diferentes elementos.

O comportamento seguinte corresponde a um comprometimento com a oportunidade e com os recursos, em que os empreendedores decidem rapidamente passar à ação, recolhendo informações básicas e os recursos existentes.

Por fim, os empreendedores implementam o seu projeto, procurando assim, alocar os recursos que possuem no desenvolvimento do seu produto ou serviço.

No âmbito da promoção cultural o Governo Timorense pretende construir e desenvolver infraestruturas que promovam valências como o teatro, a música, a dança e a pintura, criando oportunidades para quem deseje investir neste campo.



### PROCESSO EMPREENDEDOR

Identificar a sua oportunidade de negócio.  
Ser criativo e inovador.

Selecionar os recursos e as informações necessárias

Passar à ação:  
implementar o seu projeto e desenvolver o produto/serviço



## Glossário

### **Empreendedor Criador de Empresas**

É alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalistas ao reunir recursos financeiros. Organiza as operações internas e realiza as vendas de sua empresa.

### **Empreendedor Social**

Procura e implementa soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes existentes na sociedade que se traduzem em Inovação Social sempre que se dá resposta aos problemas identificados.

### **Empreendedor Sustentável**

Cria negócios que combinam, ao mesmo tempo, a geração de valor económico, social e ambiental.

### **Intra-empreendedor**

A expressão “intrapreneur”, significa empreendedor interno, aquele que inova dentro da própria empresa.

# SUBMÓDULO 2

## 4.2 IDEIAS E OPORTUNIDADES



### Apostar na inovação para alcançar oportunidades

Nos tempos que correm é cada vez maior a importância de uma economia empreendedora, assim como o papel do empreendedor, onde a inovação assume um papel central, quer seja num pequeno negócio quer seja em negócios de maior escala.

Nesta segunda unidade poderá ver como os fatores de inovação, associados à criatividade de um empreendedor, são essenciais para o desenvolvimento de qualquer ideia de negócio.

Para além disso, irá perceber que quando a capacidade empreendedora de uma pessoa está associada à sua forte capacidade de inovação, ela consegue ser ainda mais criativa, gerando e identificando oportunidades onde os outros não conseguem.

Em Timor, as oportunidades vão surgindo de dia para dia, em várias áreas e contextos, e são muitas as ideias que ainda estão por explorar e implementar.

É neste potencial de desenvolvimento que se encontra a sua oportunidade: o que fazer em Timor?!



**Gonguês feitos a partir dos tampões das rodas das inúmeras viaturas abandonadas pelos japoneses após a 2ª Guerra Mundial.**

A inovação é a capacidade de encontrar soluções diferentes e originais face a novas situações.



A criatividade é a base para a inovação.

Para que se concretizem novas ideias é necessário que estas surjam em primeiro lugar.



Criar é desafiar a mente, ter coragem contra nós próprios. Criatividade é um processo de transformação, troca, desenho, descoberta, invenção e produção de algo novo. Não é por acaso que a imagem que o senso comum associa a pessoas criativas é a de alguém exótico e «diferente». Estes são tempos de mudança. Quanto mais rápido cada um de nós for, melhor seremos no conjunto. Temos o poder e a liberdade de escolher o que queremos saber para encontrar novas respostas. E informação é poder.

**Testemunho de um empresário português sobre a inovação no mundo atual,  
João Catalão, Diretor da revista «DO It!»**



## Atividade 1

### A Inovação na minha mão!

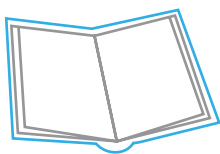
Todos nós temos uma enorme capacidade de criar e construir algo novo e surpreendente. Por isso, nesta atividade, queremos que crie uma definição para “Inovação”, utilizando como ajuda as várias palavras que apresentamos. Não precisa de utilizar todas as palavras, só as necessárias ou outras que se lembre.

Deverá trabalhar em equipa e, em conjunto, chegar a uma definição o mais completa possível sobre o que é ou poderá ser inovação em Timor-Leste.



Escreva a definição de inovação no seu caderno.

**Inovação é...**



## A Conceção de Inovação

A inovação, ao contrário da invenção, está inteiramente relacionada com o conceito de empreendedorismo.

Vejamos a diferença:

- Inovação remete-nos para a ideia de processo com uma meta alcançável. A inovação pode-se ir construindo por adaptação.
- Invenção apenas nos dá a ideia de criação, sendo algo estanque, não nos transmitindo algo de promissor.

A inovação é um compromisso que as organizações de sucesso fazem sistematicamente ao longo do tempo.

É comum que em organizações inovadoras existam departamentos de I&D, que visam encontrar novos produtos e novos serviços que tenham a capacidade de trazer novas oportunidades de negócio.

A criação de qualquer negócio tem sempre por base o fator inovação, isto porque a descoberta de um produto novo, de um novo conceito, ou de uma nova utilização para um produto, pode ser inovador sem ser altamente tecnológico.

A inovação tem muitas vantagens económicas, nomeadamente, o facto de permitir às empresas venderem produtos novos e assim com menos concorrência.



**Inovação é apenas algo novo, seja qual for a sua origem.**



**Ideia inovadora a partir de outras ideias já existentes!**



**Chocolate + Brinquedo =  
Kinder**

O Kinder Ovo é um negócio que surgiu do desejo de comer um chocolate e ter um brinquedo ao mesmo tempo.



**O carro de passeio de criança que é também uma bicicleta.**

É um negócio inovador pois permite transportar qualquer criança criando assim momentos de partilha entre pais e filhos, sendo ao mesmo tempo um veículo amigo do ambiente e bastante económico.



## Atividade 2

### Mundo em Mudança

Como refere o título desta atividade, o mundo está sempre em constante mudança a vários níveis e em várias áreas. Deverá ter este pensamento presente durante a realização da atividade. Em grupo, e tendo em conta o problema que o professor irá indicar para trabalhar, leia com atenção a questão colocada e pense sobre a imagem que lhe está associada.

Responda às questões seguintes no seu caderno.

Resposta à questão colocada no Problema.

- 1- Qual a importância do empreendedorismo no mundo atual, tendo em conta a imagem do problema?
- 2- Que estratégias utilizaram em grupo para analisar a questão apresentada?
- 3- Foi difícil realizar a atividade? Porquê?



### Mundo em Mudança

#### Problema 1

Como é que relaciona esta imagem com o empreendedorismo?

E com a evolução da economia, a nível mundial?



Richard Florida

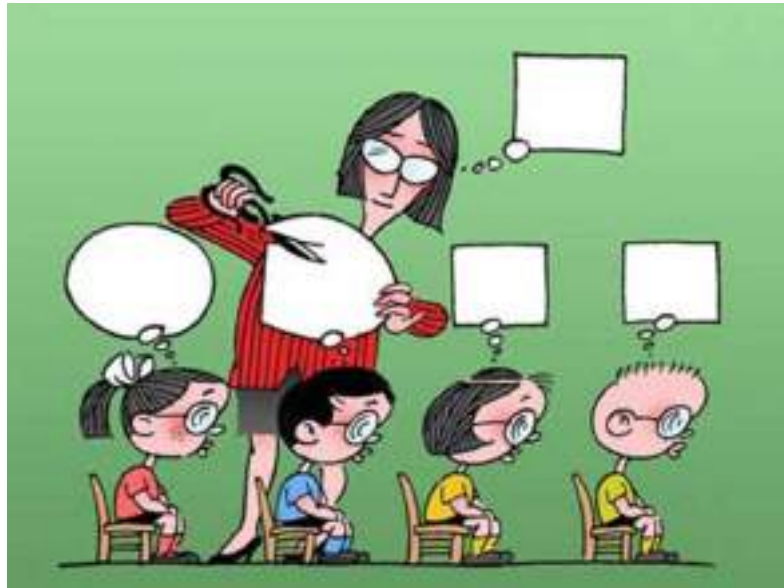


## Mundo em Mudança

### Problema 2

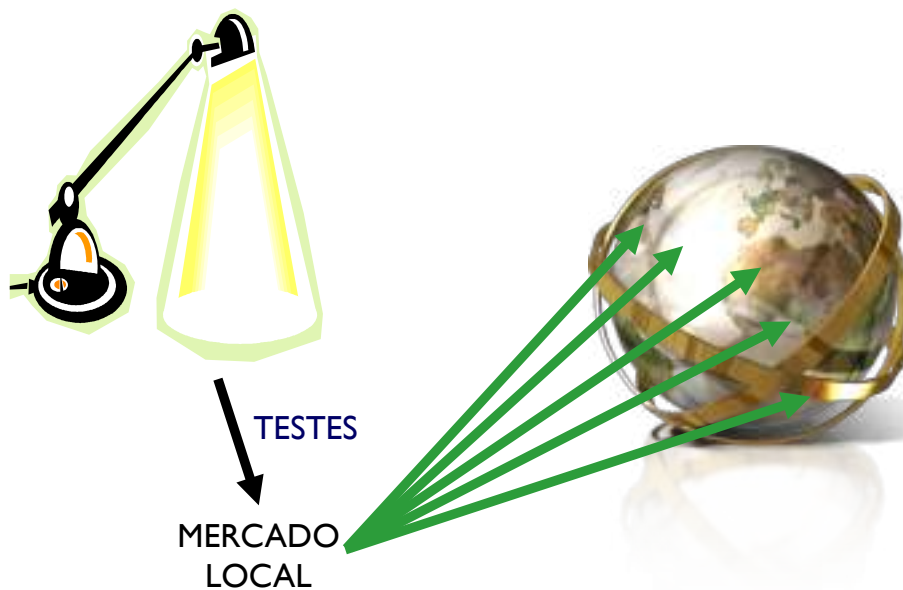
Como interpreta esta imagem?

Acha que pode estar relacionada com o seu contexto escolar?



### Problema 3

Como é que os pequenos negócios poderão fazer a diferença em Timor ?





## Mundo em Mudança

### Problema 4

**Como é que as ideias antigas e tradicionais poderão dar bons resultados no presente e no futuro de Timor?**

#### **Inovar fazendo como antigamente...**

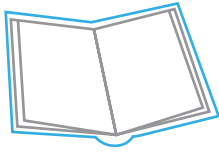
É a partir de muitas das técnicas dos nossos antepassados que ainda hoje se fazem muitos trabalhos ao nível da produção de vestuário e calçado.

Um grupo de mulheres timorenses trabalha a lã tal como os seus antepassados faziam. Produz peças tradicionais com toques de modernidade, preservando o método do princípio ao fim.

Pretende-se ir à redescoberta do trabalho da lã, e cada cliente pode comprar a peça de vestuário ou simplesmente o novelo de lã artesanalmente fiado e enrolado. Os produtos são vendidos já em grandes cidades e em breve serão exportados para outros países, de onde já chegam encomendas.







## O Mundo em Mudança

Estamos num mundo em que o fluxo da mudança é constante:

- Grandes empresas continuam a reestruturar-se e as fábricas fecham permanentemente para abrirem noutro ponto do globo;
- Indústrias de serviços continuam a substituir as indústrias manufatureiras;
- As mudanças tecnológicas intensificam-se a grande velocidade;
- A economia torna-se mais competitiva e global.

Atualmente, verifica-se que são os pequenos negócios e os indivíduos da nossa sociedade que colocam ênfase na autoconfiança que orientará o crescimento económico e aumentará as oportunidades de emprego.

O empreendedorismo é, mais do que nunca, o grande promotor do crescimento económico e do desenvolvimento sustentável.

Estamos a ser alvo de mudanças radicais em cada aspeto da vida humana: social, pessoas, política e económica. As pessoas querem ter o controlo das suas vidas e querem que o seu trabalho faça sentido e as realize. Esta evolução, num ambiente em constante mudança, exige uma atitude diferente perante o trabalho e os negócios.

Estas condições compreendem o ecossistema natural do empreendedorismo.



O Brasil, a Rússia, a Índia e a China são quatro dos países emergentes que se estão a tornar potências mundiais. As previsões indicam que aquilo que hoje é verdade relativamente ao desenvolvimento social e económico, poderá ser muito diferente dentro de 2 a 3 décadas. É preciso encontrar novas formas de desenvolvimento e competitividade entre os países que até aqui estavam em desenvolvimento. É um desafio para as novas gerações prepararem-se para conseguirem criar valor no futuro.





## Atividade 3

### Negócios com Inovação

Agora que já conhece melhor o conceito de inovação queremos que coloque em prática o que aprendeu com as atividades anteriores.

Leia o caso que lhe for indicado pelo professor e depois em grupo, criem soluções inovadoras, para o desafio que é colocado. Deverá responder às dúvidas no seu caderno.



## Futuros Empreendedores

### Caso 1



A Inês está a frequentar o Curso Profissional de Turismo. Está no seu último ano de estudos e começa já a pensar no que quer fazer como profissional.

Este curso deu-lhe a oportunidade de aprender várias coisas na área do turismo, nomeadamente:

- Desenvolver serviços de informação, de organização e animação de eventos em empresas de turismo;
- Prestar informações de carácter turístico sobre o país e sobre o local onde se encontra;
- Organizar e acompanhar programas de animação;
- Organizar eventos, conferências e programas especiais para grupos;
- Apresentar, aconselhar e propor ao cliente diversos tipos de produtos turísticos adequados à sua motivação e interesses;
- Efetuar as reservas, emitir bilhetes e vouchers e outra documentação relevante para as viagens ou serviços a prestar;
- Prestar assistência em aeroportos (chegadas e partidas);
- Vender produtos e serviços turísticos.

#### Problema:

A Inês quer criar o seu próprio negócio na área do turismo.

Tendo em conta o que ela sabe fazer, que negócios acha que ela pode criar?

Como é que ela pode inovar na área do Turismo?



## Futuros Empreendedores

### Caso 2

O Carlos acabou de terminar o seu Curso Profissional de Organização de Eventos.

Este curso deu-lhe a oportunidade de aprender várias coisas, nomeadamente:

- Programar e produzir eventos;
- Desenvolver programas de eventos;
- Planificar e coordenar operações que compreendem os eventos aplicando técnicas e metodologias de gestão;
- Elaborar orçamentos, gerir tesourarias, interpretar balanços e indicadores de gestão de eventos;
- Identificar as necessidades de recursos técnicos e humanos afetos aos eventos;
- Coordenar e acompanhar as equipas de trabalho (gestão de pessoas);
- Implementar planos e estratégias de relações públicas;
- Organizar atividades promocionais;
- Avaliar o processo e os resultados.



#### **Problema:**

O Carlos quer criar o seu próprio negócio na área de Organização de Eventos.

Tendo em conta o que ele sabe fazer, que negócios acha que ele pode criar?

Como é que ele pode inovar na área da Organização de Eventos?



## Futuros Empreendedores

### Caso 3

O João é formado em Artes Gráficas. Terminou este ano o curso numa Escola Profissional em Timor.

Ele é um profissional capaz de efetuar a projeção de produtos de design tendo em conta a utilização, a produção, o mercado, a comercialização, a qualidade e a estética, utilizando os recursos tecnológicos e os materiais adequados, demonstrando sensibilização para as questões ecológicas e ambientais.

Durante o curso teve a oportunidade de aprender várias coisas, nomeadamente:

- Executar levantamentos métricos, desenhados e fotográficos;
- Interpretar e executar o desenho técnico de um projeto;
- Executar e testar maquetas e/ou modelos, bem como protótipos de um projeto;
- Participar na definição e controlo das normas de qualidade do produto.



#### **Problema:**

O João quer criar o seu próprio negocio na área do Design.

Tendo em conta o que ele sabe fazer, que tipo de negócios acha que ele pode criar?

Como é que ele pode inovar na área do Design?

Transcreva este esquema para o seu caderno e complete-o.

Negócios Inovadores na área de _____ (escreva aqui a área do seu Caso)			
1ª Proposta	<table border="1"><tr><td>Ideias de Negócio</td><td>Público-alvo da ideia</td></tr></table>	Ideias de Negócio	Público-alvo da ideia
	Ideias de Negócio	Público-alvo da ideia	
Como podemos inovar com esta ideia?			



## Atividade 4

### Espírito Inovador

Nesta atividade, são apresentadas duas imagens de um jovem empreendedor - o José - em dois momentos distintos do seu trabalho. Face às afirmações que são apresentadas coloque uma cruz [X] no quadro que corresponde à sua resposta, depois de passar o quadro para o seu caderno.

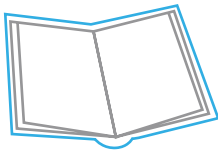
#### MOMENTO 1



#### MOMENTO 2



O José está a pensar...	Momento1	Momento 2
“Descobri novas possibilidades para mim e estou disposto a lutar para que elas se tornem realidade.”		
“Acho que nada vai mudar para melhor. Foi sempre assim, sempre será e eu não posso fazer nada para alterar a situação.”		
“Não sei bem o que está a acontecer mas não gosto. Não vejo saída para os meus problemas, nem sei o que fazer.”		
“Sinto-me capaz de tomar decisões que vão ao encontro das minhas oportunidades.”		
“Tenho de trabalhar mais e mais para cumprir com os meus compromissos e evitar que se fechem oportunidades no futuro.”		
“Reconheço que sou uma pessoa competente no que faço e o resultado do meu trabalho é a grande recompensa.”		



## Estados de espírito de um Empreendedor

Os estados de espírito invadem a nossa vida.

São um fenómeno emocional que está presente em todas as pessoas e que se transfere de umas para as outras. É uma sensação que nos invade e condiciona a realização de ações, podendo abrir-nos ou fechar-nos oportunidades.

Neste sentido, é importante que qualquer empreendedor aprenda a identificar, distinguir, controlar, estimular e neutralizar os estados de espírito negativos, aqueles que bloqueiam a ação e dificultam a progressão de uma ideia de projeto.

É importante conseguirmos refletir sobre os nossos estados de espírito de forma a assim conseguirmos valorizar os aspetos positivos e minimizarmos os negativos.

<b>Estado de Espírito Positivos</b> 	<b>Estado de Espírito Negativos</b> 
<b>Ambição:</b> descobrir possibilidades futuras e lutar para que se realizem.	<b>Resignação:</b> pensar que nada se vai alterar para melhor.
<b>Serenidade:</b> perceber e aceitar que as oportunidades nem sempre surgem quando desejamos.	<b>Falta de esperança:</b> ter uma ideia negativa de tudo o que acontece.
<b>Confiança:</b> reconhecer sinceridade naquilo que uma pessoa promete e ter confiança em si próprio.	<b>Desconfiança:</b> desenvolver um sentimento de desconfiança face a tudo e todos.
<b>Aceitação:</b> reconhecer que há oportunidades abertas para si e aceitar essa circunstância.	<b>Ressentimento:</b> mal-entendidos que ficam por resolver, gerando mau estar nas relações.
<b>Deslumbramento:</b> estar entusiasmado com o surgimento de novas oportunidades.	<b>Confusão:</b> não ter noção do que está a acontecer, não sabendo como agir.
<b>Resolução:</b> tomar decisões que vão ao encontro dessas oportunidades.	<b>Arrogância:</b> pensar só em si, em detrimento do valor dos outros.



## Atividade 5

### As Minhas Ideias de Negócio

Sabe agora que para ter boas ideias é importante ter um estado de espírito positivo e, quando assim é, o processo de criatividade e geração de novas ideias fica facilitado. Nesta atividade deverá explorar um pouco mais o seu lado empreendedor, partindo da sua forma de ser e de estar.

Responda no seu caderno as questões indicadas.

O que é que mais gosta de fazer?  
O que é que sabe fazer bem?  
Qual é a sua maior qualidade?  
Qual a área de negócio do seu interesse?

Quais eram os 3 principais negócios que gostava de gerir?  
Em que região de Timor?  
Com quem e para quem?







## Atividade 6

### Das Pequenas Ideias aos Grandes Negócios

Partindo da atividade anterior deverá agora, juntamente com o seu colega, rever as 3 principais ideias de negócio que descreveu e escolher uma. No seu caderno, coloque a sua ideia no quadro assim como a do seu colega.

Depois, trabalhando em equipa, deverão recriar uma nova ideia a partir das ideias iniciais.

**A minha ideia é:**

**A ideia do seu colega é:**

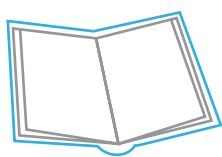
**A nossa ideia é:**

**É uma ideia inovadora?**

**É dirigida a quem?**

**É para ser implementada onde?**

**Quais os recursos de que necessita?**



## Estratégias para a Geração de Ideias de Negócio

### Brainstorming

A técnica da “tempestade de ideias” é um processo que permite gerar um conjunto de ideias, associações e conceitos livres e aleatórios. Contudo, e por se tratar de uma técnica onde as ideias fluem sem qualquer censura, permite bons resultados em termos de criatividade. A velocidade do processo permite ultrapassar o circuito lógico do hemisfério esquerdo do nosso cérebro, permitindo o surgimento de ideias imaginativas vindas do hemisfério direito – o lado criativo. Nasce assim, muitas vezes soluções para problemas ou produtos/serviços especialmente inovadores.

### Potenciar o surgimento de ideias

Esta estratégia permite reunir o máximo de informação possível sobre um determinado problema (através da leitura, de conversas com outras pessoas entendidas nesse assunto, etc.). Depois deverá pensar sobre esse tema durante o tempo necessário até que uma ideia surja. A solução encontrada é razoável? Em caso afirmativo, experimenta. Caso contrário, continue a pensar ou recomece o processo até que surja uma ideia ótima. O importante é aprender a não colocar obstáculos à mente.

### Estimular o lado criativo do cérebro

Existem técnicas que permitem o livre trabalho do seu lado criativo. Uma das formas é escrever ou desenhar algo com a mão não-dominante, deixando o instinto conduzir os músculos. O que de aqui resultar é um produto do seu lado criativo. Outra possibilidade é fechar os olhos e desenhar o que visualiza na sua mente. Poderá ainda escrever os seus pensamentos diariamente, à medida que vão surgindo. As ideias deverão fluir livremente, sem que faça qualquer juízo de valor. Quanto mais praticar esta técnica mais facilidade terá em deixar fluir as suas ideias, pensar de forma abstrata e em tomar decisões. A sua mente está progressivamente mais aberta a novas ideias.



## Relaxar e meditar

Existem técnicas de respiração que te ajudam a libertar a mente e a mudar a atividade cerebral que deste modo fica mais sensível à criatividade. Ouvir melodias simples e suaves também ajuda a mudar a frequência das ondas cerebrais, passear, ir a um espetáculo, realizar uma atividade lúdica diferente do habitual são situações que podem vir a potenciar novas áreas e novas descobertas.



Fonte: Rodrigues, 2008 (ANJE)





## Atividade 7

### Exploração de um Micronegócio

Nesta atividade queremos demonstrar que criar um negócio ou qualquer outra iniciativa empreendedora pode surgir de uma simples ideia ou de uma simples ideias ou oportunidade/necessidade. Leia atentamente o testemunho que se segue e responda às respetivas perguntas no seu caderno.

#### O Negócio da Mena

A Mena tem 18 anos e vive numa pequena aldeia, perto da cidade de Baucau. Desde pequena que se recorda do cheiro do pão quente que ia buscar todos os dias à padaria a 1km da sua casa. Desta sua recordação, decidiu avançar para um negócio: levar o pão a casa das pessoas, logo pela manhã, que vivem muito longe da padaria. Serviço que até então desconhecia que existisse na sua zona. Lançou mãos à obra e em pouco tempo, abriu o Clube do Pão.



Escolheu diferentes padeiros que trabalhavam nos arredores da cidade de Díli, valorizando os produtos tradicionais timorenses. A meio do percurso, a Mena frequentou um programa de formação em empreendedorismo, numa escola de Timor, o que a ajudou a estruturar melhor o seu pensamento de negócio, permitindo tomar melhores decisões de gestão. A ideia foi crescendo, começou a servir pequenos-almoços para eventos de empresas, como reuniões, assembleias, receções, etc. Hoje, a faturação é 50% conseguida na parte residencial e os restantes 50% na parte empresarial.

- Como surge a ideia de negócio?
- A quem se destina a ideia?
- É neste momento uma ideia com sucesso?
- Qual é concretamente a ideia de negócio?
- Qual é concretamente a ideia de negócio?



## Atividade 8

### A Oportunidade faz o Negócio

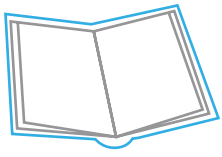
Detetar oportunidades de negócio já não é um assunto estranho para si. Leia os seguintes textos e resolva o exercício respondendo no seu caderno. Tenha em atenção às instruções dadas pelo seu professor.

**1-** Prevê-se que, nos próximos anos, Díli seja uma cidade onde o número de emigrantes aumentará. São emigrantes de diferentes nacionalidades e culturas. Essencialmente, vindos do continente europeu e do Médio Oriente.

Para quem tenha uma loja numa localidade onde muitos destes emigrantes vão passar a viver, quais poderão ser as oportunidades de negócio nesta situação?

**2 –** Duas das estratégias para a promoção do desenvolvimento em Timor, segundo o Plano de Desenvolvimento, passam por encorajar e promover o turismo desportivo, incluindo desportos radicais e promover o desenvolvimento de desportos populares em Timor-Leste, como por exemplo, as artes marciais e o futebol.

Para quem tenha conhecimentos na área do desporto, quais poderão ser as oportunidades de negócio nesta situação?



## Os Micronegócios

A palavra micronegócio está associada ao volume de negócios (vendas anuais num ano) de uma empresa, neste caso, de uma microempresa.

Uma Microempresa é uma empresa de pequenas dimensões, que tem normalmente menos de 10 trabalhadores e o seu volume de vendas não é muito elevado, sendo o necessário para a subsistência da empresa e do próprio empreendedor.

Presentemente, em muitos países as microempresas surgem cada vez mais nas zonas rurais, de forma a promover o desenvolvimento e crescimento económico dessas zonas.



Durante o ano 2013 a Secretaria de Estado para a Política da Formação Profissional e Emprego (SEPFPOE) promoveu várias iniciativas de ajuda aos grupos de trabalho da indústria local, através da entrega de materiais e equipamentos, com o intuito de facilitar o trabalho e aumentar a sua capacidade de produção. Também a Direção Nacional de Emprego tem promovido programas de incentivo à criação do seu próprio emprego/negocio.

Os beneficiários são naturais dos distritos de Ermera, Liquiçá, Bobonaro, Covalima, Ainaro, Manatuto, Baucau e Dili e neste momento exercem as suas atividades em áreas como carpintaria, lavagem de carros, aluguer de carros, fábrica de tijolos, oficina, doçaria, bordadeiras com máquina e outros pequenos negócios

Assim, importa estar a par das iniciativas publicas de apoio ao empreendedorismo, pois naturalmente os governos têm todo o interesse em conseguir potenciar as novas formas de empreendedorismo e inovação em Timor.



## Atividade 9

### SCAMPER

Passa o esquema para o seu caderno e dê a sua resposta às questões.

Qual a fase do processo SCAMPER que o grupo está a trabalhar?

Qual o produto/serviço da vossa empresa?

Novo Produto/Serviço é...

Esboço de como será o novo produto/serviço



## SCAMPER

### S – Substituir

Neste modo de gerar ideias, devem perceber que materiais, formas, espaços, locais ou outros atributos é que podem ser substituídos na ideia de negócio.

Para gerar novas ideias, procure responder às seguintes questões:

- O que podemos mudar?
- Podemos substituir ingredientes?
- Podemos substituir as embalagens?
- Podemos mudar os locais de venda?

### C – Combinar

Procurem perceber que objetos, ideias ou sistemas podem combinar de modo a criar um novo serviço/produto.

Para gerar novas ideias, procure responder às seguintes questões:

- Podemos combinar outros produtos?
- Podemos combinar outros serviços?





## SCAMPER

### A – Adaptar

Para gerar uma nova ideia poderão adaptar a ideia apresentada, de forma a que se adequem melhor ao contexto e necessidades atuais, consistirá numa evolução da ideia.

**Para gerar novas ideias, procure responder às seguintes questões:**

- Podemos adaptar que outras ideias?
  - Quais?
  - De quem?

### M - Modificar

Procurem formas de modificar processos ou sistemas, ou minimizar ou maximizar os produtos criados.

**Para gerar novas ideias, procure responder às seguintes questões:**

- O que podemos modificar?
- O que podemos minimizar?
- O que podemos maximizar?



## SCAMPER

### P – Procurar outro uso

Partindo das ideias já existentes, devem imaginar outras utilidades ou alternativas de utilização para as mesmas.

**Para gerar novas ideias, procure responder às seguintes questões:**

- Que outra ideia pode substituir as existentes?

### E – Eliminar

Nesta fase devem tentar perceber de que forma se pode eliminar, reduzir ou adicionar ingredientes, componentes, partes de produção ou serviços, de modo a alterar uma ideia de negócio.

**Para gerar novas ideias, procure responder às seguintes questões:**

- O que posso eliminar ou reduzir?
- O que posso adicionar?



## SCAMPER

### R – Reverter

Por último, pensem como é que podem alterar o conceito, de forma a revertê-lo gerando um novo produto/serviço.

**Para gerar novas ideias, procure responder às seguintes questões:**

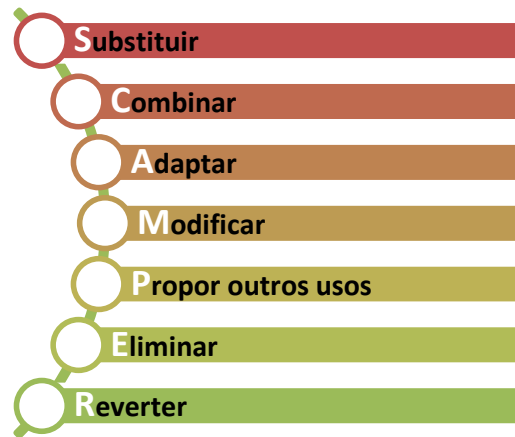
- O que posso alterar no modo como as coisas são feitas?
- Que serviços posso modificar na maneira como são executados?



## A Ferramenta SCAMPER

É uma técnica de criatividade em que, para se gerar ideias devem responder-se a uma listagem de modos preestabelecidos.

O SCAMPER é uma ferramenta integradora de diferentes técnicas, pois cada letra corresponde a um modo de gerar ideias diferente. Como tal, é considerado uma das técnicas mais completas e eficazes especialmente no processo divergente de geração de ideias.



### No total, o SCAMPER contém sete modos de gerar ideias.

Cada uma das letras da palavra SCAMPER é a primeira letra de uma série de palavras que dão origem a perguntas que estabelecem uma ordem determinada no processo de geração de ideias.

#### S – Substituir

Este passo do processo SCAMPER pretende determinar o que é que pode ser utilizado como substituto.

Neste sentido, deverão ser colocadas algumas questões, de modo a averiguar que produto ou serviço pode ser substituído de um produto ou serviço já existente: “o que mais isto pode ser em vez de....?” ou “que outros ingredientes/componentes podem ser usados em vez de...?”. A ideia consiste na substituição de materiais, formas, espaços, locais e outros atributos.

#### C – Combinar

Esta etapa do SCAMPER averigua como é que a ideia pode ser combinada com outra coisa para gerar algo novo, se ao combinar objetos e ideias podem ser inventados novos produtos ou serviços. Pode-se proceder à combinação de objetos ou sistemas, como forma de criar um novo produto.

#### A- Adaptar

A questão central deste ponto do processo SCAMPER consiste em saber como se pode adaptar uma ideia existente ou a ideia de outra pessoa.



Neste sentido, é importante questionar “que outra ideia isto sugere?” ou “o que posso copiar para adaptar à minha ideia?”. A ideia está em mudar a natureza do produto, adaptando algo do mesmo produto ou de outro.



### **M – Modificar / Minimizar / Maximizar**

Este ponto do SCAMPER foca-se na hipótese da ideia poder ser modificada, minimizada ou maximizada. Assim, a partir de uma ideia já existente, tenta-se atribuir-lhe uma nova utilização, efetuando uma modificação a qualquer nível (forma, dimensão, peso, tempo, frequência, velocidade, entre outros). A questão a ser colocada nesta fase é “de que forma o produto ou serviço pode ser modificado, aumentado e/ou reduzido?”



### **P – Procurar outro uso**

Nesta etapa do SCAMPER pretende-se encontrar utilizações alternativas para ideias existentes, isto é, “a ideia pode ser utilizada em outros mercados?” Se sim, de que forma?

Por vezes é necessário reutilizar o produto, dando-lhe outra utilidade completamente diferente.



### **E – Eliminar / Reduzir / Adicionar**

Esta etapa do processo SCAMPER pretende eliminar, reduzir ou adicionar ingredientes, componentes, partes de produção ou serviços, de modo a alterar uma ideia. Pensem no que aconteceria se eliminassem várias partes ou características de um produto ou serviço, de forma a solucionar alguns problemas.



### **R– Reverter**

A última etapa do SCAMPER consiste em reverter o produto ou o serviço de modo a criar uma outra ideia.

A inversão da sequência em que as tarefas estão a ser executadas ou a conversão do espaço de forma a criar um novo conceito, são alguns exemplos.

Explore novas possibilidades no tempo e no espaço.



### **Em síntese:**

O SCAMPER tem uma grande vantagem na medida em que pretende criar novas ideias a partir de ideias já existentes, deste modo o processo fica muito facilitado e pode resultar em inovação.



## Glossário

### Brainstorming

Chuva de ideias é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo – criatividade em equipa - colocando-a ao serviço de objetivos pré-determinados.

### Inovação

Ato de criar, reinventar, criar ou introduzir novidades.

### Micronegócio

Pequenos negócios, com menos de 10 trabalhadores e com um volume de vendas reduzido.

### SCAMPER

Processo de geração de ideias que assenta em 7 modos de gerar ideias diferentes: Substituir (outros produtos ou alguns componentes), Combinar (diferentes ideias), Adaptar (adaptar ideias, modernizando-as), Minimizar ou Maximizar (aumentar ou diminuir um produto, criando novos produtos), Pôr outras utilizações (dar novas utilizações aos produtos), Eliminar (eliminar determinados produtos ou componentes) ou Reverter (alterar conceitos dando-lhes novas finalidades).

# SUBMÓDULO 3

## 4.3 COMUNICAÇÃO E MARKETING



### Marketing: uma filosofia de gestão!

Nos dias de hoje, as empresas, que se encontram implantadas no mercado com sucesso, sabem que a sua atividade de marketing é algo que está estritamente relacionado com a sua ação estratégica de crescimento e de sucesso.

Como pôde verificar na unidade anterior, o mundo dos negócios está em constante transformação, o que leva a que o planeamento estratégico de uma empresa a longo prazo já não dê resposta a todas as suas necessidades, optando pelo planeamento a mais curto prazo.

Todos os dias há produtos novos ou substitutos aos existentes, produtos que crescem ou que desaparecem rapidamente e nesta unidade terá a oportunidade de compreender a influência que o marketing e a comunicação, como uma poderosa ferramenta na gestão das empresas, têm sobre todas estas transformações.

**Slogan de uma empresa de cosméticos:**

**“Na fábrica produzimos cosméticos, nas perfumarias vendemos sonhos”**

**Charles Revlon**



Quando faz um Slogan de divulgação de um produto é importante que se coloque no papel de quem vai comprar os seus produtos/serviços, dando maior atenção às necessidades dos consumidores e assim garantir o sucesso no negócio.

O papel do marketing é determinante, pois permite-nos criar ligações e desejos de possuir determinado produto/serviço.



**“Então eu digo:**

**Se conhecer o seu inimigo e se conhecer a si próprio, em cem batalhas, nunca será derrotado.**

**Quando desconhece o seu inimigo mas se conhece a si próprio tem tantas hipóteses de vencer como de sair derrotado.**

**Mas se é ignorante de si próprio e do seu inimigo, seguramente será derrotado em todas as batalhas”**

**Sun Tzu, A Arte da Guerra, c.400 A.C.**

É fundamental que conheça com profundidade a sua maneira de ser e o meio social em que está inserido, isto é, ter uma compreensão clara do seu meio externo.

Isto irá ajudá-lo a aumentar as possibilidades de sucesso da ideia de negócio que possa vir a ter.



## Atividade 1

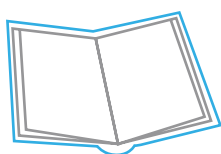
### Ideias sobre o Marketing

Quando ouve falar na palavra “marketing”, quais são as três primeiras ideias de que se lembra?

Individualmente e sem quaisquer restrições de pensamento, escreva no seu caderno um texto em que exponha aquilo que entende por “marketing”, podendo completar com ilustrações, exemplos, opiniões pessoais, etc...







## Marketing e o Empreendedorismo

Nos últimos anos tem havido uma grande evolução na investigação e na aplicação do Marketing e do Empreendedorismo, isto porque são duas áreas consideradas essenciais para o desenvolvimento das empresas e, em consequência, para o desenvolvimento económico e social dos países.

**O Marketing, tal como o Empreendedorismo, está presente em qualquer empresa, não apenas nas grandes empresas mas também nas microempresas e nas pequenas e médias empresas.**

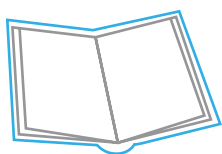


Peter Drucker afirma que o objetivo de qualquer empresa é estar no mercado e ter clientes, por isso as empresas têm apenas duas funções básicas: o Marketing e a Inovação. Todas as outras componentes representam custos e por isso mesmo o marketing deve estar presente em todos os departamentos da empresa.



As orientações e a perspectiva do Marketing são sem dúvida uma mais-valia para um Empreendedor ou uma empresa e, portanto, percorrem as várias fases do processo empreendedor.

O marketing é uma área chave na empresa, pois permite fazer a ligação entre o produto e o potencial cliente.



## Atitude e comportamentos de Marketing

Ter uma atitude e comportamento de marketing, passa pela preocupação em conhecer o público a quem se destina o produto ou serviço de uma empresa, adaptando os mesmos às suas reais necessidades e características. Deste modo, as empresas podem agir de forma mais eficaz.

- Conhecer o Consumidor
- Adaptar-se ao Consumidor
- Influenciar o Consumidor



### O Marketing é...

planejar, preparar e controlar a oferta, de forma a:

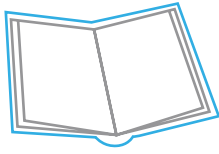
- dispor do produto adequado
- ao preço conveniente
- no lugar certo
- na ocasião exata

### Atitude de Marketing:

- Produzir produtos que os consumidores querem e que estão dispostos a comprar.
- Saber quanto é que o consumidor está disposto a pagar.
- Saber o que pensa o consumidor e incentivá-lo a comprar.
- Como colocar o produto no mercado de forma a ir ao encontro dos hábitos dos consumidores.

### Comportamentos de Marketing

- Evitar a miopia de marketing: ver para além do produto.
- Manter-se próximo do cliente.
- Basear as decisões em factos e não em opiniões.
- Manter o espírito crítico, de síntese e de antecipação.
- Vigiar constantemente a concorrência.
- Assumir riscos.
- Ser coerente.



## O Marketing nos vários Setores de Atividade

Marketing surge em vários setores de atividade:

- **Bens de grande consumo:** produtos alimentares, de limpeza, de higiene, cosméticos....
- **Bens semi-duráveis:** automóveis, eletrodomésticos...
- **Bens industriais:** matérias-primas, componentes, equipamentos...
- **Serviços ao grande público:** banca, turismo, distribuição...
- **Organismos públicos:** Institutos, Administração Pública, Governo...
- **Organizações sem fins lucrativos:** Fundações, associação socioculturais...
- **Partidos políticos:** Campanhas políticas...
- **Marketing Social:** Em prol do desenvolvimento de uma economia social...
- **Marketing verde:** Em prol do desenvolvimento de uma economia mais sustentável...
- **Marketing pessoal:** Promoção de um perfil profissional de modo a conseguir angariar melhores alternativas.

### O Marketing Digital

A economia digital revolucionou completamente a forma como os indivíduos se comportam mediante um processo de consumo, permitindo-lhes o acesso rápido a inúmeras informações.





## Atividade 2

### Ao Encontro do P

Nesta atividade, irá conhecer e analisar as características de um negócio no documento, indicado pelo seu professor. Em grupo, deverá agrupar estas características em quatro conjuntos diferentes, juntando a cada conjunto as frases que acha que se relacionam com as restantes.

#### A Coca-Cola

1. Temos diferentes produtos adequados a pessoas que não podem beber bebidas com açúcar ou pessoas que estão preocupadas com a linha.
2. As embalagens são agrupadas para facilitar o transporte.
3. Fazemos distribuição em todos os países.
4. Patrocinamos grandes equipas de futebol, como o Benfica.
5. Às vezes fazemos promoções em que pode comprar os nossos produtos a preços diversificados.
6. O nosso preço é para pagar a qualidade do nosso produto.
7. Por vezes recomendamos o preço de venda ao público.
8. Temos que identificar bem o custo de produção para saber qual o preço que temos que praticar.
9. A Coca-Cola tem mais sabor que as outras colas.
10. Não precisamos de figuras públicas nos nossos anúncios, porque a nossa marca vale por si só.
11. As embalagens da Coca-Cola são variadas e diferentes para serem do agrado de todos os clientes e bebidas em todos os locais e situações.
12. Quando temos um novo produto damos-lo a experimentar em locais muito movimentados.
13. Pode encontrar o nosso produto nos mais variados sítios: restaurantes, cafés, bares, discotecas, quiosques, estádios de futebol.
14. Apoiamos grandes eventos mundiais para destacar os nossos produtos.
15. A Coca-Cola pode ser encontrada em lata, em garrafas grandes e pequenas, de vidro e plástico.
16. Vendemos aos supermercados que por sua vez vendem aos clientes, cafés, restaurantes e muitos outros sítios.





## As Marcas do P



### O McDonald's

1. Mantemos uma boa relação qualidade/preço.
2. Para satisfazer os gostos e necessidades de todos os clientes estamos sempre a criar novos hambúrgueres, sopas, sobremesas, saladas.
3. Temos que identificar bem o custo de produção para saber qual o preço que temos que praticar.
4. Temos embalagens com uma imagem adequada e personalizada para cada produto.
5. Os nossos preços variam consoantes o país onde se situa o nosso estabelecimento, mas dentro do mesmo país os preços são iguais em todos os estabelecimentos.
6. Às vezes distribuímos talões de desconto para provar novos produtos.
7. As pessoas podem comer no nosso restaurante e levar para casa.
8. Por vezes, na compra de alguns menus oferecemos copos ou outros brindes.
9. Os nossos produtos são sujeitos a um rigoroso controlo de qualidade.
10. Só pode comprar os nossos produtos nos estabelecimentos próprios.
11. No McDonalds pode tomar o pequeno-almoço, lanchar, almoçar e jantar refeições muito diversificadas.
12. Patrocinamos eventos importantes.
13. Temos uma imagem muito positiva junto das crianças, com o Ronald e os brindes do Happy Meal.
14. Em diferentes pontos do mundo encontra estabelecimentos McDonalds.
15. Inventamos novos produtos que depois todas as nossas lojas vendem.
16. Apoiamos grandes causas e por isso temos uma fundação chamada Ronald McDonald.



## As Marcas do P

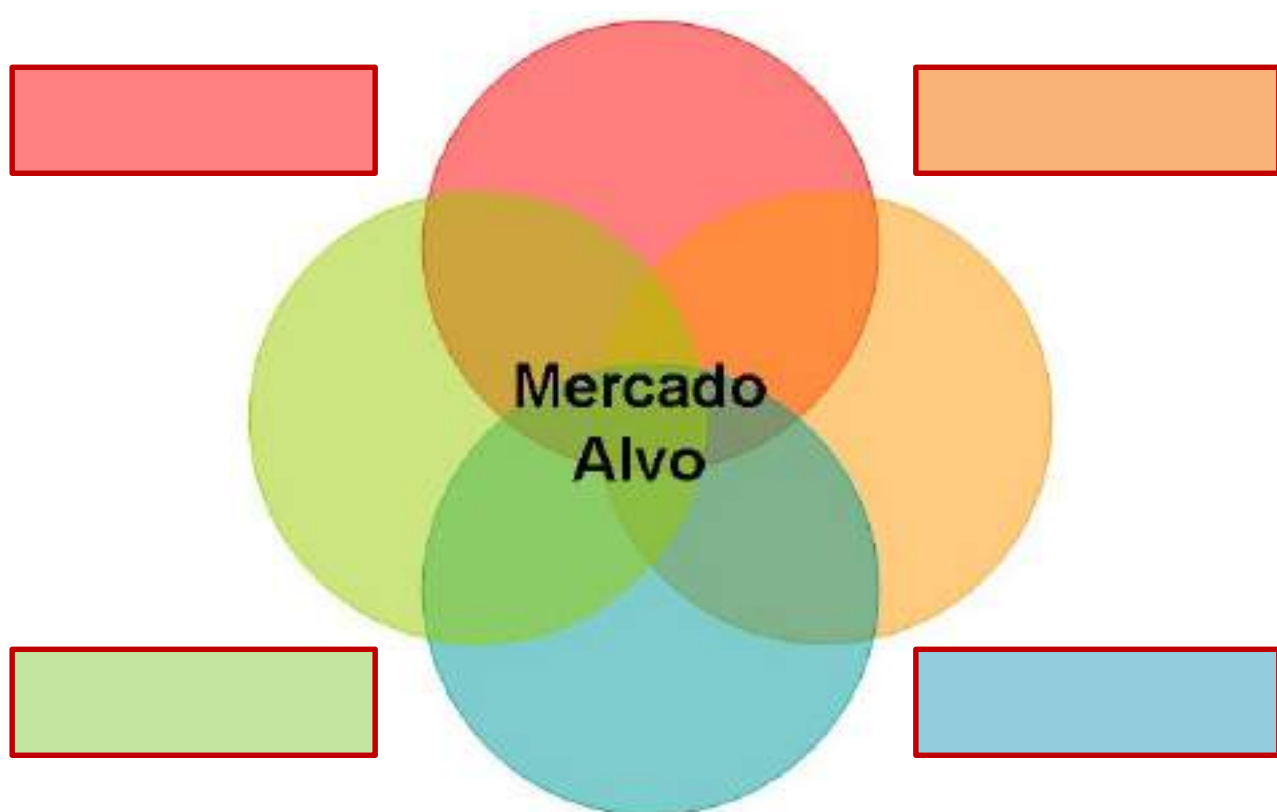


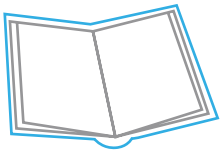
### A Nike

1. Pode adquirir os nossos produtos através do nosso site na Internet.
2. Às vezes fazemos promoções em que pode comprar os nossos produtos com preços diversificados.
3. Somos uma marca em desenvolvimento.
4. Temos diferentes produtos para todos os gostos, diferentes desportos e necessidades dos clientes.
5. Para além de termos lojas próprias só da nossa marca, também vendemos os nossos produtos a diferentes lojas desportivas.
6. O nosso preço é para pagar a qualidade do nosso produto.
7. Organizamos alguns campeonatos desportivos, nomeadamente de futebol.
8. Temos que identificar bem o custo de produção para saber qual o preço que temos que praticar.
9. Nas nossas fábricas produzimos diariamente grandes quantidades de produtos diversificados que depois são vendidos ou nas nossas lojas ou em representantes da nossa marca.
10. Temos um slogan que nos caracteriza.
11. Temos artigos desportivos variados.
12. Os nossos produtos são de boa qualidade por isso são pouco mais caros que os outros.
13. Nos nossos anúncios colocamos grandes personalidades do mundo desportivo, tal como o Ronaldinho.
14. Apoiamos grandes eventos mundiais para destacar os nossos produtos.
15. Temos um logotipo que é conhecido por todas as pessoas.
16. Em diferentes pontos do mundo pode encontrar produtos Nike.

No caderno, desenho o esquema e em cada círculo, escreva os números das frases que pertencem a esse conjunto.

Depois de feitos os quatro conjuntos, atribua o nome que considera ajustado.

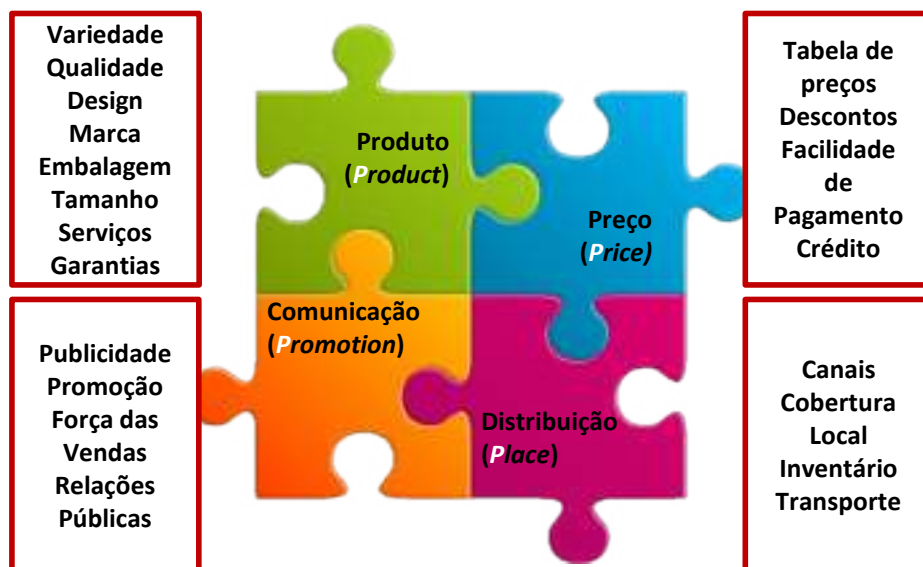




## Marketing Mix

Os 4 P's do Marketing, também designados de Marketing Mix, consistem, segundo Philip Kotler (um expert em marketing), num "conjunto de ferramentas que uma empresa usa para atingir os seus objetivos de marketing no seu mercado alvo".

Estes 4 P's são muito importantes para o sucesso de qualquer negócio, pois todas as ações da empresa, comunicam com o cliente.



O consumidor torna-se para as empresas o seu recurso mais importante.

As organizações sociais, religiosas e de caridade, por exemplo, recorrem aos instrumentos e estratégias de marketing para tentar modificar e/ou influenciar os hábitos dos seus públicos.

**Exemplos:**  
Organizações como a AMI e a Cruz Vermelha desenvolvem ações para obter Donativos.

### Exemplo: Burger King

Produto: Os nossos produtos são sujeitos a um rigoroso controlo de qualidade.

Preço: Mantemos uma boa relação qualidade/preço.

Distribuição: Em diferentes pontos do mundo encontra estabelecimentos Burger King.

Comunicação: Apoiamos grandes causas.





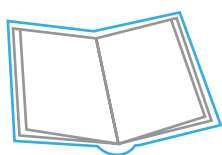
### Atividade 3

## O Marketing em Cartões

Nesta atividade, juntamente com o seu grupo de trabalho, irá explorar um pouco mais a conceção de marketing mix. Para isso, o seu professor irá atribuir um cartão ao seu grupo com um conjunto variado de palavras, presente no documento “Cartões do Marketing”. Deverá agrupar as várias palavras que são apresentadas tentando perceber qual a relação entre estas. No caderno escreva as palavras, distribuindo-as nos quatro grandes grupos do marketing: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição.

**Dica:** A cada quadro correspondem 2 palavras!

<b>Produto</b>	<b>Preço</b>
<b>Comunicação</b>	<b>Distribuição</b>



## Os 4 P's do Marketing Mix

### Produto - (Product)

O produto refere-se aos produtos a fabricar e/ou a vender e aos serviços a prestar por uma empresa.

Esta área do marketing determina as diferentes especificidades do produto/ serviço de forma a responder às necessidades dos clientes e diz respeito a aspetos como o design, a embalagem, o peso, a marca, as cores, as quantidades por embalagem, etc.

### O QUE É UM BOM PRODUTO ?



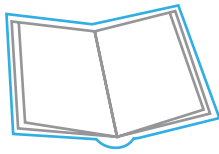
Um bom produto é caracterizado pela sua excelente qualidade, correspondendo às expectativas do cliente e apresenta vantagens sobre os produtos da concorrência.

Estas vantagens podem ser ao nível da apresentação e design ou composição.



O segredo para o sucesso empreendedor é descobrir um nicho de mercado, ou seja, um grupo de clientes que precisa ou deseja um produto ou serviço únicos e conseguir comunicar com esse ciclo de modo eficaz.





## Os 4 P's do Marketing Mix

### Preço – (Price)

O preço refere-se ao custo do produto para o consumidor, já que os produtos têm um valor para quem os adquire.

O custo para o consumidor não é o mesmo que o custo de produção, mas sim quanto é que este vale para o consumidor, oferecendo a melhor relação entre custo e benefício.

É aqui que a empresa define as suas margens de lucro.

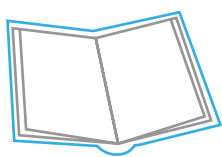


Além da atribuição de preços, esta área do marketing preocupa-se com financiamentos, com descontos por quantidades adquiridas, com a atribuição de um preço que seja competitivo em relação à concorrência, entre outros aspetos.



Por exemplo, os mercados ao ar livre de venda de frutas, vegetais, artesanato, carnes, peixe, etc., têm normalmente uma grande adesão por parte das pessoas, sendo espaços onde a definição dos preços é mais flexível face às necessidades do público-alvo e adaptando-se às suas características culturais.





## Os 4 P's do Marketing Mix

### Distribuição – (Place)

A distribuição diz respeito ao local onde a empresa está situada, à forma como recebe os seus produtos e como os leva até ao consumidor. Na perspetiva do consumidor, a distribuição tem que ver com a forma como temos acesso a um determinado produto.

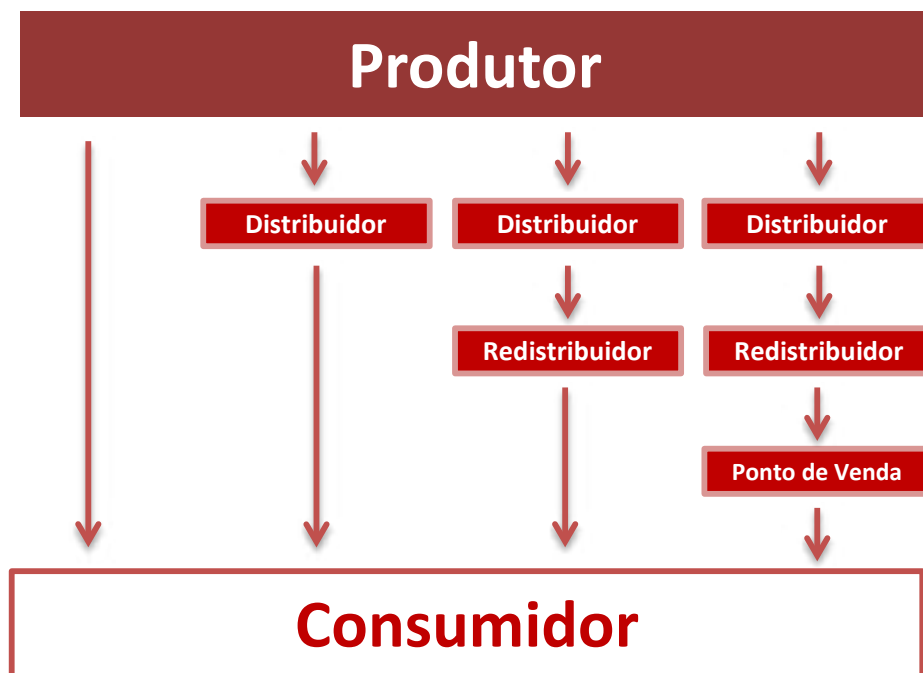


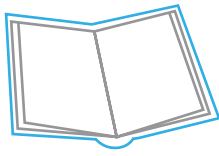
Uma das grandes preocupações do marketing são os canais de distribuição através dos quais o produto chega aos clientes.

Tem em atenção não só o tipo de canais :  
venda direta,  
representantes,  
distribuidoras,  
armazenistas,  
retalhistas,  
grossistas,  
Etc.



Tem também em atenção o seu tamanho, a área geográfica que cobre e o número de canais pelos quais passa.





## Comunicação – (Promotion)

### Comunicação – (Promotion)

A comunicação diz respeito à forma como a empresa comunica com o cliente.

Essencialmente, diz respeito à maneira como informa os clientes dos produtos e dos serviços que tem para oferecer, como os convence a adquiri-los e como faz para que continuem a recorrer aos seus produtos/serviços.



Contudo, antes de começar a divulgação, a empresa deverá saber tudo sobre o produto/serviço e sobre o seu cliente.

Para conhecer os seus clientes deverá utilizar a informação utilizada para analisar e identificar o público-alvo, nomeadamente: o sexo, a idade, o estilo de vida, os gostos, o rendimento, etc.



Marketing-Mix inclui estratégias de:

Publicidade  
Relações públicas  
Promoções  
...entre outras.



Visa promover e aumentar a notoriedade dos produtos, das marcas e das empresas.



## Atividade 4

### Análise SWOT – do Empreendedor

A probabilidade de uma pessoa ter sucesso na vida depende muito da forma como rentabiliza os seus talentos, fazendo o seu próprio marketing pessoal e profissional.

Nesta atividade, pretendemos que faça uma reflexão dos seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades enquanto futuro empreendedor em Timor.

Preencha os vários quadros no caderno, tentando dar resposta às questões que se colocam. Pode responder apenas com pequenas frases ou palavras-chave.

*Quais as minhas competências?  
Quais as minhas mais-valias?  
O que tenho para dar aos outros?  
Como me diferencio dos outros?*

*O que tenho que melhorar?  
O que posso fazer e não tenho feito?  
Que características da minha personalidade têm prejudicado o meu desempenho?*

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

*Que “mercados” ainda posso explorar?  
Quais as tendências do momento?  
Como pensam as pessoas na atualidade?  
Como está a evoluir a sociedade na minha área?*

*Com quem vou concorrer e com quantos?  
O que pode afetar o meu trabalho?  
Quais os indicadores que podem interferir no meu sucesso?*



## Atividade 5

### Análise SWOT – de um Negócio

Tal como na atividade anterior, em que fez a análise do seu perfil empreendedor, agora pretendemos que faça a mesma coisa, mas para o negócio que o professor lhe indique. Responda às questões no seu caderno.



## O Negócio em Tópicos

### Grupo 1

**Negócio:** Venda de produtos alimentares saudáveis na praia

<b>Venda de alimentação saudável</b>	<b>Criação de trabalho de verão para os jovens</b>	<b>Proximidade ao cliente, proporcionando comodidade e conforto</b>
<b>Dificuldade de deslocação pela praia devido à areia e ao peso das malas de refrigeração</b>	<b>Alimentos que se estragam facilmente</b>	<b>Pouca quantidade de produto (limitada pelo tamanho das malas de refrigeração)</b>
<b>População preocupada com as dietas na altura do verão</b>	<b>Grande afluência de veraneantes na praia</b>	<b>População preocupada com a elevada taxa de obesidade no país</b>
<b>Hábitos pouco saudáveis dos portugueses</b>	<b>Sazonalidade</b>	<b>Condições climatéricas</b>

## Grupo 2

**Negócio:** SPA

Equipa motivada e especializada na área	Oferta variada de serviços (massagens, solário, sauna, hidromassagem, ...)	Utilização de produtos naturais
Pouca publicidade	Elevados custos iniciais	Ausência de parcerias com hotéis
Preocupações das portuguesas com cuidados de saúde e beleza	Ausência de concorrência	Acessibilidade (requalificação das estradas de acesso ao local)
Futura concorrência na mesma área de negócio	Crise económica origina a retração dos clientes	Pouca adesão dos turistas (que preferem outro tipo de lazer)

## Grupo 3

**Negócio:** Cabeleireiro ao domicílio

Serviços de cabeleireiro e estética ao domicílio	Flexibilidade de horários	Deslocação à casa dos clientes
Custos elevados derivados das deslocações	Limitação de espaço para material e utensílios de trabalho	Oferta reduzida de serviços
Falta de tempo dos clientes para se deslocarem aos cabeleireiros	Clientes com reduzida mobilidade física	Necessidade dos clientes em acederem a estes serviços fora de horas
Elevado preço dos combustíveis	Crise económica	Concorrência (cabeleireiros e gabinetes de estética)



Em grupo, deverá organizar as várias frases no caderno baseado no seguinte quadro, identificando quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Este esquema deve ser transcrito

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>



## Atividade 6

### Análise SWOT – O Meu Negócio

Tendo em conta as atividades realizadas anteriormente, apresentamos-lhe agora um novo desafio: fazer a Análise SWOT da sua ideia de negócio.

Para facilitar a sua tarefa, pode recorrer ao Submódulo-2, onde teve a oportunidade de desenvolver algumas ideias de negócio.

No caderno, mencione a sua ideia e pense quais poderão ser os seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades desse negócio em Timor.

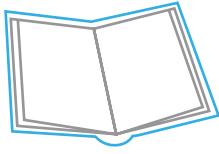
*Quais as vantagens do meu negócio?  
O que tem para dar ao mercado de novo?  
Como se diferencia dos outros negócios na área?*

*O que me falta para avançar com o negócio?  
Que características do meu negócio podem ser condicionantes?*

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

*Que aspetos positivos existem no meio envolvente que ajudem a minha empresa a crescer e ganhar valor?*

*O que existe no meio envolvente que pode prejudicar a implementação e crescimento da minha empresa em Timor?*



## Análise SWOT

O **Ambiente Interno** pode ser controlado pela empresa, uma vez que este é o resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da empresa.

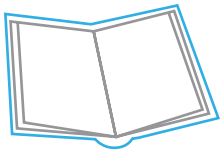


O **Ambiente Externo** está totalmente fora do controlo da empresa. Mas apesar de não o poder controlar a empresa pode conhecê-lo, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças (ou pelo menos tentar minimizar os seus efeitos).

### Exemplos típicos de Forças e Fraquezas Internas:

- Qualidade dos profissionais
- Motivação do pessoal
- Capacidade de inovar e de criar
- Prestação de serviços de qualidade
- Satisfação dos empregados
- Liderança da organização
- Forma de governo da organização
- Empenho na formação dos colaboradores
- Delegação de competências
- Meios financeiros próprios disponíveis
- Capacidade de crédito
- Instalações e equipamentos
- Capacidade de Produção
- Investigação e desenvolvimento





## Análise SWOT

### Exemplos típicos de Ameaças e Oportunidades Externas:

- **Tendências Sociais:** Quais as mudanças sociais que podem ter influência no negócio?
- **Tendências Políticas:** Como evolui a situação política? É favorável ou desfavorável?
- **Tendências Económicas:** Como evolui a situação económica no país e no mundo?
- **Tendências Culturais:** Será que a evolução cultural dos povos nos mercados atuais permite fazer mais negócios?
- **Acesso a redes de comunicação**
- **Concorrentes específicos**
- **Questões ecológicas**
- **Evolução da procura**
- **Acesso a recursos de produção**
- **Localização**





## Glossário

### Análise SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). É uma ferramenta utilizada para fazer uma análise do contexto ou ambiente onde a organização está inserida, para apoiar a tomada de decisões de gestão, e planeamento estratégico da empresa.

### Marketing

Conjunto de ações e técnicas que tem por objetivo a implementação de uma estratégia comercial nos seus variados aspetos, desde o estudo de mercado até à venda propriamente dita.

### Marketing Digital

Ações de comunicação que as empresas desenvolvem utilizando a internet, telemóveis e outros meios digitais, para divulgar e comercializar seus produtos, conquistar novos clientes e melhorar a sua rede de contactos.

### Marketing Mix

É um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e consiste naquilo que a empresa pode fazer no para aumentar a procura e venda dos seus produtos. Consiste nos 4 p's do marketing: Product (Produto), Price (Preço), Place (Localização ou Distribuição) e Promotion (Promoção ou Publicidade).



## SÍNTESE

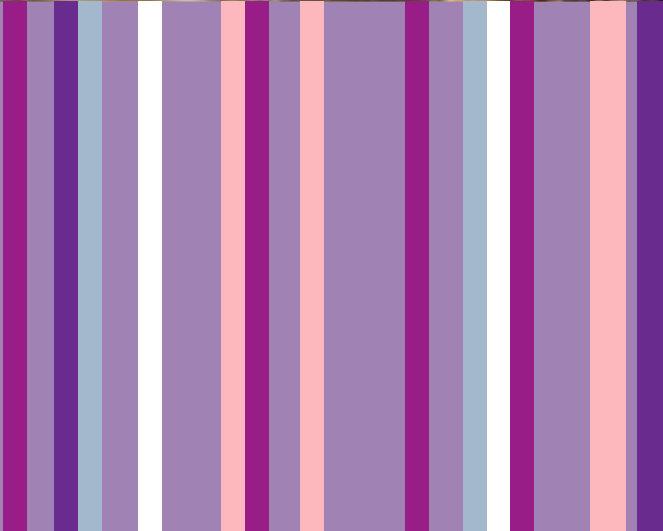
Agora que chegou ao final deste módulo verifique se sabe responder às seguintes questões:

- Consegue fazer a distinção entre uma oportunidade de negócio e uma necessidade de negócio?
- Sabe quantos tipos de empreendedor podem existir?
- Consegue reconhecer os diferentes perfis de um empreendedor?
- Para se ser um empreendedor, quais devem ser os passos de aprendizagem de uma pessoa?
- Consegue caracterizar o fator inovação de uma empresa?
- Quais foram as principais transformações no mundo empresarial ocorridas nos últimos anos?
- Consegue distinguir o estado de espírito de um empreendedor positivo e de um empreendedor negativo.
- Conhece algumas estratégias de geração de ideias?
- Consegue caracterizar um micronegócio?
- O que é a ferramenta SCAMPER?
- Quais são os 4P's do Marketing?
- Consegue identificar as partes que compõem a Análise SWOT ?

Esta pequena lista pode ajudá-lo a perceber quais os conhecimentos e aprendizagens efectuadas. Caso perceba que ainda não está preparado, volte ao estudo deste tema antes de avançar.

# MÓDULO 5

## COMO PLANEAR UM NEGÓCIO?



# MÓDULO 5

## COMO PLANEAR UM NEGÓCIO?

### SUBMÓDULOS:

5.1 Plano de Negócios

Pág. 81

5.2 Planejamento Financeiro de um Negócio

Pág. 111

### OBJETIVOS

No final deste módulo o aluno deverá ser capaz de:

- 2.1**
- Compreender o conceito de plano de negócios.
  - Compreender a utilidade de um plano de negócios para o empreendedor e para o projeto.
  - Identificar e analisar os principais pontos chave de um plano de negócios.
  - Identificar os principais fatores que influenciam o sucesso de um negócio.

- 2.2**
- Compreender alguns conceitos financeiros.
  - Perceber a importância do planejamento financeiro de um negócio.
  - Saber definir custos e preços de um negócio.
  - Compreender a importância da análise financeira.



# SUBMÓDULO 1

## 5.1 PLANO DE NEGÓCIOS



### O Plano de Negócios

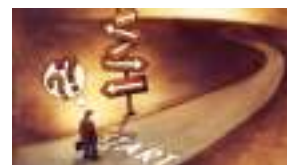
Uma ferramenta imprescindível ao empreendedor que vai criar o seu negócio é o plano de negócios. Um empreendedor vai ter um caminho árduo e correr alguns riscos. O plano de negócios é o documento que vai permitir minimizar os riscos inerentes à implementação de um novo negócio.

Neste submódulo irão aprender o conceito de plano de negócios, qual a sua utilidade para o empreendedor e como se estrutura um plano de negócios.

De uma forma geral, o plano de negócios é um guia para o empreendedor ou empresário. Trata-se de um documento onde se descreve um negócio, se analisa a situação do mercado e se estabelecem as ações que se irão realizar no futuro, juntamente com as estratégias correspondentes para as implementar.

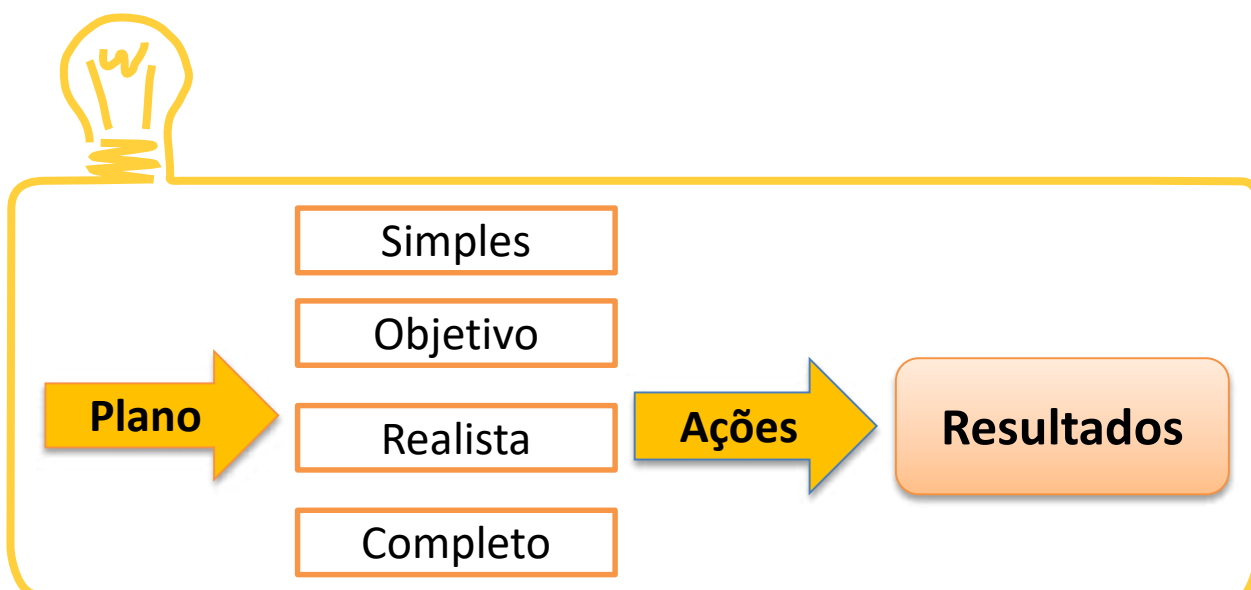


É importante ter sempre presente o objetivo a atingir para delinear uma estratégia empresarial.



“Todo bom desempenho começa com objetivos claros”  
Ken Blanchard.

**Existem algumas qualidades num plano que fazem com que seja mais provável que este possa trazer mais resultados:**





## Atividade 1

### Conceito de Plano de Negócios

No caderno escreva as afirmações que melhor definem o que é um Plano de Negócios.

Trata-se de um conjunto de informações elaboradas de forma organizada em que são definidos os aspetos mais importantes de um projeto.

É um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio.

É um mecanismo de que o empreendedor dispõe para refletir sobre si mesmo e sobre o negócio: Vale a pena? É o que sonhei?

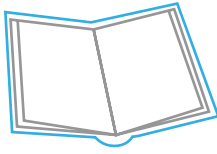
Um plano de negócios trata-se apenas de uma candidatura ou proposta.

O plano de negócios tem como único objetivo a captação de financiamento junto de potenciais investidores.

O plano de negócios deverá ser claro, objetivo, realista e ter uma abordagem profissional.

Deve incluir os objetivos do negócio, as estratégias a implementar para os atingir, os problemas que se podem colocar, a estrutura organizacional da empresa e o montante de capital que será necessário obter.

O plano de negócios não permite verificar a viabilidade económico-financeira de um negócio.



## Conceito e importância do Plano de Negócios

Segundo Sarkar (2007):

**“Um plano de negócios é a face visível do projeto, o resultado e o reflexo da sua ideia, da oportunidade dos recursos, dos retornos e dos riscos.”**


Um plano de negócios é um guia para o empreendedor ou empresário. Trata-se de um documento onde se descreve um negócio, se analisa a situação do mercado e se estabelecem as ações que se irão realizar no futuro, juntamente com as estratégias correspondentes para as implementar.

Deste modo, o plano de negócios é um instrumento que permite comunicar uma ideia de negócio para a vender ou para obter financiamento. Também se trata de uma ferramenta de uso interno para o empreendedor, pois permite-lhe avaliar a viabilidade das suas ideias e fazer um seguimento da aplicação das mesmas na prática.

### Porque é que o Plano de Negócios é tão importante?

Um Plano de Negócio apresenta-se como uma ferramenta essencial para o empreendedor por vários motivos:

- É um processo de validação de uma ideia
- É um instrumento de diminuição de riscos
- É um mecanismo de que o empreendedor dispõe para refletir sobre si mesmo e sobre o negócio: vale a pena? É o que sonhei?
- É uma linguagem de comunicação entre o empreendedor e a sua equipa
- É um documento para negociação e obtenção de recursos.



Sabia que é através do planeamento que consegue perceber se uma ideia é realmente uma oportunidade de negócio

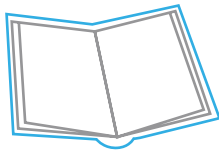




## Atividade 2

### À descoberta dos Negócios

Após o desenvolvimento da atividade em grupo, inscreva no caderno baseado no esquema em baixo, as palavras abordadas durante o jogo de modo a ficar com o registo de algumas das palavras-chave inerentes ao Plano de Negócios.

## Conceito e importância do Plano de Negócios

### Que funções tem o plano de negócios?

- Avaliar o novo projeto do ponto de vista técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do projeto ao longo da sua implementação: para cada um dos aspetos definidos no plano de negócios, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
- Facilitar ao empreendedor a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

### Como se estrutura um plano de negócios?

Embora não exista uma única estrutura de plano de negócios, iremos aqui apresentar um modelo possível. Acima de tudo, lembre-se que o que importa é que seja criativo e comunicativo na apresentação e clarificação do seu negócio.

Os passos essenciais da elaboração de um plano de negócios que irão ser trabalhados são os seguintes.



“O planeamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planeamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planeamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

Peter Drucker

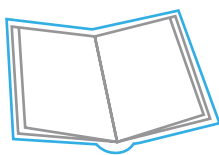


## Atividade 3

### Puzzle de Palavras

Agora que já realizaram a atividade de grupo e que já está familiarizado com a estrutura do Plano de Negócios registre no seu caderno este documento com a solução que a turma considerou relativamente ao jogo realizado anteriormente.

1. Sumário Executivo	2. Produto	3. Mercado	4. Equipa
5. Investimento	6. Análise Económica Financeira	7. Financiamento	8. Motivação



## Estrutura do Plano de Negócios

### 1. Sumário Executivo

#### Em que consiste o projeto?

O Sumário Executivo, sendo o primeiro capítulo do Plano de Negócios, deve ser claro e simples, devendo ser capaz de captar a atenção e criar curiosidade. O Sumário Executivo é um resumo do negócio e que deve responder às seguintes questões: em que consiste? Como proceder? Quais as competências da equipa? Qual o objetivo? Que se pretende atingir? E quais as perspetivas financeiras do negócio?

Nesta primeira parte do Plano de Negócios deve-se perceber se o negócio tem interesse e por que razão os empreendedores acreditam neste projeto.

O Sumário Executivo é a porta de entrada para o Plano de Negócios e não se deve desperdiçar a oportunidade de começar a somar pontos. Apesar de ser o primeiro capítulo do Plano de Negócios deve ser o último a ser redigido pois é uma súmula de todo o conteúdo presente no documento.

#### Pontos essenciais a focar no Sumário Executivo:

- Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?
- Qual a missão?
- Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?
- Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- Quais os recursos, humanos e financeiros, que são necessários?
- Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?
- Quais as referências e a experiência relevante da equipa promotora para o projeto concreto?

Na viagem pelo mundo dos empreendedores o plano de negócios é um mapa de percurso.





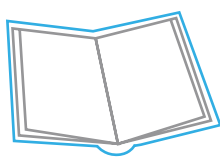
## Atividade 4

### Apresentação da empresa JJP

Identifique no texto as respostas às seguintes questões essenciais a focar no Sumário Executivo e escreva no seu caderno.

1. Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?
2. Qual é a missão?
3. Âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?
4. Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
5. Quais os recursos, humanos e financeiros, que são necessários?
6. Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
7. Quais as referências e a experiência relevante da equipa promotora para o projeto concreto?





## Apresentação da empresa

### JJP

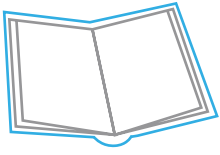
Jolly Java e Padaria (JJP) é um estabelecimento de retalho, café e padaria, localizada no centro da capital de Timor. JJP espera captar o interesse de uma clientela fiel e regular com a sua ampla variedade de produtos de café e pastelaria. A empresa planeia estabelecer uma forte posição no mercado onde se encontra localizada, devido à experiência dos parceiros nesta indústria e à pouca competitividade existente na área.

JJP tem como objetivo oferecer os seus produtos a um preço competitivo para atender às necessidades do público-alvo, residentes na área da classe socioeconómica média alta e turistas.

JJP está incorporada no centro da capital de Timor, Díli. É constituída e gerida por dois sócios que detêm quotas iguais: Sebastião Samora, com larga experiência em vendas, marketing e gestão, tendo sido vice-presidente da empresa Great Foods; David Alkatari, com experiência na área de finanças e administração, tendo trabalhado para a cadeia internacional de lojas de café BuzzCups como diretor financeiro. JJP oferece uma ampla gama de produtos de café orgânico, todos de alta qualidade, cujos grãos de café são provenientes de Timor. JJP atende a todos os clientes fornecendo café e produtos derivados à medida das suas necessidades, até ao ínfimo pormenor. A padaria oferece produtos de padaria e pastelaria preparados ao longo do dia para garantir produtos frescos sempre disponíveis.

O café orgânico de Timor é um produto bastante apreciado e conhecido em todo o mundo pela sua qualidade. Desta forma, pretende divulgar um produto nacional no âmbito comercial e turístico, como forma de valorização de um produto tão importante como é o café na economia timorense. O consumo de café em Timor tem vindo a crescer, bem como o mercado turístico. Apesar de Timor estar a dar os primeiros passos nesta área, tem vindo a afirmar-se cada vez mais como destino turístico.

JJP quer estabelecer uma grande base de clientes regulares e por isso irá focar a sua estratégia de marketing nos residentes locais, que será o mercado alvo dominante. Isto irá estabelecer uma base de receita consistente para garantir a estabilidade do negócio. Além disso, espera-se que o tráfego de turistas componha cerca de 35% das receitas. A alta visibilidade e os produtos/serviços competitivos são um fator crítico para este segmento de clientes. JJP espera



## Apresentação da empresa

### JJP

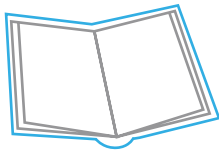
investir \$110,000 de capital próprio e \$100,000 provenientes de empréstimo a dez anos garantido pelo BNU Timor. Este montante de capital garante a maior parte de financiamento corrente necessário.

JJP antecipa atingir \$491.000 de vendas no primeiro ano, \$567,000, no segundo ano e \$655,000 no terceiro ano. JJP atingirá o ponto crítico de vendas no quarto mês de operação, uma vez que aumenta progressivamente as suas vendas. Os lucros esperados para este período de tempo são de aproximadamente \$13,000 no primeiro ano, \$36,000 no segundo e \$46,000 no terceiro ano. A empresa não prevê quaisquer problemas de fluxo de caixa.

A equipa é constituída por 2 gerentes, 1 padeiro, 1 pasteleiro e 2 balconistas.

**Nota: a apresentação desta empresa é fictícia.**





## Estrutura do Plano de Negócios

### 2. Produto

#### Qual o produto ou o serviço?

Neste ponto do Plano de Negócios deve descrever-se a ideia de negócio (quais os produtos que serão vendidos ou quais os serviços que serão prestados), indicando qual a oportunidade de negócio inerente e qual a necessidade de mercado que esse negócio vem colmatar.

Além disso, é neste ponto que se fala do aspeto inovador do negócio, já que a inovação é essencial para o sucesso.

Deve ser também indicada a forma de comercialização do produto ou serviço, ou seja, de que forma chegará ao cliente. De nada vale ter uma excelente ideia se os produtos/serviços estiverem inacessíveis aos clientes ou se eles não souberem da sua existência.

Perguntas chave a responder neste item do plano de negócios:

- Que tipo de negócio está a planear?
- Quais os produtos ou serviços que vai vender?
- Que tipo de oportunidade é? (nova, part-time, de expansão, sazonal, durante todo o ano)?
- O que faz com que seja uma oportunidade de sucesso?
- Qual o potencial de crescimento?
- O que faz com que seja uma ideia única?



*Leanna's*

Uma menina de 9 anos de idade decidiu começar o seu próprio negócio e criou uma linha de produtos para cabelo.





## Atividade 5

### Descrição do produto

Leia o exemplo seguinte, que corresponde à descrição de um produto num plano de negócios e responda depois às questões colocadas no seu caderno.

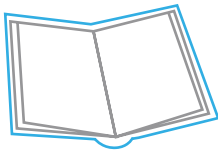
Inovação da ideia:

Indicadores que o diferenciam da concorrência:

Meios de divulgação do negócio:

Produtos e serviços oferecidos:

Produtos e serviços a oferecer no futuro:



## Descrição do produto da empresa

### Salão de Beleza XPTO

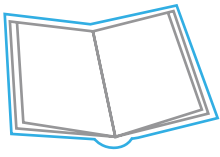
O salão de beleza XPTO, tem por objetivo a prestação de serviços no ramo de beleza e compreende serviços de cabeleireiro, pedicure, manicure, depilação, maquiagem, massagens. Para além disso, vende produtos de cosmética de alta qualidade

A vantagem competitiva face à concorrência existente no mercado é a diversificação de serviços prestados uma vez que a nossa concorrência oferece sobretudo os serviços básicos, nomeadamente de cabeleireiro e manicure/pedicure. Para além, disso a linha de cosméticos vendidos neste salão de beleza é 100% natural, produtos esses que não são vendidos pela concorrência.

A comunicação dos nossos produtos e serviços será feita através da rádio local, site da empresa, email e presença em eventos na localidade. Através do site da empresa, os clientes terão acesso a informação sobre promoções e poderão também marcar dia e hora em que pretende ser atendido.

Após a implementação desta ideia e sua consolidação, é nosso objetivo criar um serviço adicional para melhor satisfazer as necessidades dos nossos clientes: serviço de cabeleireiro ao domicílio, serviço este que não tem concorrência direta no mercado que pretendemos abranger.





## Estrutura do Plano de Negócios

### 3. Mercado

**Quem são os clientes? Quem são os concorrentes?**

**Qual a localização do negócio?**

A razão de ser de qualquer negócio são os clientes. Sem clientes, qualquer grande ideia falha. Milhares de boas ideias perdem-se por todo o mundo porque não conseguem atingir os clientes. Neste ponto, deve definir-se qual o público-alvo do negócio, indicando as características dos clientes a quem se destina o negócio (faixa etária, sexo, poder monetário, área geográfica, entre outros aspetos relevantes).

A menos que o negócio seja totalmente inovador, irão entrar num mundo em que a concorrência é enorme e em que a luta pela sobrevivência é ainda maior. Deverá assim ser feita uma descrição da concorrência, nomeadamente quem são, que produtos/serviços oferecem, quais os preços que praticam, quais os respetivos pontos fracos e fortes.

Para além disso, é importante referir quais as vantagens competitivas do negócio (enquanto aspetos que diferenciam este negócio de outros semelhantes), o que levará a que os clientes procurem este negócio em vez de um concorrente (pode ser pela inovação, preço, qualidade, publicidade, serviço ao cliente, ...).



Uma dica é escolher apenas uma parte do mercado para atender, isto é, encontrar um grupo de pessoas ou empresas com características e necessidades parecidas, tratando-os de maneira especial. Um exemplo desse tipo de estratégia é uma loja de roupas que se especializa em atender crianças ou, então, uma confeitaria que fabrica sobremesas dietéticas.





## Atividade 6

### Definição do público-alvo e concorrência

Para os seguintes negócios, faça uma análise de qual o público-alvo a quem se destinam os produtos e/ou serviços oferecidos e qual a concorrência que estes poderão ter no mercado onde se encontram inseridos.

Casa de chá que oferece os seguintes produtos: Vinhos e Licores; Águas e Refrigerantes; Cervejas; Vinho do Porto e Whiskies; Sandes e Tostas; Cafeteria; Pastelaria Diversa. Este também oferece música ao vivo em determinados dias ao vivo e vende também produtos regionais.

**Público-alvo:**

**Concorrência:**

Loja de venda dos seguintes produtos/serviços: ferramentas e utensílios agrícolas; materiais para preparação e vedação de terrenos agrícolas; sementes, rações, adubos e outros relacionados; Venda de animais vivos (aves); projetos de rega/estufas (parcerias) e aconselhamento técnico.

**Público-alvo:**

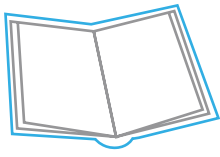
**Concorrência:**

Alojamento turístico numa zona rural com disponibilização dos seguintes Produtos/Serviços: Alojamento com Pequenos-Almoços; Venda de produtos tradicionais da região; Atividades na Natureza de acordo com as parcerias estabelecidas; Eventos (Ex: Casamentos, Reuniões de empresas,...).

**Público-alvo:**

**Concorrência:**

**Nota:** apesar de, num plano de negócios, ser importante nomear quais os negócios que representam concorrência, nesta atividade apenas se pretende que os identifique de modo geral.



## Estrutura do Plano de Negócios

### 4. Equipa

#### Que elementos constituem a equipa do projeto?

Neste ponto do Plano de Negócios é então fundamental demonstrar quais as competências da equipa, de forma a assegurar todas as funções do negócio proposto. Deve assim ser feita uma descrição dos promotores do negócio (equipa de gestão), indicando quem são, quais as habilitações literárias, qual a experiência profissional, quais os hobbies e interesses, quais os cargos que ocupam, etc.

Para além da equipa de gestão, deve indicar-se igualmente o perfil da restante equipa de recursos humanos, nomeadamente as funções vitais para a empresa que não sejam desempenhadas por sócios. Muitas vezes na equipa de gestão não é possível reunir as competências necessárias para todas as áreas, pelo que é imprescindível uma boa escolha dos colaboradores para o sucesso do negócio.

Existem muitos aspetos positivos no trabalho de equipa:

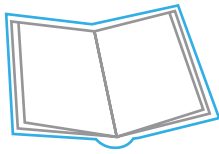
- Permite lidar com novos desafios;
- Contribui para uma maior eficácia da organização;
- Visa sempre atingir determinados fins, o que dá novos conhecimentos;
- Faculta um enriquecimento pessoal através da troca de ideias;
- Distribui a responsabilidade por todos os membros da equipa;
- Fomenta o espírito de entreaajuda porque acabam por se gerar relações de confiança, flexibilidade e desenvolvimento de objetivos e expectativas.



No trabalho em equipa, cada elemento é responsável pelo resultado final. O sucesso ou o fracasso é da responsabilidade de cada um e de todos.







## A importância da equipa num negócio

Ao assumir o papel de chefe de equipa é importante ter em atenção algumas dicas:

### **Delegar tarefas**

Aqui é importante agendar prazos para a execução das tarefas delegadas.

### **Saber ouvir**

Deve-se escutar com atenção os membros da equipa pois é da discussão que nasce a solução.

### **Conhecer a fundo os projetos**

Só assim se pode demarcar objetivos de forma clara e objetiva.

### **Estar atento**

Onde existem pessoas, existe interação, por isso deve haver preparação para tentar compreender e saber gerir os jogos psicológicos e as interações dos membros da equipa. É meio caminho andado para fomentar bons relacionamentos e evitar conflitos.

### **Valorizar os funcionários**

Se se quer uma equipa motivada, é preciso valorizar cada um dos seus membros sempre que se justifique.

No entanto, é também preciso saber fazer uma crítica quando for necessário, sempre com tato, é claro!

### **Relembrar os objetivos**

Nunca é demais! Eles são sempre a meta que pretendemos atingir.



#### **Stephen Covey enunciou 7 hábitos que tornam uma pessoa muito eficiente:**

Ser proativo: antecipar problemas e ter iniciativa.

Ter um objetivo, focar metas e resultados.

Estabelecer prioridades: primeiro o mais importante.

Pensar na reciprocidade: alcançar benefícios mútuos.

Procurar primeiro compreender para depois ser compreendido.

Sinergizar: saber cooperar criativamente.

Melhorar: promover a renovação constante.



## Atividade 7

### A empresa ideal

Para a realização desta atividade deverá formar um grupo de 4 elementos à sua escolha tendo em conta as diferentes características de cada um dos elementos de modo a serem complementares entre si e formarem um grupo consistente. Deve responder às questões no seu caderno e seguir atentamente as instruções do professor.

#### Quem roubou o escritório?

Foi cometido um roubo num escritório e só pode haver um culpado: o único dos quatro suspeitos que está a mentir. Todos estiveram sozinhos durante a sua permanência no escritório.

O vigilante diz que foi à parte do edifício onde fica o escritório às 20h33. A porta do gabinete onde ocorreu o roubo estava fechada. Entrou, viu as luzes acesas, fez uma ronda de 13 minutos pela área, apagou as luzes e foi-se embora, deixando a porta novamente fechada.

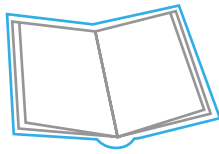
O homem que limpa os vidros entrou no escritório às 19h18. Encontrou a porta fechada e abriu-a para fazer o seu trabalho. As luzes estavam acesas. Precisamente 34 minutos depois, terminou o seu trabalho, apagou as luzes e foi-se embora. Deixou a porta aberta.

A secretária foi buscar uns papéis às 20h49. Não se lembra se as luzes estavam acesas, mas a porta estava fechada. Após 25 minutos, saiu com os papéis, fechando a porta e desligando as luzes.

O porteiro entrou no escritório às 19h51. A porta estava aberta, acendeu as luzes e esteve 44 minutos a procurar umas chaves. Depois, foi-se embora, deixando as luzes acesas e a porta fechada.

Fonte: Expresso (2009), Train your Mind – Livro 2

#### A nossa solução:



## Estrutura do Plano de Negócios

### 5. Investimento

#### Qual será o investimento inicial necessário?

No ponto do investimento deverão ser identificados todos os recursos materiais (equipamentos, viaturas e mobiliário) necessários para o arranque do negócio.

É importante ter em atenção que o montante dos investimentos pode ditar o sucesso ou insucesso de um negócio, pelo que o rácio custo-benefício deverá ser muito bem avaliado, já que muitos negócios falham devido aos inúmeros investimentos que se fazem, sem que depois se consiga gerar dinheiro suficiente para os pagar e recuperar.



**Pencil Bugs**

Um menino de 9 anos de idade criou o seu próprio negócio: ele vende lápis com enfeites coloridos.





## Atividade 8

### Diferentes negócios, diferentes necessidades

Para os negócios em questão identifique para cada um deles quais os recursos materiais que considera serem importantes adquirir para o início desse mesmo negócio, escrevendo-os no seu caderno.

#### **Loja de serviços de informática**

A empresa Bits and Bytes é um projeto de 3 irmãos empreendedores da família Silva: o Francisco, o João e o Nuno. Eles pretendem montar um escritório de serviços de informática. O serviço que prestam consiste apenas na reparação de computadores, quer este serviço seja efetuado na loja, quer no domicílio dos clientes, variando apenas o preço do serviço prestado.

Investimento para loja de serviços de informática:

#### **Instalação de painéis térmicos, painéis fotovoltaicos e turbinas eólicas**

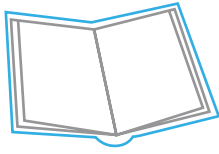
A InovEnergia é um projeto empreendedor no setor das energias renováveis. A ideia partiu de 3 empreendedores – o Zacarias, a Beatriz e a Inês – que pretendem alugar um escritório para tal. O negócio centra-se em 3 produtos, destinados às casas particulares: painéis térmicos, painéis fotovoltaicos e turbinas eólicas.

Investimento para instalação de sistemas de energias renováveis:

#### **Loja de vestuário**

A Maria João e a Joana têm o sonho de montar a sua própria loja de vestuário. Pretendem vender roupa para homem e mulher, incluindo algum calçado. Já arranjam um espaço num centro comercial, que pretendem arrendar.

Investimento para loja de roupa:



## Estrutura do Plano de Negócios

### 6. Análise Económica Financeira

#### Quais os pressupostos?

No momento de lançamento de uma nova empresa é necessário elaborar alguns documentos que se mostram essenciais para fazer uma previsão realista dos primeiros anos de vida da empresa, mesmo que muitos fatores não possam ser estimados com certeza.

Assim, devem ser definidos alguns pressupostos importantes (produtos a vender ou serviços a prestar, quantia de vendas prevista, preços a praticar, número de colaboradores, salários, investimentos, etc.) para que se consigam chegar a conclusões importantes.



Dica: Deverá definir muito bem o preço que vai cobrar pelos seus produtos ou serviços. Deverá ter em conta os clientes-alvo, assim como o mercado em que vai atuar. Se tiver algo inovador para oferecer, ou tiver uma localização privilegiada, a capacidade de cobrar um preço mais elevado é maior.





## Atividade 9

### Conceitos e desafios

Selecione as palavras que estão diretamente relacionadas com a análise económica-financeira.

**Retorno do investimento**

**Necessidade de  
Financiamento**

**Orçamento**

**Despesas**

**Equipa**

**Motivação**

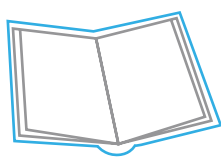
**Impostos**

**Dados Financeiros**

**Produto**

**Inovação**

Nota: esta é uma atividade introdutória ao tema de análise económico-financeira, sendo que este será aprofundado no submódulo seguinte.



## Estrutura do Plano de Negócios

### 7. Financiamento

#### Qual o capital procurado?

Depois de efetuados os cálculos, indicar-se-á claramente a necessidade de financiamento para o negócio em questão e a forma como se espera obter esse valor (por exemplo: recursos financeiros próprios, pedir a familiares ou amigos, empréstimo bancário, etc).

O empreendedor deve decidir como vai financiar o seu projeto empresarial. O próprio empreendedor deve financiar o seu projeto através de capitais próprios e deve perceber a necessidade de obter outros financiamentos. A percentagem de empreendedores que consegue criar uma empresa sem recorrer a capital externo é reduzida. Assim, o empreendedor tem de estar preparado para defender o seu plano de negócios junto da banca, de investidores privados, empresas de capital de risco ou outras.

O financiamento inicial é necessário para suportar as despesas iniciais da empresa, tais como: comprar ou alugar um espaço, gastos com preparação do espaço, aquisição de material, de viaturas, pagar ordenados aos colaboradores até a empresa começar a vender, etc.

Cada projeto empresarial tem a sua especificidade em termos do montante de investimento e das necessidades de financiamento, portanto é necessário pesquisar dentro de todas as hipóteses, aquela que se adapta melhor, sendo que tal depende também da própria capacidade financeira do empreendedor.



Em Timor, o setor privado ainda se encontra num estágio emergente. Por essa razão o Governo de Timor Leste reconhece a importância de criar apoios financeiros para motivar o espírito de empreendedorismo. Atualmente, existem cerca de seis mil empresários espalhados em todo o território nacional e a área de negócio mais dominante é a da construção civil.



## Atividade 10

### Onde procurar apoio ao financiamento

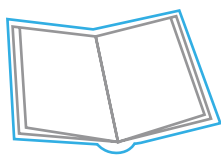
Em grupo faça uma pesquisa de quais os apoios financeiros existentes em Timor de incentivo ao empreendedorismo. Essa pesquisa deve ser escrita no seu caderno.

#### **Iniciativas governamentais para apoio às iniciativas privadas / empreendedores**

#### **Iniciativas de Organizações Não Governamentais para incentivo ao empreendedorismo (micro-crédito)**







## Estrutura do Plano de Negócios

### 8. Motivação

#### Porquê realizar o investimento?

Por fim, é importante explicar o motivo pelo qual se quer implementar este negócio, demonstrando que se acredita na viabilidade e exequibilidade do mesmo.

Além disso, deve transmitir-se a paixão e dedicação que se tem pelo projeto que está a ser apresentado.

A motivação do empreendedor ou do conjunto de empreendedores, assim como, o diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos são aspetos que possibilitam avaliar a identificação dos empreendedores com a área do negócio.

Esta área do plano de negócios permitirá constatar o nível de adequação dos empreendedores à atividade.

A motivação pode decorrer de situações relacionadas com a formação e com a experiência profissional acumulada ao longo dos anos, que lhe permitiram conseguir um “know how” que o potencial empresário considera essencial para criar o seu próprio negócio, ou ainda de outras situações de que são exemplo:

- Um desejo de mudança face à situação atual (não querer trabalhar por mais tempo para um patrão, ter estagnado em termos de carreira ou não conseguir arranjar um emprego).
- O aproveitamento dos conhecimentos adquiridos com o desenvolvimento de um determinado produto, que quando adaptado, por exemplo, a outro segmento de mercado, se pode tornar numa iniciativa rentável;
- O facto de considerar que um negócio próprio é a melhor forma de dar expressão às suas qualidades.

A procura de melhoria da situação financeira, o desejo de cooperação com outros, a luta por um ideal e a existência de uma oportunidade de mercado podem constituir outras motivações relevantes para a criação de uma empresa.



“O planeamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planeamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planeamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

(Peter Drucker)





## Atividade 11

### A paixão do empreendedor

Tendo em conta os seguintes trechos desenvolvidos por empreendedores que elaboraram o seu plano de negócio identifique qual o tipo de motivação inerente à criação do negócio.

Escreva a solução no seu caderno.

O que nos motiva para este projeto é a nossa experiência no setor de atividade que este se insere e o facto de acreditarmos que é uma mais valia para a região em que vai ser implementado.

**Motivação:**

Os produtos e os serviços que visamos oferecer são inovadores e representam claramente uma oportunidade de negócio a nível nacional.

**Motivação:**

A equipa de gestão deste projeto tem elevado nível de conhecimentos técnicos na área de negócio em questão, estando com vincada motivação para a sua implementação tendo em conta a rentabilidade financeira desta iniciativa.

**Motivação:**

Este negócio trata-se de um sonho partilhado pelos promotores tratando-se de uma área de negócio pouco explorada na região e que valoriza sobretudo o património cultural e histórico da nossa cidade.

**Motivação:**

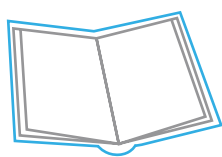


## Atividade 12

### O negócio em tópicos

Com o objetivo de consolidar os conhecimentos previamente adquiridos, irá realizar uma atividade de grupo. Passe o esquema para o seu caderno e distribua o conjunto de frases, respeitantes a um negócio em concreto que lhe foram distribuídas pelo professor na estrutura do plano de negócios.

1. Sumário Executivo	2. Produto	3. Mercado	4. Equipa
5. Investimento	6. Análise Económica Financeira	7. Financiamento	8. Motivação



## Fatores de Risco

Os negócios começam e acabam no mercado. O empreendedor deteta uma oportunidade de negócio, evolui para um conceito ao qual associa um modelo de negócio que tem por base a venda de um produto ou de um serviço. Seleciona uma equipa em que, preferencialmente, cada elemento tem competências distintas e complementares, elabora o plano de negócios, procura financiamento e monta a empresa.

Este é o ciclo de um negócio. O sucesso de um negócio pode depender de um conjunto de fatores que poderão beneficiar ou prejudicar o mesmo. Assim, importa ter em atenção a todos eles, para que estes não se tornem fatores de risco, mas sim fatores de sucesso.

### Fatores de Risco - o que são?

São aspetos que poderão afetar de forma negativa um determinado negócio. Deste modo, antes de se lançar um novo negócio, dever-se-á identificar possíveis fatores de risco que este corre, evitando que estes se traduzam em ameaças para o negócio e convertendo-se em fatores de sucesso. No último módulo será melhor explicado em que consiste cada um deles:

PREÇO

COMUNICAÇÃO /  
IMAGEM DO PRODUTO

CONHECIMENTO DO  
MERCADO

LOCALIZAÇÃO

INOVAÇÃO

EQUIPA



A pergunta-chave que devemos colocar para identificarmos os fatores de risco de um determinado negócio é: o que pode inviabilizar este negócio?

Identificados os fatores que poderão levar ao insucesso deve-se pensar em medidas alternativas para reverter esses eventuais riscos.



## Atividade 13

### Fatores de Risco

De forma a introduzir este tema, que será abordado mais à frente neste manual, é esperado que consiga associar os fatores de risco a cada uma das frases.

Transcreva o quadro para o seu caderno e complete-o no mesmo.

<i>Fator de Risco</i>	<i>Nº da frase</i>
<b>Preço</b>	
<b>Comunicação/Imagem</b>	
<b>Conhecimento do Mercado</b>	
<b>Localização</b>	
<b>Inovação</b>	
<b>Equipa</b>	

1. É a capacidade de encontrar soluções diferentes e originais face a novas situações.
2. Deve ter em conta as acessibilidades, a dimensão do mercado, a concorrência e o público-alvo.
3. Deverá ser definido, tendo em conta os custos e outros fatores tais como a qualidade do produto/serviço.
4. Deve fazer chegar o produto ao seu público-alvo, isto é, dá-lo a conhecer.
5. É a parte mais essencial de um negócio e quanto mais complementar, melhor.
6. É importante definir bem os clientes e a concorrência.



## Glossário

### **Análise económico – financeira**

Analisar a viabilidade financeira e rentabilidade de um negócio.

### **Equipa**

Grupo de pessoas reunidas que trabalham na mesma tarefa ou para o mesmo objetivo.

### **Financiamento**

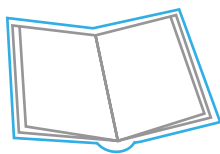
Quantidade de dinheiro solicitada para uma determinada iniciativa ou projeto.

### **Plano de negócios**

É um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado, planeando e analisando como poderá ter sucesso e como deverá funcionar. É também a carta de apresentação do negócio para possíveis financiadores.

## SUBMÓDULO 2

### 5.2 PLANEAMENTO FINANCEIRO DE UM NEGÓCIO



#### Planear um negócio financeiramente

Um empreendedor quando cria o seu negócio deve pensá-lo muito bem, financeiramente. Isto é, deve saber que vai entrar num mundo onde existe muita competitividade e onde vai ter que lutar pela sobrevivência.

Não será o único objetivo das empresas e dos empreendedores, mas na maioria dos casos será o principal, que é ganhar dinheiro, ter lucro. Para isso, será necessário pensar financeiramente o negócio, isto é, devemos colocar muitas questões em cima da mesa e tentar responder a todas elas:

- O que se vai vender?
- A quem se vai vender?
- Quais serão os nossos custos?
- Em que é que vamos ter custos?
- Por quanto é que podemos vender?
- Por quanto devemos vender para ter lucro?



O preço de venda do produto ou do serviço deverá ser definido de forma a cobrir: o custo direto do produto/serviço, as despesas fixas (por exemplo: renda, água, luz, telefone, salários, seguros) e as despesas variáveis (por exemplo: impostos, publicidade). Deve ainda ser pensado tendo em conta a obtenção de uma margem de lucro.



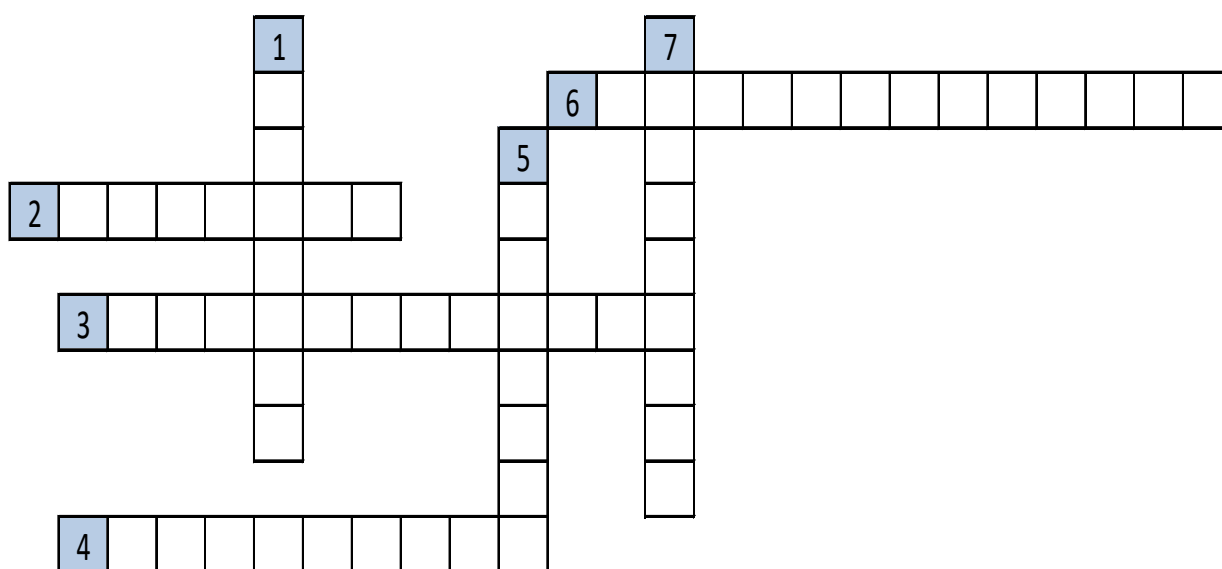


## Atividade 1

### Conceitos Cruzados

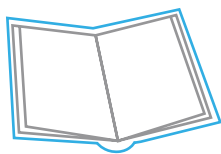
Preencha as palavras cruzadas. Leia as definições em baixo e procure adivinhar a que palavra correspondem, preenchendo as letras no respetivo número.

Realize o exercício no seu caderno.



1. Pessoas ou empresas, que usam ou consomem produtos ou serviços de outra empresa ou profissional.
2. Atividade ou desempenho realizado por uma entidade para outros, da qual não resulta a posse de nenhum produto.
3. Qualquer pessoa ou organização que vende bens ou serviços (plural).
4. Cálculo e previsão da receita e da despesa para compararmos e não gastar de mais.
5. É um bem que pode ser oferecido no mercado para satisfazer um desejo ou necessidade.
6. Operação financeira em que uma parte fornece recursos para outra parte poder executar algum investimento.
7. Valor pago pelos contribuintes e arrecadado pelo Estado que serve para custear os gastos públicos (plural).





## Conceitos Financeiros

Um empreendedor, quando pensa iniciar o seu negócio, vai deparar-se com alguns conceitos financeiros que será importante conhecer para que possa fazer um planeamento financeiro do mesmo.

Quando se planeia um negócio, um dos primeiros passos a dar será fazer um **orçamento** que servirá para perceber o que se vai delinear. Um empreendedor precisa de ser rigoroso e seguir o orçamento que calculou para que o seu negócio não se desvie do caminho delinearado.

A clara definição do público-alvo a quem o **produto** ou **serviço** vai ser vendido é algo importante, pois só dessa forma se pode definir com mais eficácia uma estratégia para chegar aos **clientes**.

Para iniciar um negócio, é preciso dinheiro, é preciso fazer investimentos e muitas vezes será necessário recorrer a parceiros económicos como forma de se **financiar**.



O objetivo de um empreendedor que cria um negócio será obter lucro.

Para obter esse retorno financeiro é necessário haver clientes e alguma coisa para lhes vender.

Pode-se vender um serviço ou um produto. Um produto é algo físico, algo que se pode tocar, enquanto um serviço é um trabalho que se faz para servir o cliente.

Por exemplo, numa pizzeria, o produto seria a própria pizza e o serviço poderá ser a entrega ao domicílio.





## Atividade 2

### Cálculo do Ponto Crítico de Vendas

No seu caderno, responda às seguintes questões dos exercícios.

#### Exercício 1

A Joana compra rosas a 1 dólar cada e vende-as numa zona movimentada por 2 dólares. Todos os verões os seus custos fixos são de 500 dólares.

- Quantas rosas deve a Joana vender para cobrir os seus custos? (ponto crítico)
- Em 2012, a Joana vendeu 4000 rosas. Qual foi o lucro que obteve?

---

#### Exercício 2

O Miguel vende t-shirts. Ele vende cada t-shirt por 15 dólares, mas paga ao fabricante 9 dólares por t-shirt. Todos os meses tem custos fixos de 80 dólares.

- Quantas t-shirts tem que vender o Miguel por mês, para não ter prejuízo?
- No mês em que os negócios correram melhor, o Miguel conseguiu obter um lucro de 490 dólares. Quantas t-shirts vendeu?



## Atividade 3

### Pensar o Negócio

#### Exercício 2

#### Lavagem de Carros: Super Sabão

Um empreendedor criou um ponto de lavagem automóvel durante um dia. As suas despesas foram as seguintes:

• 1 litro de detergente para automóveis	18 dólares
• 2 esponjas	5 dólares
• 1 mangueira	15 dólares
• 1 balde	10 dólares
• 2 panos	8 dólares
• Fornecimento de água para um dia	5 dólares

**Cada lavagem tem o preço de 5 dólares.**

Responda às seguintes questões no seu caderno:

- Quantos carros tem que lavar para cobrir as suas despesas?
- Lavou 25 carros. Qual é a sua receita?
- E qual é o seu lucro?

## Exercício 2

### Lãs & C<sup>a</sup>

A loja “Lãs & C<sup>a</sup>”, localizada num centro comercial, vende camisolas de lã que compra a uma fábrica por 20 dólares cada.

Transportar as camisolas da fábrica para a loja custa 3 dólares por camisola.

Cada uma das camisolas é decorada com adereços (pérolas, missangas, botões...) e é aplicada a sua própria etiqueta. A decoração com os adereços custa 2 dólares por camisola e as etiquetas ficam em 1 dólar a unidade. Depois disto, as camisolas estão prontas a vender.

A Sandra teve que pagar pela loja 2000 dólares. Este é um custo para pagar de uma só vez, para o qual a sua irmã concordou em emprestar-lhe o dinheiro sem juros.

O centro comercial vai cobrar-lhe 50 dólares por mês para vender as suas camisolas.

Hoje é 30 de Novembro e este negócio está a funcionar há 3 meses. Enquanto vende camisolas na loja, continua a ter a mesma atividade que tinha antes: fazer de baby-sitter, em que todo o dinheiro que ganha é para pagar à sua irmã. Já lhe pagou 500 dólares em Outubro e outros 500 dólares em Novembro.

#### **Tenha em conta as seguintes indicações...**

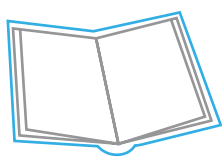
- A Sandra já não tem o trabalho de baby-sitter.
- Vende cada camisola por 40 dólares.
- Apenas compra as camisolas que vende.
- Não tirou dinheiro para si nos últimos 3 meses.
- Em Dezembro, vai tirar 200 dólares de salário do negócio para comprar presentes de Natal.
- Vendeu 30 camisolas em Setembro, 40 em Outubro, 50 em Novembro e pensa vender 60 em Dezembro.

**...E responda às seguintes questões no seu caderno:**

a) Se vender 60 camisolas em Dezembro, vai chegar ao ponto crítico?

b) Quantas camisolas vai ter que vender em Dezembro para que as despesas sejam iguais às receitas?





## Ponto Crítico de Vendas

Como já percebeu, uma empresa vende produtos ou serviços, mas também tem custos. Esses custos podem ser **fixos** ou **variáveis**. Os primeiros dizem respeito a **encargos que não dependem do volume das vendas**, enquanto os segundos **estão diretamente relacionados com as vendas, mais propriamente com a produção**.

Naturalmente um dos objetivos das empresas é que os seus rendimentos sejam superiores aos custos, só dessa forma é que o resultado será positivo. O **ponto onde as receitas e as despesas são iguais** chama-se **Ponto Crítico de Vendas (ou break-even point)**. Chegando a este ponto, não se perde nem se ganha dinheiro. Quanto mais baixo for o ponto crítico de uma empresa, menor será o risco financeiro.

O ponto crítico (em quantidade) pode-se calcular com recurso à seguinte fórmula:

## Custo Fixos Totais

**Preço Venda Unitário - Custos Variáveis Unitários**



“No mundo dos negócios nunca se obtém aquilo que se quer, mas sim aquilo que se negocia.”

Chester Karrass



## Atividade 4

### Análise Financeira

Releia o texto seguinte e responda no seu caderno as questões apresentadas :

#### O Negócio da Mena

A Mena tem 18 anos e vive numa pequena aldeia, perto da cidade de Baucau. Desde pequena que se recorda do cheiro do pão quente que ia buscar todos os dias à padaria a 1 km da sua casa. Desta sua recordação, decidiu avançar para um negócio: levar o pão a casa das pessoas, logo pela manhã, que vivem muito longe da padaria. Serviço que até então desconhecia que existisse na sua zona.



Lançou mãos à obra e em pouco tempo, abriu o Clube do Pão.

Escolheu diferentes padeiros que trabalhavam nos arredores da cidade de Díli, valorizando os produtos tradicionais timorenses. A meio do percurso, a Mena frequentou um programa de formação em empreendedorismo, numa escola de Timor, o que a ajudou a estruturar melhor o seu pensamento de negócio, ajudando-a a tomar melhores decisões de gestão. A ideia foi crescendo, começou a servir pequenos-almoços para eventos de empresas, como reuniões, assembleias, receções, etc. Hoje, a faturação é 50% conseguida na parte residencial e os restantes 50% na parte empresarial.

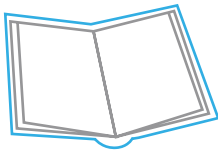
Questões:

a) Partindo do pressuposto de que a Mena não tem dinheiro próprio para iniciar o seu negócio, em Timor, a que meios financeiros poderá recorrer?

- b) Tendo em conta o tipo de negócio, qual acha que será o montante inicial necessário?
- c) Quais serão as suas principais despesas? (Faça uma lista mencionando as despesas fixas e as despesas variáveis. Não precisa de mencionar valores).
- d) O que pensa sobre a existência de sócios neste negócio? É vantajoso? É prejudicial? Porquê?







## Os Aliados

Um empreendedor, antes de iniciar o seu negócio deve planear todos os passos que vai tomar. Deve definir o caminho que vai percorrer, que etapas vão passar e o que terá que fazer para as ultrapassar.

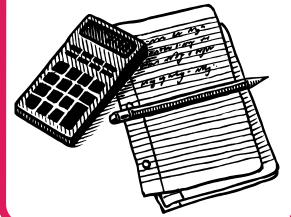
Saber e definir o que será imprescindível, saber do que poderá abdicar e prever o que poderá vir a precisar.

Será importante perceber com quem pode e com quem deve contar para enfrentar todos os desafios e obstáculos. Pode fazer o trabalho sozinho ou precisar de aliados.

Pode precisar de sócios ou parceiros que serão seus aliados, quer para ajudar nos investimentos necessários, sendo uma ajuda importante como recursos económicos, quer porque serão peças importantes no que diz respeito ao trabalho, isto é, como recursos humanos e intelectuais.

### Dicas para um em- preendedor:

- Defina os objetivos
- Estude o mercado
- Defina a estratégia
- Procure parceiros
- Preveja as vendas
- Preveja as despesas
- Planeie a produção
- Procure parceiros
- Calcule os investimentos





## Atividade 5

### Matriz Financeira

Leia a história de negócio com atenção e de seguida, no seu caderno, responda às questões que exemplificam os passos de uma matriz financeira.

#### Oficina Silva

Os irmãos Silva: o Francisco, o João e o Nuno adoravam carros e tinham alguns conhecimentos mecânicos. Como era um gosto comum aos três, decidiram arriscar e abrir o seu próprio negócio: criar a sua própria oficina mecânica.

Eles prestam alguns tipos de serviços aos seus clientes, tais como:

- Mudança de pneus – 10 dólares
- Mudança de óleo – 30 dólares
- Mudança de bateria – 45 dólares



### Exercício 1

Os irmãos Silva, para planeamento financeiro do negócio, e construir uma matriz financeira, fizeram uma previsão de vendas para cada um dos serviços nos primeiros 4 anos, que se encontra no quadro abaixo:

Ano	Mudanças de pneus	Mudanças de óleo	Mudanças de bateria
1º ano	310	355	125
2º ano	384	409	190
3º ano	392	430	214
4º ano	375	415	202

a) Tendo em conta as vendas esperadas para os primeiros 4 anos, quais os respetivos montantes? (preencha o quadro abaixo com o valor em dólares)

Ano	Mudanças de pneus	Mudanças de óleo	Mudanças de bateria	TOTAL
1º ano				
2º ano				
3º ano				
4º ano				

## Exercício 2

Os irmãos Silva, no preenchimento da matriz financeira, fizeram também uma estimativa dos custos fixos que iam ter:

- 75 dólares por mês em eletricidade e água;
- 1200 dólares em ferramentas/material de trabalho no 1º ano e 600 nos anos seguintes;
- 150 dólares por mês no aluguer do espaço;
- 300 dólares em publicidade no 1º ano e 100 dólares nos anos seguintes;
- 40 dólares por mês para a limpeza do espaço;

**a) Tendo em conta as estimativas efetuadas, calcule o montante dos custos fixos para os 4 primeiros anos? (preencha o quadro abaixo)**

	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Eletricidade e água				
Ferramentas e material				
Renda do espaço				
Publicidade				
Limpeza				
TOTAL				

### Exercício 3

Os três irmãos decidiram depois quais os ordenados mensais que iam auferir e chegaram à conclusão que podiam ser os seguintes:

- 350 dólares para cada um no 1º ano;
- 400 dólares para cada um no 2º ano;
- 450 dólares para cada um no 3º e 4º anos.

a) Tendo em conta os ordenados de cada um, calcule o montante em custos com o pessoal para os 4 primeiros anos? (preencha o quadro)

	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Francisco				
João				
Nuno				
TOTAL				

### Exercício 4

Para a oficina Silva iniciar atividade, os irmãos tinham que fazer alguns investimentos:

- 3100 dólares em material para a oficina;
- 800 dólares para decoração do espaço e vestuário adequado.

a) Calcule agora o investimento inicial para a Oficina Silva. (preencha o quadro)

	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Material de oficina				
Decoração e vestuário				
TOTAL				





## Glossário

### **Matriz Financeira**

Um modelo económico-financeiro permite analisar a viabilidade económico-financeira de um projeto e deve para isso reunir vários indicadores essenciais, que digam respeito à liquidez, rentabilidade, investimento e outros indicadores.

### **Orçamento**

Conjunto de receitas e despesas, quantidade de que se dispõe. Planeamento e previsão de receitas e despesas de uma determinada tarefa.

### **Payback (Retorno do investimento)**

É o tempo necessário para a recuperação do valor que investimos no início.

### **Ponto de equilíbrio**

Também é designado por «break even point» e quando uma empresa atinge este ponto significa que não tem lucro nem prejuízo, o resultado é zero.



## SÍNTESE

Agora que chegou ao final deste módulo verifique se sabe responder às seguintes questões:

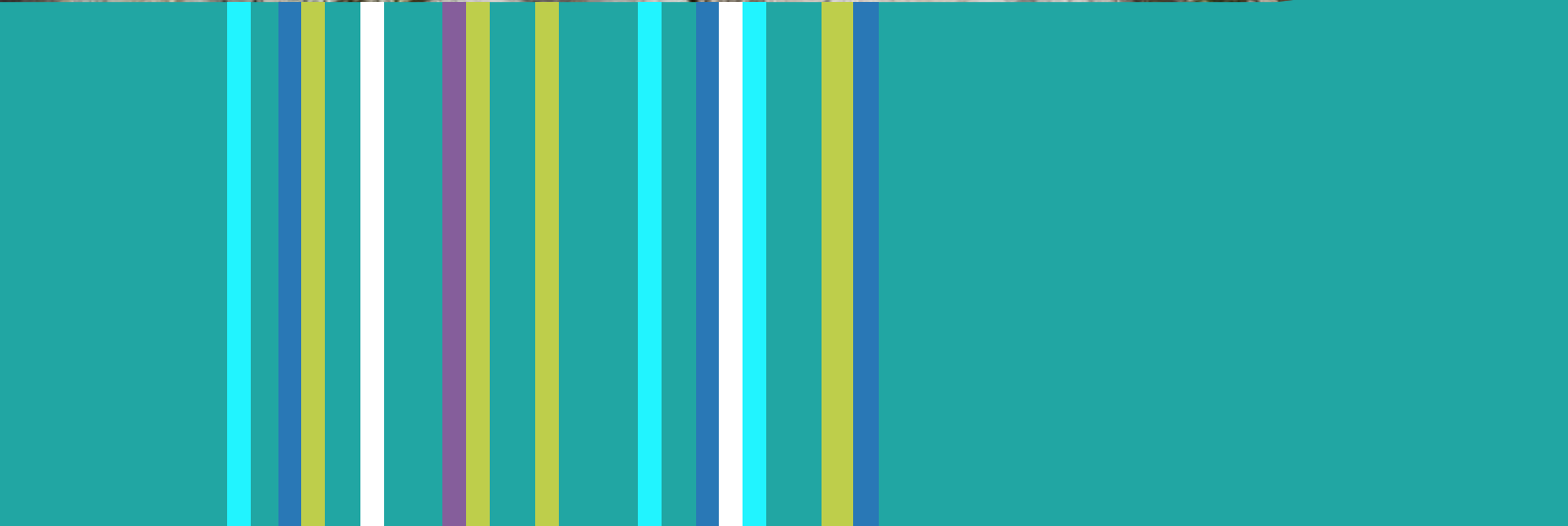
- Sabe o que é um Plano de Negócios?
- Identifica duas funções de um Plano de Negócios?
- Consegue distinguir produto de serviço?
- Sabe o que são impostos?
- Sabe qual é a estrutura de um Plano de Negócios?
- Consegue distinguir investimento de financiamento?
- Conhece os pressupostos de uma análise económico-financeira?
- Sabe o que é a motivação de um negócio?
- Sabe o que é um fator de risco?
- Distingue os diferentes fatores de risco?
- É capaz de perceber a importância do planeamento financeiro de um negócio?
- Sabe o que é o Ponto Crítico de Vendas?
- Conhece a fórmula do Ponto Crítico de Vendas?
- Sabe o que é uma Matriz Financeira?

Esta pequena lista pode ajudá-lo a perceber quais os conhecimentos e aprendizagens efectuadas. Caso perceba que ainda não está preparado, volte ao estudo deste tema antes de avançar.



# MÓDULO 6

## COMO CRIAR E GERIR UMA EMPRESA?



# MÓDULO 6

## COMO CRIAR E GERIR UMA EMPRESA?

### SUBMÓDULOS:

- |     |   |          |
|-----|---|----------|
| 6.1 | Constituição legal de uma empresa e o papel dos empresários | Pág. 131 |
| 6.2 | Riscos na gestão de uma empresa                             | Pág. 156 |

### OBJETIVOS

No final deste módulo, o aluno deverá ser capaz de:

- 3.1** • Compreender como se constitui cada empresa;
  - Reconhecer diferentes áreas de atuação das organizações;
  - Identificar qual o papel assumido pelos empresários.
- 
- 3.2** • Identificar os riscos inerentes à gestão de uma empresa;
  - Compreender como podem ser ultrapassados determinados riscos;
  - Perceber quais deverão ser as características de uma equipa;
  - Compreender qual a melhor forma de gerir uma equipa.

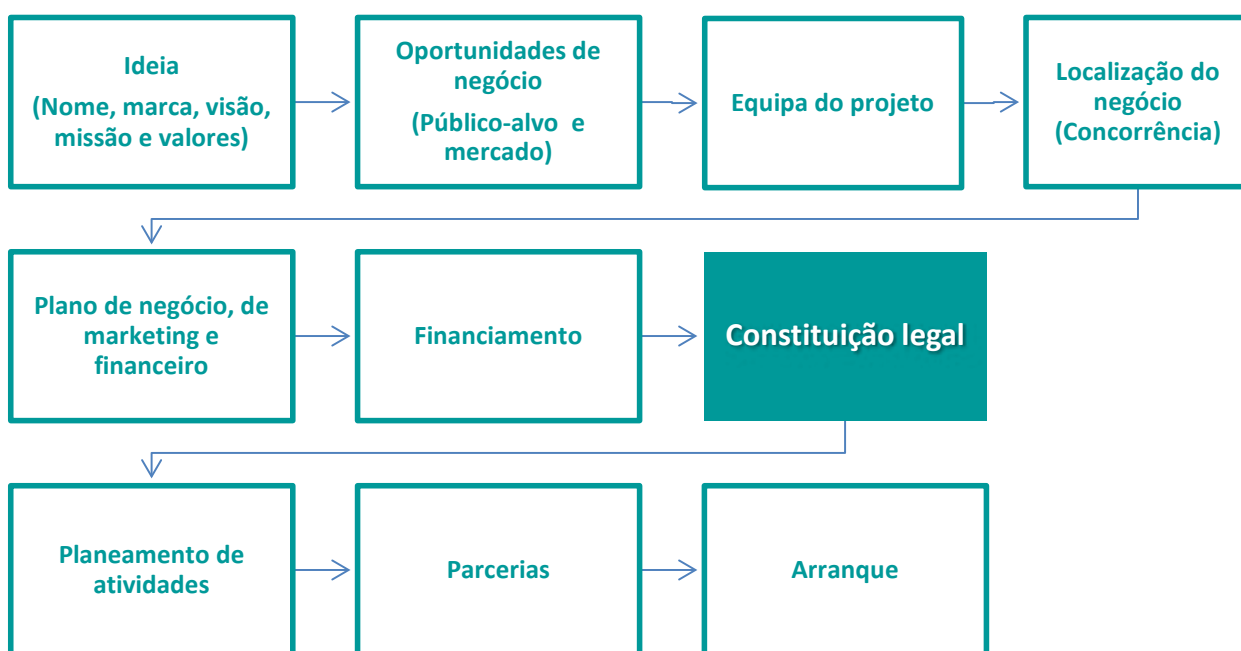
# SUBMÓDULO 1

## 6.1 CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA E O PAPEL DOS EMPRESÁRIOS



### Constituição legal de uma empresa

Em módulos anteriores desta formação aprendeu que a criação de uma empresa implica o cumprimento de algumas etapas, que vão desde a ideia até ao arranque do negócio.

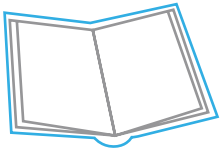


Este ano irá aprender os passos a adotar no momento da constituição formal de uma empresa, à luz do contexto legal de Timor-Leste.



Para simplificar o processo de constituição legal de uma empresa o governo de Timor-Leste criou um serviço único de forma a facilitar e agilizar o processo de registo, início de atividades comerciais, licenciamento e outros processos relacionados com investimento, designado de Serviço de Registo e Verificação Empresarial (SERVE).

 **SERVE**  
Serviço de Registo e Verificação Empresarial



## Formas jurídicas das empresas

Neste tema irá aprender a identificar uma empresa de acordo com a sua forma jurídica, uma vez que a escolha da forma jurídica da empresa vai determinar o seu modelo de funcionamento.

A opção por um determinado estatuto jurídico deve ser tomado de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo, no entanto, em atenção as características que melhor se adaptam às expectativas de desenvolvimento.

Assim e tendo em conta a legislação em vigor em Timor, as formas jurídicas existentes, no que diz respeito a empresas privadas com fins lucrativos são:

- **Empresário em nome individual** - aquele que desenvolve uma atividade comercial em nome próprio, com responsabilidade ilimitada. O indivíduo é o único titular da empresa e tem o controlo total sobre a mesma. Não terá com quem partilhar os riscos e dívidas, as experiências e outros aspetos.
- **Sociedade por Quotas Unipessoal (Unip. Lda.)** - com apenas 1 sócio e com capital social mínimo de US\$5,000 e máximo de US\$500,000\*. Neste tipo de sociedade a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao montante do capital social.
- **Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (Lda.)** - composta no mínimo por 2 sócios e no máximo por 30 sócios e com capital social mínimo de US\$5,000 e máximo de US\$ 500,000\*. Neste tipo de sociedade a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao montante do capital social.
- **Sociedade Anónima (S.A.)** - composta por, no mínimo 3 sócios e com capital social mínimo de US\$50,000. O capital está dividido em ações, o que limita a responsabilidade de cada sócio ao valor das ações que subscreveu. É uma sociedade de responsabilidade limitada, no verdadeiro rigor do conceito, porque os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das ações por si subscritas.

### Empresário:

Um empresário é aquele que exerce profissionalmente uma atividade económica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços.



\*Qualquer empresa com capital social acima de US\$500,000 deve ser registada como Sociedade Anónima, de acordo com o Art. 188 da lei 4/2004.

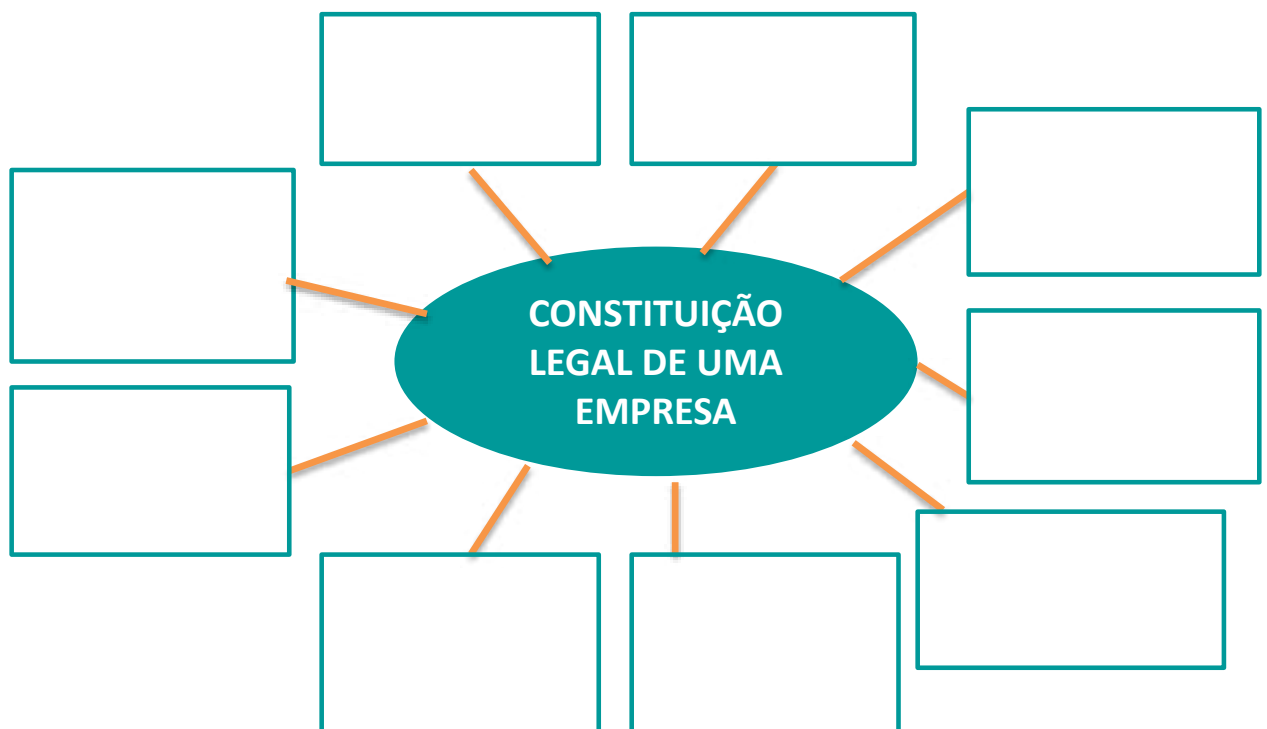


## Atividade 1

### Um pequeno grande passo

Tendo por base a temática da constituição legal de uma empresa, em grupo, faça um breve brainstorming sobre o conjunto de informações que considera importantes reunir antes de passar à ação.

Desenhe o esquema no seu caderno e se considerar necessário poderá acrescentar mais espaços, para o registo de palavras, para além dos espaços existentes.





## Atividade 2

### Definição: A constituição legal de uma empresa

Com base nas palavras que compilou anteriormente defina de forma sucinta o que entende por constituição legal de uma empresa. Deve escrever a sua resposta no caderno.

**A constituição legal de uma empresa é...**





### Atividade 3

## Ligando Conceitos

Nesta atividade, será colocado à prova face ao que conhece sobre as diferentes formas legais de constituição de uma empresa. Estabeleça a correspondência correta entre as frases da **coluna A** e as frases da **coluna B**. No seu caderno, transcreva as duas colunas e faça conforme o exemplo apresentado.

Coluna A	Coluna B
Unip, Lda corresponde a uma...	Pertence ao setor primário
Uma empresa que se dedica à criação de gado...	Empresário em nome individual
A Toyota é uma indústria do setor automóvel por isso,...	Sociedade por quotas de responsabilidade limitada
Atividade comercial em nome individual com responsabilidade ilimitada corresponde à forma jurídica...	Uma micro-empresa
Uma empresa que emprega 10 pessoas é...	Uma sociedade anónima
A mercearia Palau tem cinco funcionários por isso é...	Pertence ao setor secundário
O Ricardo e o Bruno criaram uma empresa de exportação de café e os dois são sócios da empresa. Eles constituíram uma...	Sociedade por quotas unipessoal
A Timor Telecom tem um capital social de 4,400,000.00 USD, por isso é ...	Uma pequena empresa



## Atividade 4

### Classificação de empresas

Classifique as empresas abaixo apresentadas quanto à sua forma jurídica e setor de atividade.

Justifique as suas respostas no seu caderno.

#### Empresa 1

O Pedro e o João decidiram tornar-se sócios para abrir uma empresa na área do turismo. Como os dois conheciam muito bem a zona onde viviam e era local muito visitado por turistas, decidiram que podiam utilizar os seus conhecimentos e contactando, assim, grupos de turistas. Abriram então uma empresa que recebia grupos de turistas e fazia visitas guiadas pelos locais mais emblemáticos da sua região. Para a implementação da empresa perceberam que precisavam de colaboração e para isso, contrataram o Luís para ajudar na divulgação dos seus serviços e na negociação com agências de viagem, contactando assim, grupos de turistas.

#### Forma jurídica

#### Setor de atividade



## Empresa 2

Depois de estar um ano desempregada, a Dona Maria percebeu que tinha que fazer alguma coisa para ganhar algum dinheiro e ajudar lá em casa. Para isso decidiu transformar o seu hobby num negócio. Por norma, ela já cultivava algumas batatas, alhos e alfaces para consumo próprio, mas como a vida estava difícil decidiu fazer disso o seu negócio e depois de algum investimento para produzir em maiores quantidades, começou a vender os seus produtos para os principais mercados da sua região. A Dona Maria tratava de tudo sozinha, apenas precisava da ajuda do seu filho mais novo para fazer o transporte das mercadorias e dar por vezes uma ajuda no terreno.

### Forma jurídica

### Setor de atividade

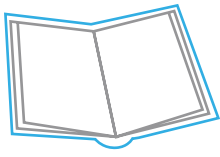
## Empresa 3

O Sr. Fernando, depois de 20 anos a trabalhar na área da construção civil, decidiu juntar os seus três filhos e abrir uma empresa de fornecimento de materiais de construção civil. Atualmente a empresa tem como sócios o Sr. Fernando e os três filhos, com um capital social a rondar os US\$100,000.

A empresa já possui um vasto leque de camiões de distribuição de material de construção e conta com 66 colaboradores, desde transportadores, funcionários de armazém e pessoal de escritório.

### Forma jurídica

### Setor de atividade



## Formalidades legais - Parte 1

**A constituição de uma empresa requer da parte do empreendedor um conjunto de procedimentos.**

De um modo geral, podemos dizer que os passos para a constituição legal de uma empresa em Timor são os seguintes:

- Escolher o tipo de empresa a constituir (forma jurídica).
- Identificar a firma, isto é, escolher o nome da empresa.
- Preencher o requerimento da Certidão de Admissibilidade de Firma (nome da empresa).
- Completar o formulário de Pedido de Registo Comercial e submeter todos os documentos exigidos.
- Registrar a empresa no Departamento de Registos Públicos para receber a Matrícula Comercial (consoante a data indicada por esta).
- Requerer o Número de Identificação Fiscal (NIF/TIN) na Direção Nacional de Receitas Domésticas, do Ministério das Finanças.
- Requerer, após a obtenção da matrícula comercial e do número de identificação fiscal, a licença comercial à Direção Nacional de Comércio Doméstico do Ministério do Turismo, Comércio e Indústria (MTCI).



### Vantagens da constituição legal de uma empresa:

- Acesso ao crédito.
- Direitos protegidos dos empregadores e empregados.
- Mais empresas registadas e legalizadas significa um setor privado forte, resultando na criação de mais empregos.



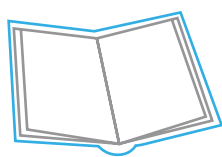


## Atividade 5

### Definição de Conceitos

Tendo agora um conhecimento mais alargado dos diferentes passos para a constituição de uma empresa, temos um novo desafio para si. Relacione a definição com o conceito que lhe está associado. Escreva no seu caderno o conceito ou a palavra a que corresponde as diferentes definições.

DEFINIÇÃO	
Nome comercial pelo qual todo o comerciante (individual ou em sociedade) é designado no exercício do seu comércio e com o qual assina os documentos àquele respeitantes; designação oficial do comerciante.	<input type="text"/>
Um documento específico para fazer um pedido ou solicitação a uma autoridade competente.	<input type="text"/>
É o regime jurídico (normas legais) em que a empresa se enquadra.	<input type="text"/>
Número sequencial de cadastro dos contribuintes e abrange tanto as pessoas singulares como as pessoas coletivas.	<input type="text"/>
Documento comprovativo da habilitação do seu titular à prática da actividade comercial requerida.	<input type="text"/>
Conjunto de normas jurídicas, acordadas pelos sócios ou fundadores, que regulamentam o funcionamento de uma pessoa jurídica, quer seja uma sociedade, uma associação ou uma fundação.	<input type="text"/>

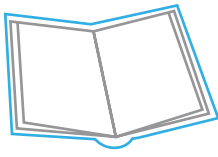


## Formalidades legais - Parte 2

**Para o registo da empresa é também necessário um conjunto de documentos que o empreendedor deverá reunir:**

- Certidão de Admissibilidade da Firma.
- Ato constitutivo e estatutos (nos termos da lei).
- Documentos de Identificação dos sócios (nos termos da lei).
- Prova da realização e pagamento do Capital Social em dinheiro e/ou em espécie (se não estiver mencionado nos estatutos).
- Declaração dos membros dos órgãos sociais aceitando as respetivas funções (se não forem feitas nos estatutos).
- Prova de Residência em Timor-Leste de pelo menos 1 Administrador (Visto de Trabalho ou Autorização de residência provisória ou permanente).
- Endereço da Sociedade (Mapa).
- Procuração para o representante legal (se aplicável).





## Áreas de atuação das empresas

Para identificar as áreas de atuação das empresas, deve saber qual a área do mercado em que intervêm e qual é o seu negócio.

As empresas vendem produtos ou serviços.

- **Produtos** – algo que é produzido ou adquirido para posterior comercialização.
- **Serviços** – consiste na prestação de serviços em diferentes áreas.

No que respeita à venda de produtos, as empresas podem distinguir-se entre empresas de produção ou de comércio.

- **Comércio** – venda de produtos.
- **Produção** – empresas que produzem determinado tipo de produtos, podendo vendê-los diretamente ao público ou não.

No que respeita ao comércio podemos distinguir ainda as empresas em duas tipologias diferentes.

- **Comércio grossista** – comércio que se caracteriza pelo facto dos produtos serem vendidos em grandes quantidades, geralmente a outros agentes comerciais, intermediários na cadeia que leva os produtos até ao consumidor final.
- **Comércio retalhista** – comércio que se caracteriza pelo facto dos produtos envolvidos serem vendidos diretamente ao consumidor final, geralmente em quantidades relativamente pequenas.

### Venda de produtos:

Venda de Ovos



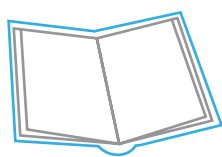
### Empresas de Serviços:

Correios, Bancos, Centros de saúde, hotéis e tribunais.



### Comércio retalhista:

supermercados, minimercados, lojas de roupa.



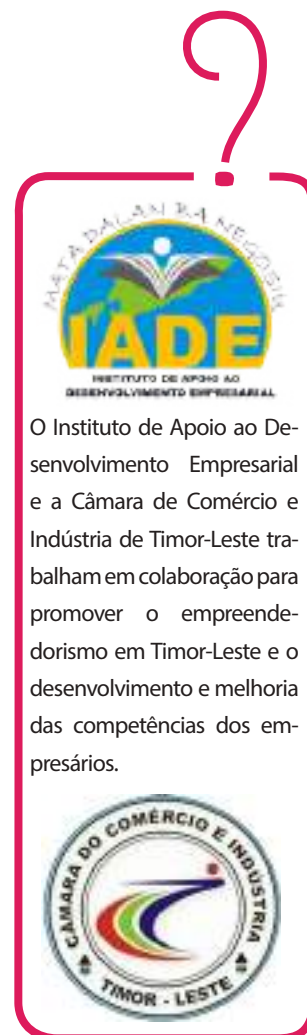
## Áreas de atuação das empresas

Distinguir as áreas de atuação das empresas é de extrema importância para a definição da natureza e objeto da empresa e, deste modo, definir qual a atividade económica que lhe está subjacente.

**Em Timor, a cada empresa, dependendo do seu objeto ou ramo de atividade é atribuído um código de classificação específico de acordo com a Classificação das Atividades Económicas (CAE) vigente.**

A Classificação das Atividades Económicas é um sistema de classificação e agrupamento das atividades económicas (produção, emprego, energia, investimento, etc.) em unidades estatísticas de bens e serviços.

Para o empreendedor, o conhecimento da classificação das atividades económicas é importante no momento do registo da sua empresa bem como para a obtenção da licença comercial.



O Instituto de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial e a Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste trabalham em colaboração para promover o empreendedorismo em Timor-Leste e o desenvolvimento e melhoria das competências dos empresários.



## Atividade 6

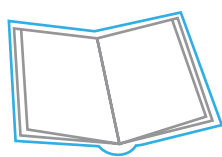
### Áreas de atuação das empresas

Tendo em conta o que sabe sobre as diferentes áreas de atuação das empresas, identifique a tipologia de cada uma das empresas apresentadas na listagem, distinguindo-as em:

- Empresas de Produção
- Comércio retalhista
- Serviços

Este exercício deve ser realizado no seu caderno.

Empresas	Tipologia
Produtos alimentares	
Hotéis	
Maquinaria	
Saúde	
Lojas de vestuário	
Produção têxtil	
Reparações	
Lojas de alimentos	
Entregas ao domicílio	
Concessionários automóveis	
Organização de eventos	
Produtos de pedra e argila	
Correios	
Mobiliário	
Bancos	
Materiais de construção	



## Áreas de atuação das empresas

Em Timor, a CAE está subdividida em 31 secções. Cada secção encontra-se subdividida em divisão, grupo, classe e subclasse. A título de exemplo, a produção animal, segundo a classificação das atividades económicas, pertence à classe A, cuja divisão pertence à categoria 1, ao grupo 014. À criação de bovinos é atribuída a classe 0141e a subclasse 01410. As secções pelas quais são distribuídas as diferentes atividades estão organizadas da seguinte forma:

<b>A - Agricultura, produção animal, caça, floresta, pesca e aquacultura</b>	<b>L - Atividades Imobiliárias</b>
<b>B - Indústrias extrativas</b>	<b>M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares</b>
<b>C - Indústrias transformadoras</b>	<b>N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio</b>
<b>D- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio</b>	<b>O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória</b>
<b>E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição</b>	<b>P - Educação</b>
<b>F -Construção</b>	<b>Q - Atividades de saúde humana e apoio social</b>
<b>G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos</b>	<b>R - Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas</b>
<b>H - Transportes e armazenagem</b>	<b>S - Outras Atividades de serviços</b>
<b>I - Alojamento, restauração e similares</b>	<b>T - Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio</b>
<b>J - Atividades de informação e de comunicação</b>	<b>U - Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais</b>
<b>K- Atividades financeiras e de seguros</b>	





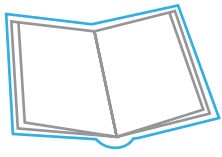
## Atividade 7

### Classificação das Atividades Económicas

Pense numa atividade económica para 10 das secções da classificação das atividades económicas vigente em Timor.

Coloque o seu esquema no caderno.

Secção	Atividade Económica



## Empresa e empresário

O conceito de empresa pode referir-se a qualquer ideia que a pessoa possa colocar em prática para uma atividade planeada e satisfatoriamente implementada.

O empreendedorismo é um potencial catalisador de benefícios, transformando a pessoa numa mais-valia para a sua família, comunidade, local de trabalho e para a sociedade.

**Numa empresa é essencial que o empresário reúna um conjunto de características e competências que lhe permitam organizar a sua empresa, gerir os recursos humanos e materiais e levar a empresa a atingir resultados positivos e favoráveis.**

**Energia** – O empenho firme e bem orientado é essencial para alcançar soluções, resolver problemas e executar as ações previstas mantendo a força necessária para o fazer.

**Motivação** – O sucesso e a concretização de projetos dependem da motivação, que se revela essencial para o sucesso e concretização dos projetos. Os empresários são pessoas que acreditam nos projetos e que se dedicam intensamente para que resultem.

**Planeamento** – Para obter resultados satisfatórios as atividades devem ser planificadas com cuidado e orientadas para os objetivos definidos.

**Risco** - Muitas decisões têm de ser tomadas sobre o início ou continuidade de uma atividade, com base numa cuidada análise dos dados e procurando prever ao máximo o futuro. Os empresários só correm riscos depois terem estudado e analisado o mercado e feito o seu planeamento.

**Empenho** – Os empresários empenham-se para que a empresa seja bem sucedida e os objetivos concretizados, procurando sempre ultrapassar as falhas e erros ocorridos.

**Satisfação** – O sucesso de uma empresa e, conseqüentemente, de um empresário, avalia-se pela satisfação dos clientes, mantendo-os fidelizados à empresa, e mantendo a equipa motivada e empenhada.

**Autonomia** - As empresas devem conquistar o seu próprio lugar no mercado e os empresários por sua vez devem ter liberdade e iniciativa para tomar decisões, em suma, os empresários confiam em si próprios e nas suas decisões, procurando não depender de terceiros.



Seria impensável numa grande empresa, vermos os membros da administração na fábrica a fazer os seus próprios produtos.





## Atividade 8

### Características dos empresários

Identifique e escreva no seu caderno os conceitos chave acerca das características necessárias que os empresários têm que ter para gerir uma empresa.

1	E										
2	M										
3	P										
4	R										
5	E										
6	S										
7	A										

1. Essencial para alcançar soluções, resolver problemas e executar as ações previstas mantendo a força necessária para o fazer.
2. Essencial para o sucesso e concretização dos projetos, mantendo uma atitude positiva que permita a obtenção de bons resultados.
3. Ajuda a clarificar e definir as iniciativas e atividades previstas, para que o projeto decorra, permitindo avaliar os ganhos e perdas.
4. Muitas decisões têm de ser tomadas sobre o início ou continuidade de uma atividade, com base numa cuidada análise dos dados e procurando prever ao máximo o futuro.
5. O esforço e persistência necessárias para concretizar os objetivos definidos.
6. Deve-se procurar agradar e manter os clientes fidelizados à empresa, bem como manter a equipa motivada.
7. As empresas devem conquistar o seu próprio lugar no mercado e os empresários por sua vez devem ter liberdade e iniciativa para tomar decisões.



## Atividade 9

### Entrevistas

Nesta atividade deverá com base nas entrevistas apresentadas, procurar refazer a entrevista de forma a dar resposta às questões que lhes serão sugeridas.

Siga todas as instruções dadas pelo seu professor e leia a história que lhe foi atribuída e responda a todas as questões no seu caderno.



### Entrevistas

**Timor-Leste vai ter o primeiro restaurante de hambúrgueres norte-americano.**

Burger King é uma rede de restaurantes fast-food que foi criada nos Estados Unidos da América em 1954, por James McLamore e David Edgerton.

A rede possui 12.667 restaurantes distribuídos por 80 países e territórios norte-americanos. 12.072 unidades (95%) são franchizadas e as demais 595 unidades são de propriedade integral da Burger King. Do total de restaurantes, 5.214 (41%) estão localizados fora dos Estados Unidos e Canadá.

(Dados de Setembro 2012)



O primeiro restaurante de uma cadeia internacional de hambúrgueres norte-americana vai abrir em Díli, Timor-Leste, disse hoje à agência Lusa Sarib Awan, proprietário e empresário australiano a trabalhar no país há mais de 10 anos.

O restaurante da Burger King, marca criada em 1954 em Miami, nos Estados Unidos, vai abrir ao público no próximo dia 27 de dezembro em Díli, no centro comercial da cidade.

“Há três anos que estava a tentar abrir o restaurante e finalmente estive oportunidade de me reunir com responsáveis da marca para a Ásia e convencê-los a abrir em Timor-Leste”, afirmou Sarib

Awan, empresário na área da restauração.

Sarib Awan disse que está a investir no país há 12 anos e tem 11 negócios em Timor-Leste e da avaliação feita até ao momento, todos os negócios estão a crescer.

“Posso dizer que qualquer negócio que se abra em Timor-Leste tem futuro e as pessoas estão a começar a aproveitar as oportunidades”, referiu, salientando que a classe média está a aumentar.

“Está a ter um crescimento fenomenal”, afirmou.

Burguer King está presente em 88 países, com mais de 13 mil restaurantes.

### O Hotel Timor (em Dili)



O Hotel Timor (HT) localizado no centro de Díli, mesmo em frente ao porto é o principal hotel da cidade e, de certa forma, um ícone da capital timorense. Muita história se fez neste edifício, antigo Makhota, designação original que remonta a 1972, funcionando entre 1976 e Setembro de 1999, data em que foi incendiado e abandonado durante o período conturbado da retirada da Indonésia do território. O atual edifício foi alvo de remodelação profunda no final do século passado a partir de um Protocolo celebrado entre a Fundação Oriente e o Governo de Timor-Leste. Nessa altura, aquela Fundação realizou obras de total recuperação do novo Hotel Timor.

Um símbolo da capital e palco de acontecimentos ligados à luta pela independência e mesmo após em momentos de crise, o HT é ponto de encontro permanente de trabalhadores da cooperação portuguesa, empresários, professores e demais visitantes da capital. À hora do almoço, ao final da tarde e no fim do jantar, o Bar do HT enche-se de pequenos grupos que simplesmente conversam. Há também os grandes grupos, sobretudo profissionais das Nações Unidas e da GNR portuguesa.

A realidade em frente ao HT é porventura bem diversa: grupos de barracas mais ou menos alinhadas, pessoas que na calada da noite procuram um pequeno jato de água no jardim fronteiro para se

lavarem. Curiosamente chamado de Jardim dos Heróis, o espaço é para todos os efeitos um dos vários campos que acolhe deslocados timorenses.

Com muita simpatia por parte da maior parte dos funcionários, a começar pelo jovem diretor que está por cá há 1 mês e meio, o HT tem de fato um serviço de qualidade mais que rasteira.

### **Recomendações para Jovens Empresários (entrevista ao Manuel Teixeira, Presidente da Comissão Executiva da Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE)).**

#### **AS - Que conselhos daria a um jovem que pretende criar o seu negócio?**

**MT** - Para vencer no mundo dos negócios é necessário conhecer muito bem o mercado onde se pretende operar, detetar as oportunidades que este proporciona, perceber como podem ser minorados os riscos inerentes ao investimento e estabelecer, desde logo, um caminho inovador para alcançar os objetivos desejados. Ora, tudo isto pressupõe que o empreendedor esteja dotado de conhecimento que lhe permita dominar, inovadora e proficientemente, as diversas variáveis envolvidas no negócio. Os passos essenciais para criar um negócio são aferir se o mercado necessita do produto ou serviço que se pretende desenvolver; elaborar um plano de gestão; efetuar o levantamento da legislação aplicável ao negócio; elaborar um orçamento; criar um Plano de Negócios; avaliar as possibilidades de financiamento do projeto; colocar a ideia de negócio em prática. A atual crise económica obriga, por seu turno, os promotores de novos negócios a ponderar melhor o montante do investimento inicial, a definir desde logo uma política de controle de custos, a depender menos do crédito bancário, a reposicionar produtos/serviços tendo em conta a redução da procura, a estabelecer parcerias estratégicas e a trabalhar mais em rede.

#### **AS - Quais as áreas de investimento com maior potencial?**

**MT** - Potencialmente, todas as áreas de investimento são rentáveis desde que se compreendam as tendências do mercado. Mas os negócios do futuro passam, necessariamente, pela conversão do conhecimento em valor empresarial, o que se convencionou designar por inovação. As Ciências da Saúde, as Atividades Marítimas, as Energias Renováveis, as Tecnologias de Informação e Comunicação, as Indústrias Criativas, a Fileira da Moda e o Turismo, por exemplo, são áreas bastante atrativas para a criação de negócios em Portugal. Isto porque o país dispõe, nestas áreas, de recursos humanos muito qualificados, tecnologia, conhecimento avançado, condições naturais favoráveis e tradição empresarial. A título de exemplo, direi que a Fileira do Mar encerra inúmeras potencialidades de investimento. Não me refiro apenas às atividades mais tradicionais,

como a pesca, a construção e reparação naval, a indústria conserveira, o turismo, os transportes marítimos ou a gestão portuária. Refiro-me também a atividades mais recentes e que têm vindo a emergir com grande dinamismo, como a aquacultura, a biotecnologia marítima, as energias renováveis, a preservação dos recursos marinhos, o ordenamento das regiões costeiras, a química ambiental ou as tecnologias de observação submarina.

### **Continuação – Recomendações para Jovens Empresários (entrevista ao Manuel Teixeira, Presidente da Comissão Executiva da ANJE)**

#### **AS - Qual o perfil do empresário de sucesso?**

**MT** - As características que definem um empresário ou empreendedor com potencial de sucesso (embora este conceito seja muito relativo) são: coragem para arriscar, determinação, vontade de superação, capacidade de decisão, espírito de liderança, criatividade, organização, entre outros atributos conhecidos.

Deve acrescentar-se que hoje, para se ser empreendedor, já não basta ter boas ideias e voluntarismo em doses generosas. Atualmente, quem se abalança na criação e gestão de empresas necessita de ter qualificações que lhe permitam enfrentar os desafios decorrentes da transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento



O novo paradigma de desenvolvimento exige empreendedores que encarem o mercado como global; empreendedores que sejam criativos e inovadores; empreendedores que dominem as tecnologias de informação e comunicação, bem como o inglês enquanto língua franca; empreendedores que apostem na inovação, investigação e desenvolvimento; empreendedores que não esqueçam as suas responsabilidades sociais, assim como os seus deveres de preservação ambiental.



## De Portugal para Timor-Leste para ajudar a desenvolver o turismo.

Díli, 08 set (Lusa) - Gally Soares de Araújo tem 27 anos, estudou turismo na Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal, e regressou a Timor-Leste para ajudar a desenvolver um setor que, defendeu, precisa de ter mais condições



A desenvolver no país projetos ligados ao turismo na área das acomodações sobre os quais não quis revelar grandes pormenores, porque o “segredo é a alma do negócio” em qualquer parte do mundo, Gally Soares de Araújo trabalha também na Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste.

É lá que está a ajudar a mudar o paradigma do turismo em Timor-Leste.

“Estamos a pegar no que já existe e a transformar as coisas. Se queremos pedir um preço por um bom prato ou cama é preciso ter qualidade. Temos de criar condições”, afirmou à agência Lusa.

Para Gally Soares de Araújo, é preciso reestruturar e transformar a oferta que existe no país.

Na Câmara de Comércio e Indústria está a ajudar a desenvolver alguns projetos ligados ao turismo e a melhorar a qualidade de serviços em unidades de alojamento, nomeadamente através de formação.

“Certamente que há algumas dificuldades neste ramo. Como país emergente nós atravessamos várias fases. Viemos de uma fase complicada da ocupação indonésia, mas sendo um país jovem temos esta grande missão e ambição de vencer na vida”, afirmou.

Com Bali e Tailândia a rivalizar com o destino Timor-Leste, Gally Soares de Araújo considerou que são no entanto bons exemplos para o país.



“Têm características semelhantes às de Timor-Leste e creio que podemos aprender com os erros e com as qualidades que apresentam para melhorar as condições de Timor-Leste no futuro”, afirmou.

Para o futuro, o jovem defende a promoção do destino Timor-Leste, porque é desconhecido em muitas partes dos Estados Unidos e da Europa, para um nicho de mercado, o de cinco estrelas.

“Não temos as condições mínimas para receber um turista de cinco estrelas, mas o futuro vai passar por aí, por um mercado de nicho, um mercado em que o turista que vem para Timor procura ficar entre cinco e nove noites em Timor e creio que se planearmos o turismo nesse sentido vai criar não só maior impacto em termos económicos, como em termos ambientais vai minimizar os impactos negativos”, adiantou.

Como destino, Gally Soares Araújo considera Timor-Leste um país muito interessante porque tem características únicas relacionadas com a passagem de vários povos pelo país.

“Devido à presença de outros povos em contacto com o povo indígena timorense criou-se aqui uma grande variedade em termos culturais a todos os níveis gastronómicos, costumes e a nível de sentimentos”, disse.

Para Gally Soares de Araújo, a “hospitalidade dos timorenses está lá. Agora, precisa de ser melhorada ao nível dos serviços”.

“Mas há um potencial, é um diamante em bruto que precisa de ser trabalhado”, disse.

Aos jovens timorenses pede ainda para “sonhar muito alto”.

“Timor é um país de oportunidades e não há limites para sonhar. Os nossos avôs e os nossos pais fizeram o mais difícil em termos físicos, nós temos agora a responsabilidade em termos intelectuais de desenvolver da melhor forma este país”, disse.

Por fim, em grupo, deverá criar uma entrevista onde algumas das questões poderão ser semelhantes a estas:

1. O que o incentivou a criar a sua empresa?
2. Com que objetivos criou a sua empresa?
3. De que forma criou a sua ideia de negócio?
4. Que produto/serviço é que a sua empresa fornece?
5. Que experiência empresarial é que tinha antes de criar este negócio?
6. Que problemas ou dificuldades é que teve de enfrentar?
7. Quais as principais vantagens e contributos da sua empresa?
8. Quem são os seus principais clientes e de que forma promovem/divulgam o seu negócio?
9. Quem é que foi o seu mentor ou tutor (pessoa que o apoiou na criação deste negócio)?
10. Como angariou dinheiro para criar o seu negócio?
11. De que forma é que a sua história de vida influenciou o negócio que criou?
12. Já teve algum insucesso nos negócios?
13. Como criou a sua equipa?
14. Como foi feita a divisão de tarefas, funções e responsabilidades?
15. Quais as vantagens e desvantagens de ser empresário?
16. Quanto tempo gasta diariamente nas suas atividades profissionais?
17. O que mais gosta de ser empresário?



#### ENTREVISTA



## Glossário

### Atividade económica

Atividades que geram riqueza mediante a extração, transformação e distribuição de recursos naturais, bens e serviços, tendo como finalidade a satisfação das necessidades humanas.

### Constituição legal de uma empresa

Cumprir uma série de procedimentos e formalidades junto das entidades competentes para tornar a empresa legal e para que possa ser reconhecida como empresa.

### Empresário

Pessoa que dirige e coordena uma empresa, ou seja, uma organização individual ou coletiva, pública ou privada que visa a obtenção de lucros através da produção de bens ou serviços.

### Forma jurídica

Caracterizam a forma que uma pessoa jurídica/empresa se representa na sociedade, tais como: empresário em nome individual, sociedade por quotas unipessoal, sociedade por quotas limitada e sociedade anónima.

# SUBMÓDULO 2

## 6.2 RISCOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA



### Risco na Gestão de uma empresa

Qualquer empresa, privada ou pública, com ou sem fins lucrativos, existe para proporcionar valor à sua comunidade.

Para que isso seja possível, a gestão de uma empresa passa por calcular os riscos que está preparada para aceitar e enfrentar.

Falamos na tomada de decisões com base na incerteza, a qual representa simultaneamente os riscos e as oportunidades. Assim, a gestão das empresas permite lidar com os riscos e com as oportunidades para construir valor.

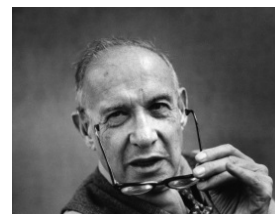
Neste âmbito, tão importante como avaliar o risco para encontrar as oportunidades, a boa gestão de uma equipa é vista como um fator fundamental para o progresso e sucesso de qualquer empresa.

Criar uma nova equipa para uma empresa passa por criar uma cultura empresarial favorável, que estimule o espírito de equipa e mobilize as pessoas em torno da missão e dos valores da empresa, uma vez que a equipa é uma das principais chaves para o sucesso.



“Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas a sua validação. Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade, que será encontrada fora da própria empresa. Essa finalidade é: criar um cliente.”

Peter Drucker



(Considerado o pai da administração moderna de empresas)

**Uma das grandes premissas da gestão de riscos de um negócio passa, precisamente, por não “perder” clientes e fazer tanto quanto possível por cativar novos clientes, garantindo assim o sucesso da empresa.**

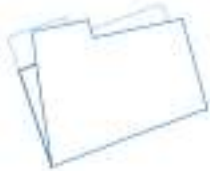


## Atividade 1

### O Risco Empresarial

Como já havíamos abordado anteriormente, todos os negócios estão sujeitos a fatores de risco que podem comprometer o seu sucesso.

Leia o caso apresentado e identifique em seguida os respetivos fatores de risco, escrevendo-os no seu caderno.



### Fatores de Risco num Negócio

A **Delta Cafés** é uma empresa que processa e comercializa café, criada em 1961 por Rui Nabeiro. Em Portugal, é a empresa líder no seu setor, com uma gestão baseada no binómio qualidade/preço e na melhoria constante do serviço ao cliente através do contacto de proximidade. Em 1961, Rui Nabeiro, conhecedor do mercado do café e empreendedor por natureza, cria a sua própria marca de cafés. Com duas bolas de torra de 30 kg de capacidade, nasce a Delta Cafés, num pequeno armazém de 50 m<sup>2</sup>, na pequena vila portuguesa, Campo Maior. Desde os seus primeiros passos, a Delta Cafés conquistou a confiança do mercado. De cada cliente fazia um amigo que, não só se mantinha fiel, como recomendava a marca, possibilitando um crescimento sustentado do negócio.

Foi sempre esta a filosofia de gestão de Rui Nabeiro: “Uma marca de rosto humano, um relacionamento comercial em que um cliente é um amigo”.

O processo de internacionalização da empresa iniciou-se na década de 80 e privilegiou o mercado espanhol como alvo prioritário da expansão da marca nos mercados internacionais.

Atualmente, a marca Delta Cafés está presente na maioria dos países da Europa Central, em África, na América do Norte e na Ásia, desenvolvendo um importante projeto de dinamização da cultura do café em Timor.

Para a comercialização dos produtos, a Delta Cafés dispõe de uma rede de agentes/distribuidores que representam a marca em cada um dos países em que atua. Todavia, para a Delta Cafés, o mercado



espanhol continua a ser um mercado natural, prioritário na estratégia de internacionalização da marca e onde o investimento é constante, de forma a reforçar a sua posição.

Hoje em dia, com uma carteira de 47.000 clientes diretos, através de 22 departamentos comerciais em Portugal e 16 em Espanha, a Delta Cafés aposta na inovação e na qualidade, garantindo o desenvolvimento de uma completa gama de produtos para satisfazer os clientes mais exigentes.

A Delta Cafés é líder no mercado de cafés torrados em Portugal. A qualidade dos seus produtos e a sua forma de estar nos negócios confere-lhe uma autenticidade ímpar que atualmente é reconhecida internacionalmente. Em Portugal, a Delta foi responsável pela criação da primeira máquina de café em cápsulas desenvolvida por portugueses, a Delta Q Qosmo.



Destaca-se, entre as iniciativas da empresa:

O projeto ecológico ReThink (desenvolvido em parceria com diversas entidades), o qual pretende inverter o ciclo de vida dos resíduos produzidos pela atividade da empresa, nomeadamente através da borra de café, com vista a reduzir o impacto ambiental. O desafio a que se propuseram foi, então, o de aumentar o ciclo de vida do café, isto é, criar utilidades alternativas ao fim do seu ciclo de vida, já que acreditam que a responsabilidade da empresa não termina no momento em que se coloca o produto no mercado. Para tal, a Delta Cafés propôs-se recolher e reciclar as cápsulas de café utilizadas, diminuindo a pegada ecológica proveniente da atividade produtiva e comercial da empresa. Através desta ação, a Delta Cafés conseguiu, por um lado, reciclar o plástico das cápsulas e utilizá-lo para outros fins e produtos e, por outro, reaplicar as sobras das borras de café para compostagem, tendo recolhido, no ano de 2010, cerca de 470 mil cápsulas de café, o que resultou em 12 toneladas de borra de café reciclada.

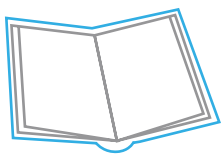
A Delta mantém a competitividade e a excelência através do desenvolvimento de um negócio global e de um código de ética, transparência e integridade no negócio, na intervenção social e na comunicação. Há uma imagem de autenticidade associada desde sempre à marca Delta Cafés e que assenta na relação de rosto humano que estabelece não só com os seus colaboradores, fornecedores e clientes, mas também com a comunidade em geral.



Faça agora a sua análise:

- a. Tendo em conta as várias categorias, identifique os fatores de risco que considera estarem presentes no negócio da empresa Delta Cafés.
- b. Comente se os fatores de risco foram transformados em fatores de sucesso pela empresa. Caso entenda que os fatores de risco se mantêm, dê sugestões pertinentes para os transformar em fatores de sucesso.

<b>Identificação:</b> (transcreva do texto o fator de risco identificado)	<b>Fatores de Risco</b> (riscos que podem afetar a atividade da empresa)	<b>Comentários ou Sugestões:</b> Transformação dos fatores de risco em fatores de sucesso.
	Preço	
	Comunicação	
	Mercado	
	Inovação	
	Localização	
	Equipa	



## Os Fatores de Risco numa Empresa

O sucesso de um negócio pode depender de um conjunto de fatores que o poderão beneficiar ou prejudicar. Assim, importa ter em atenção esses fatores de forma a garantir que não se tornam em fatores de risco mas sim em fatores de sucesso.

Exemplos destes fatores são: o Preço, a Comunicação, o Mercado, a Inovação, a Localização e a Equipa.

### PREÇO

O preço é o valor monetário associado a um produto ou serviço, ou seja, é o valor que os clientes irão pagar ao adquirirem um determinado produto ou serviço.

O preço de venda do produto ou do serviço deverá ser definido de forma a cobrir:

- O custo direto da mercadoria / produto / serviço
- As despesas fixas (por exemplo: renda, água, luz, telefone, salários, seguros)
- As despesas variáveis (por exemplo: impostos, publicidade)

Deve depois ser adicionado ao preço uma determinada quantia ou proporção respeitante à margem de lucro, que é aquilo que as empresas vão ganhar.



### COMUNICAÇÃO / IMAGEM DO PRODUTO

Uma empresa pode ter um excelente produto, mas se os clientes não o conhecerem, este nunca será vendido. Deste modo, a publicidade assume um papel importante como forma de divulgar um negócio e conquistar clientes.

Os meios de publicidade podem ser vários, como por exemplo flyers, cartazes/ outdoors, revistas, jornais, rádio, televisão, internet, entre outros.



### INOVAÇÃO

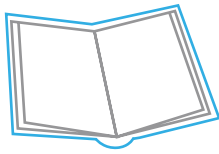
A inovação é essencial para que um negócio tenha sucesso.

Esta não precisa de ser necessariamente tecnológica, podendo ser-se inovador nos negócios tradicionais através da combinação de conceitos diferentes.

A inovação é a capacidade de encontrar soluções diferentes e originais face a novas situações.







## Os Fatores de Risco numa Empresa

### CONHECIMENTO DO MERCADO

#### Clientes

Sem clientes, não há negócio! Então, coloca-se a seguinte questão: “Quem irá comprar os nossos produtos ou serviços?”.

É importante traçar o perfil do cliente-alvo, ou seja, a quem este produto ou serviço se destina, atendendo a aspetos como:

- Faixa etária
- Sexo
- Poder monetário
- Área geográfica
- Interesses

#### Concorrência

Uma empresa não está sozinha no mercado, a não ser que tenha um produto ou serviço totalmente inovador.

Para identificar quem são os concorrentes é preciso analisar que outros produtos ou serviços podem satisfazer as mesmas necessidades, mesmo que aparentemente não sejam negócios relacionados. É então necessário colocar as seguintes questões:

- Quem são os concorrentes?
- Quais os bens ou serviços oferecidos pela concorrência?
- Quais são os pontos fortes e fracos da concorrência?
- Quais as nossas vantagens competitivas (o que nos diferencia da concorrência)?

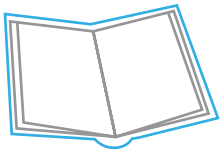
### LOCALIZAÇÃO

Um dos aspetos a ter em conta quando se implementa um negócio é a escolha da localização. Esta deve estar próxima dos clientes, abrangendo uma determinada área geográfica, e deve também estar junto dos recursos necessários à produção.

A localização é sempre um fator determinante num negócio. Hoje em dia, com a massificação das redes de comunicação, já é possível desenvolver negócios sem termos um espaço físico aberto ao público.

A escolha de um local adequado requer a análise de diversos fatores, como:

- Público-alvo
- Concorrência
- Dimensão do mercado
- Acessibilidades



## Os Fatores de Risco numa Empresa

### EQUIPA

Muitos “gurus” do empreendedorismo afirmam que mais vale uma boa ideia executada por uma excelente equipa do que uma excelente ideia executada por uma boa equipa.

Neste sentido, é essencial ter uma equipa motivada, proactiva e que acredite no seu negócio.

Um empreendedor deve ter uma postura empreendedora, mostrando-se empenhado, responsável e trabalhador, e dedicando todos os seus esforços em prol do sucesso do seu negócio.

É também importante ser criativo e dinâmico, para que consiga gerir os bons momentos e, também, os maus momentos pelos quais a empresa possa passar.





## Atividade 2

### Ultrapassar Riscos

Ainda com base no que aprendeu na atividade anterior, deverá agora explorar diferentes formas de ultrapassar riscos num negócio. No caderno, faça a correspondência entre o tipo de resolução de riscos e a descrição que lhe corresponde.



O Sr. Vasco, para diminuir o risco da redução dos lucros anuais, recorreu ao outsourcing da sua atividade profissional, ou seja, contratou mão-de-obra mais barata.

Este ano, a Mena, para não perder mais clientes face à concorrência, irá fazer promoções na sua loja, de mês a mês, para cativar a clientela.

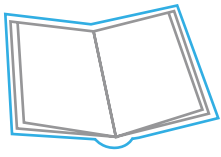
O António está a iniciar a sua atividade empresarial na área da construção civil, mas antes decidiu fazer uma análise do mercado para identificar potenciais clientes.

A dona Sabalae colocou todos os produtos da sua loja de vestuário em saldos no verão passado para evitar ficar com os produtos em stock. Hoje faz o balanço dos lucros obtidos.

A Clara criou um negócio de venda de sumos naturais à beira-mar. Perante a redução na venda dos sumos “ananás-coco”, deixou de produzir este produto.

O José produz peças típicas de artesanato timorense. De momento a clientela não é muita, mas para já prefere manter a produção atual e pensar que melhores dias virão.

O David, para evitar o stock da produção de manga e coco, decidiu investir na produção de compotas tradicionais timorenses e vender a outros comerciantes daquela área de negócio.



## O que é a gestão do risco empresarial?

A gestão do risco empresarial é um processo planeado para identificar acontecimentos que possam afetar as empresas e para gerir os riscos calculados aceitáveis, de forma a proporcionar uma segurança razoável em relação ao cumprimento dos objetivos das empresas.

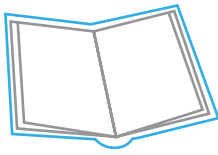
### Com base nesta definição, a gestão do risco é:

- Um processo (com princípio, meio e fim)
- Realizada por pessoas (envolve pessoas de todos os níveis de uma organização)
- Aplicada à estratégia
- Aplicada ao longo da empresa (em cada nível e unidade)
- Planeada para identificar potenciais eventos que afetam a organização
- Utilizada para gerir o risco dentro de níveis aceitáveis
- Uma garantia para a gestão e para o conselho de administração das organizações
- Adaptada para a realização dos objetivos

### A gestão do risco empresarial consiste em oito componentes inter-relacionados:

- Ambiente interno
- Cenário dos objetivos
- Identificação dos eventos
- Avaliação do risco
- Resposta ao risco
- Atividades de controlo
- Informação e comunicação
- Monitorização
- Vantagens da gestão do risco empresarial

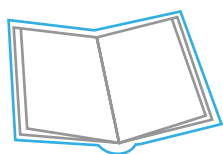




## Formas de dar resposta ao Risco Empresarial

As respostas ao risco empresarial podem ser agrupadas nas seguintes categorias:

<b>ANULAÇÃO</b>	Ações implementadas para abandonar as atividades que deram origem ao risco. A anulação do risco envolve, por exemplo, o abandono de uma linha de produto, a rejeição da expansão para um novo mercado geográfico, ou a venda de uma divisão.
<b>REDUÇÃO</b>	Ações para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, ou ambos.
<b>PARTILHA</b>	Ações para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco pela transferência ou partilha de parte do risco. As técnicas de partilha do risco podem incluir a compra de produtos seguros, a junção de riscos, transações inferiores, ou o recurso ao outsourcing de uma atividade.
<b>ACEITAÇÃO</b>	Não é realizada nenhuma ação para afetar a probabilidade ou o impacto do risco.
<b>AVALIAR CONSEQUÊNCIAS</b>	Avaliar as consequências das respostas ao risco potencial.
<b>AVALIAR CUSTOS</b>	Avaliar os custos/benefícios das respostas ao risco potencial.
<b>IDENTIFICAR OPORTUNIDADES</b>	Identificar as oportunidades possíveis para alcançar os objetivos da organização.



## Formas de dar resposta aos Riscos de um Negócio

A gestão dos riscos de um negócio, será uma gestão eficaz se atender aos seguintes princípios:

### Formas de dar resposta aos Riscos de um Negócio





### Atividade 3

## Equipas de Sucesso

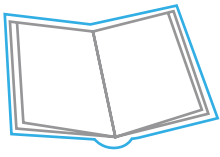
Como sabe, as empresas são formadas por pessoas que, organizadas por equipas, trabalham em função de um objetivo comum: o sucesso da empresa.

Nesta atividade queremos desafiá-lo a pensar que é um gestor de equipas de uma grande empresa.

De acordo com as seguintes afirmações, coloque **V (Verdadeiro)** ou **F (Falso)** nas afirmações que, no seu entender, dizem respeito a uma equipa de sucesso.



Uma EQUIPA DE SUCESSO apresenta as seguintes características:	V	F
O líder é o membro da equipa que deve trabalhar mais que os restantes.		
Uma equipa de sucesso é caracterizada por estabelecer boas relações afetivas.		
Quanto mais diversificadas são as formas de pensar de uma equipa, mais rica poderá ser a partilha entre os vários membros.		
Se não existe concordância sempre que se tomam decisões, existem graves conflitos internos na equipa.		
A função de um líder deve passar por dizer o que cada elemento do grupo deve fazer e quando deve fazer.		
É importante que um líder empreendedor saiba elogiar os membros da sua equipa.		
Para o bom funcionamento da equipa, os membros não podem sentir-se totalmente livres para expressar os seus sentimentos sobre as tarefas.		
Para um bom funcionamento da equipa é importante que haja um bom nível de interdependência entre os elementos da equipa.		
É difícil uma equipa ter funções diferenciadas e ao mesmo tempo ser complementar no que faz.		
O feedback é uma forma de a equipa ser avaliada nas suas tarefas.		



## Características de uma Equipa

Para o bom funcionamento de qualquer empresa a forma como as equipas estão organizadas e os diferentes membros trabalham entre si é fundamental para o seu sucesso e progresso futuro.



Do ponto de vista organizacional, é muito mais difícil desenvolver projetos e tomar decisões quando não existe um bom trabalho de equipa.

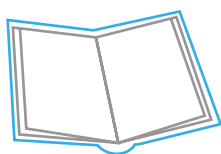
O trabalho de equipa, antes de ser uma funcionalidade organizacional, é uma atitude que necessita de ser exercitada, praticada, formada e, conseqüentemente, reconhecida e valorizada.

AS EQUIPAS PODEM TER:	
CARÁTER FORMAL	CARÁTER INFORMAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Com regras, normas, princípios e competências definidas;</li><li>• Com objetivos comuns a todos os membros e relações funcionais, hierárquicas e de pares entre eles;</li><li>• Com uma identidade mais ou menos marcada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surgem como forma de apoio às necessidades mais individuais dos seus membros e como forma de desenvolvimento dos mesmos.</li></ul>

As equipas tendem a apresentar muitas das características de um grupo mas com maiores níveis de profundidade. Assim as principais características de uma equipa são:

- Níveis de interdependência elevados
- Funções diferenciadas mas fortemente complementares
- Relações afetivas fortes
- Papéis diferenciados
- Modelos mentais partilhados





## Uma Equipe Eficaz

**PROPÓSITO CLARO:** sabe-se claramente qual é a visão, missão, objetivo ou tarefa da equipa. Existe um plano de ação.

**INFORMALIDADE:** o clima tende a ser informal, confortável e relaxado. Não existem tensões óbvias ou sinais de aborrecimento.

**PARTICIPAÇÃO:** todos se sentem encorajados a participar.

**ESCUITA:** os membros utilizam efetivas técnicas de escuta como questionamento, paráfrases (repetir o que foi dito com outras palavras) e resumo para expor ideias.

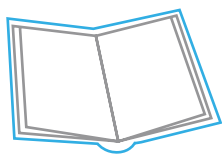
**DISCORDÂNCIA CIVILIZADA:** existe discordância, mas a equipa está confortável com isso e não mostra sinais de evitar, encobrir ou omitir conflitos.

**DECISÕES DE CONSENSO:** a tomada de decisões importantes é feita através da discussão aberta das ideias de todos evitando a votação formal.

**COMUNICAÇÃO ABERTA:** os membros da equipa sentem-se livres para expressar os seus sentimentos sobre as tarefas, bem como na operação do grupo. A comunicação acontece fora das reuniões.

**FUNÇÕES CLARAS E ATRIBUIÇÕES DE TRABALHO:** existem expectativas claras sobre as funções exercidas por cada membro da equipa. O trabalho é justamente distribuído entre os membros da equipa.





## Uma Equipe Eficaz

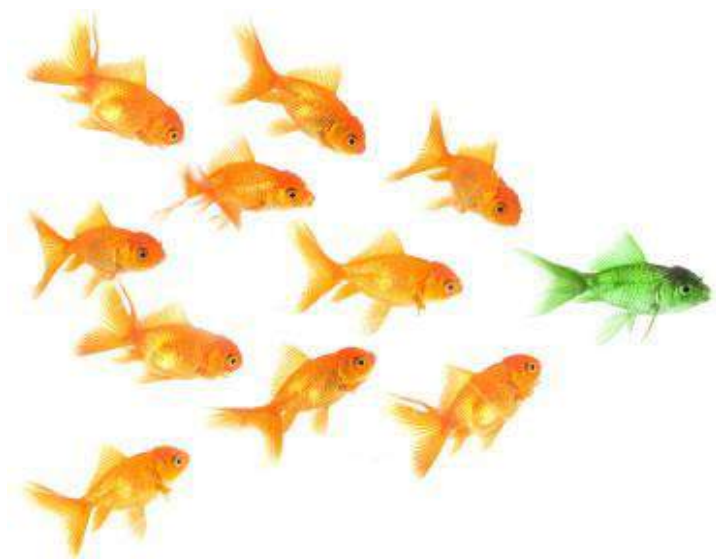
**LIDERANÇA DIVIDIDA:** a equipa possui um líder, as funções da liderança mudam de hora em hora, dependendo das necessidades e das habilidades do grupo.

O líder formal modela o comportamento apropriado e ajuda a estabelecer normas positivas.

**RELAÇÕES EXTERNAS:** a equipa gasta tempo desenvolvendo relações externas, mobilizando recursos e criando credibilidade junto de outras entidades.

**DIVERSIDADE DE ESTILO:** a equipa é diversa, havendo aqueles que enfatizam a atenção na tarefa, os que estabelecem objetivos, os que definem os processos e os que avaliam o funcionamento da equipa.

**AUTO-AVALIAÇÃO:** a equipa define um período específico para se poder avaliar e melhorar os aspetos negativos.



### FEEDBACK

#### competência de um líder!

É através do feedback de um líder – elogio ou crítica – que a equipa fica a conhecer a avaliação que é feita do seu desempenho e quais os aspetos a mudar se necessário.

É importante que um líder empreendedor saiba elogiar os membros da sua equipa pelo sucesso, ideias inovadoras, dedicação e empenho, mas também saiba criticar objetivamente nos momentos de insucesso!





## Atividade 4

### Equipas de Sucesso

Para ser eficaz o trabalho em equipa tem de ser estruturado, isto é, tem de assentar num conjunto de regras e métodos que organizam o trabalho da equipa.

Na atividade seguinte, imagine que é um gestor de equipas numa grande empresa. Como faria a avaliação do modo como uma equipa deve ser gerida?

Numa escala de 1 a 5, em que: **1 é Não concordo ; 2 é Concordo pouco; 3 é Não concordo nem discordo; 4 é Concordo e 5 é Concordo muito**, responda às seguintes afirmações, colocando uma cruz (X) no número que melhor identifica a sua opinião.

Escreva a sua pontuação no caserno e siga posteriormente as indicações do seu professor.

Ao gerir uma equipa, penso que...	1	2	3	4	5
As ideias devem ser expostas num clima de abertura.					
A equipa deve dizer o que pensa e sente, mesmo quando há desacordo.					
Deve existir uma preocupação em atender às motivações individuais.					
Os objetivos devem estar claramente definidos.					
É importante existir um forte compromisso de todos os membros com os objetivos da equipa.					
Os talentos individuais devem ser mobilizados no desempenho grupal.					
É importante sentir que crescemos à medida que a equipa também se desenvolve.					
Os elementos mais reservados devem ser encorajados a expressar as suas opiniões.					
As decisões devem ser tomadas com a opinião de todos os membros.					
As reuniões devem ser dominadas por elementos que não deixam os outros intervir.					
Devem existir divisões e subgrupos dentro da equipa.					

## Ao gerir uma equipa, penso que...

1 2 3 4 5

Devem existir interesses pessoais que se sobrepõem à lógica da equipa.					
Devem existir decisões que são impostas ao grupo.					
Os papéis devem ser distribuídos em função das competências individuais.					
É necessário estendermos o nosso trabalho para além das nossas funções.					
Mais importante que cumprir as regras é importante atingir os objetivos.					
Deve haver um esforço por atingir elevados níveis de desempenho mantendo um bom ambiente de trabalho.					
A organização de atividades informais deve envolver todos os membros da equipa.					
Deve existir um clima de satisfação quando nos reunimos fora do trabalho.					
A expressão "um por todos e todos por um" deve aplicar-se à minha equipa.					





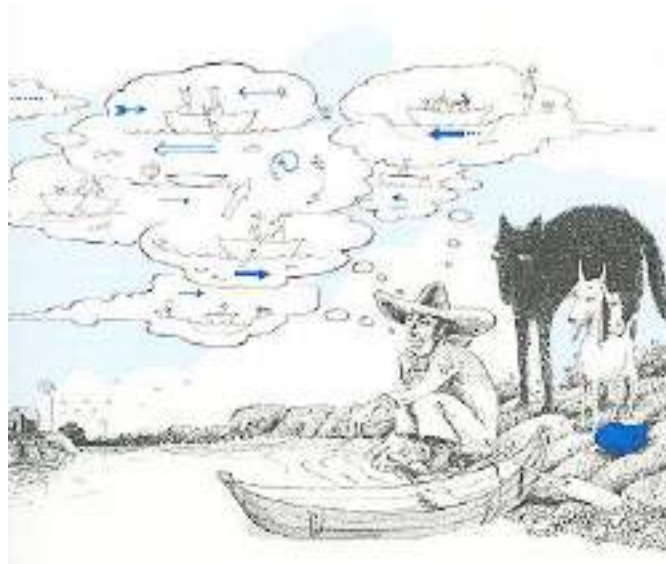
## Atividade 5

### Gestão de equipas: a cooperação

Nesta atividade deverá, juntamente com o seu grupo, tentar resolver o desafio que lhe é colocado no documento “A travessia do rio”.



#### “A TRAVESSIA DO RIO”



#### PROBLEMA

Um homem estava numa margem do rio e queria atravessar para o outro lado:

- Uma couve
- Uma ovelha
- Um lobo

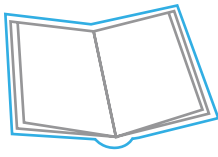
Mas a sua canoa era tão pequenina que em cada travessia, além dele, só podia transportar mais um elemento: ou a couve, ou a ovelha ou o lobo.

O Homem estava perante um dilema: ao atravessar não podia deixar na mesma margem a ovelha e a couve, porque a ovelha comia a couve, nem o lobo e a ovelha porque o lobo comia a ovelha.

Como é que ele pode resolver o problema?

À medida que o grupo for pensando nas possíveis soluções do enigma, registre e complete a grelha abaixo nos cadernos, tendo quatro hipóteses de solução disponíveis.

<b>Hipótese de solução - 1</b>	<b>Hipótese de solução - 2</b>
<b>Hipótese de solução - 3</b>	<b>Hipótese de solução - 4</b>



## Gestores versus Líderes

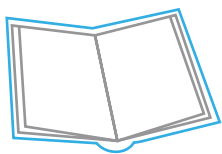
Existem referências que apontam no sentido de ninguém poder ser bom nos dois domínios, ou seja, ser líder e gestor ao mesmo tempo. Mas também é verdade que alguns trabalhos, designadamente de carácter prático, revelam que um gestor pode ser um bom líder e este pode ser um bom gestor. Ou seja, podemos falar em processos distintos, mas que se complementam e influenciam.

LIDERANÇA	GESTÃO
Mais emocional	Mais fria
Mais relacional	Mais voltada para a tarefa
Mais inovador	Mais programada
Mais proativa	Mais reativa
Mais níveis hierárquicos	Menos níveis hierárquicos inferiores
Mais adequada no início, em situações mais turbulentas	Mais adequada em situações de maior estabilidade

### COMO DEVE UM LÍDER GERIR E ORIENTAR AS SUAS EQUIPAS?

O líder tem a responsabilidade de garantir as condições necessárias para o desenvolvimento, crescimento e motivação da sua equipa, devendo:

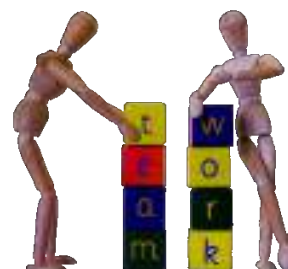
- Identificar as necessidades de formação das pessoas, comparando o que sabem com o que deveriam saber
- Explicar claramente às pessoas as razões e os objetivos pelas quais devem receber formação
- Contribuir para que os seus colaboradores sejam mais autoconfiantes
- Fornecer “feedback”, de modo que as pessoas saibam o que fizeram bem e mal



## Condições para uma boa gestão de equipa

### AO NÍVEL DOS PROCESSOS – como fazer?

- Desenvolvimento de comunicação interpessoal
- Motivação e envolvimento dos membros da equipa
- Promoção da confiança e da capacidade de iniciativa



### AO NÍVEL DE CONTEÚDO - o que fazer?

- Definir objetivos ambiciosos mas realistas
- Planear as atividades a realizar
- Estabelecer as tarefas e regras de funcionamento
- Organizar recursos e pessoas
- Coordenar e acompanhar todo o processo
- Avaliar e controlar resultados e desempenhos
- Assegurar o papel da chefia enquanto veículo de transmissão de conhecimentos técnicos e operacionais
- Reforçar a importância da chefia na promoção da motivação e participação das suas pessoas
- Compreender a importância de adotar estilos de liderança adequados ao contexto situacional e ao estado de desenvolvimento dos colaboradores
- Fornecer “feedback” aos colaboradores relativamente ao seu empenho e desempenho
- Desenvolver planos de ação de desenvolvimento das competências das suas pessoas enquanto indivíduos e membros de uma equipa
- Acompanhar a implementação dos planos de ação de desenvolvimento dos colaboradores
- Criar condições para delegar





## Atividade 6

### Poderá ser um líder de equipas?

Nesta atividade queremos que coloque à prova as suas competências enquanto futuro líder. Este teste é uma ajuda ao seu autoconhecimento e ao seu autoenvolvimento em relação à liderança.

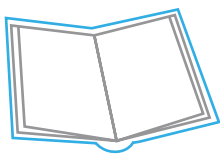
Deverá atribuir os graus de 1, 2, 3 ou 4 a cada uma das afirmações feitas.

Considere: **1 – Nunca** | **2 – Raramente** | **3 – Algumas vezes** | **4 – Frequentemente**

Registe no seu caderno o grau e siga posteriormente as indicações do seu professor.

	ENQUANTO LÍDER DE UMA EMPRESA DEVO:	Grau
1.	Conhecer as metas globais da empresa, os projetos e os resultados que ela obtém.	
2.	Manter-me informado sobre os outros setores da empresa, metas e projetos, dificuldades e facilidades.	
3.	Ajudar todos, incluindo o meu chefe, a enfrentar novos desafios.	
4.	Manter-me atualizado com o que acontece no mundo.	
5.	Envolver-me na elaboração e disseminação da missão, visão e valores da empresa.	
6.	Perceber como as minhas funções contribuem para o desejado desempenho da empresa.	
7.	Partilhar informações com todos os membros da minha equipa.	
8.	Procurar o significado do meu trabalho e procurar fazer com que os outros também o procurem.	
9.	Fazer alianças com pessoas de outros setores, dentro ou fora da empresa, de modo a atingir metas que possam beneficiar todos.	
10.	Considerar que, enquanto estiver na empresa, tenho de ser comprometido com ela.	
11.	Procurar ouvir o ponto de vista de outras pessoas, mesmo quando discordo.	
12.	Admitir que tenho muito a aprender e, portanto, a desenvolver-me.	

	ENQUANTO LÍDER DE UMA EMPRESA DEVO:	Grau
13.	Esforçar-me para que as realizações inovadoras da empresa sejam bem sucedidas.	
14.	Ver crises, incertezas, turbulências como oportunidades para aprendizagem e mudança.	
15.	Reconhecer que as minhas decisões são afetadas por sentimentos.	
16.	Reconhecer e recompensar aqueles que contribuem para o sucesso da empresa.	
17.	Procurar aprender ao máximo com os problemas, independentemente de ter ou não uma solução para eles.	
18.	Procurar ser criativo.	
19.	Envolver pessoas de vários níveis na realização de mudanças e decisões importantes.	
20.	Criar situações que estimulam o crescimento de indivíduos e grupos.	
21.	Ter atitude positiva perante as dificuldades.	
22.	Usar palavras de estímulo quando os resultados não são satisfatórios, de modo a que todos possam aprender com o erro.	
23.	Escutar a opinião da equipa, estimulando sempre os colaboradores a pensar, participar e assumir novos desafios.	
24.	Valorizar os sentimentos das pessoas com as quais trabalho e estimulá-las a fazer o mesmo.	
25.	Procurar ser positivo.	
26.	Saber canalizar a energia das pessoas da empresa para a solução de problemas e para a realização dos projetos da empresa.	
27.	Ser cooperativo, leal, ético e jamais prometer algo que não posso cumprir.	
28.	Ter humildade suficiente para aceitar os meus pontos fracos, bem como as críticas.	
29.	Procurar superar metas.	
30.	Procurar criar na empresa um ambiente de trabalho estimulante e desafiador.	



## Estilos de Liderança

A liderança é um fenômeno de influência pessoal exercida em determinada situação, através do processo de comunicação humana, com vista à transmissão de determinados objetivos.

**Liderar é, essencialmente, orientar o grupo/as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas. Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade.**

### Estilo de liderança:

#### AUTORITÁRIO

- Toma decisões sem a participação da equipa
- Determina o modo como as tarefas são realizadas
- Determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho
- É dominador e aponta as críticas sem qualquer cuidado na utilização das palavras.



### Estilo de liderança:

#### LIBERAL

- Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões
- A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas informações
- O grupo decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder
- O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo.

### Estilo de liderança:

#### DEMOCRÁTICO

- As decisões são tomadas em grupo
- O papel do líder é o de assistir e estimular, não o de impor
- O líder é um apoio e um orientador na execução das tarefas
- O líder procura ser um membro igual aos outros membros do grupo e não ser superior



## Glossário

### Cálculo de risco

Tentativa de se medir o grau de incerteza na obtenção do retorno esperado numa empresa ou investimento realizado.

### Cooperação

Realizar simultânea ou coletivamente uma tarefa, colaborar.

### Gestão

Atividade ou processo de administração de uma empresa ou instituição; conjunto de medidas de administração aplicada durante um determinado período.

### Risco

Probabilidade de ocorrência de alguns acontecimentos desfavoráveis. O risco empresarial está relacionado com a probabilidade da obtenção de um retorno menor que o retorno esperado – quanto maior for a probabilidade da obtenção de retornos baixos ou negativos, maior risco terá o investimento.



## SÍNTESE

Agora que chegou ao final deste módulo verifique se sabe responder às seguintes questões:

- Consegue descrever os passos a tomar para a constituição legal de uma empresa?
- Sabe a diferença entre uma empresa em nome individual e uma empresa por quotas unipessoal?
- Sabe o que é uma sociedade anónima?
- Consegue identificar os principais setores de atividade económica?
- Sabe quais as formalidades legais para a constituição de uma empresa?
- Consegue fazer a distinção entre comércio grossista e comércio retalhista?
- Sabe identificar diferentes áreas de atuação de uma empresa?
- Consegue descrever o que caracteriza um empresário empreendedor?
- Identifica facilmente diferentes fatores de risco que podem colocar em causa a gestão de um negócio?
- Compreende porque a localização de um negócio pode ser vista como um fator de risco para a empresa?
- Sabe identificar algumas formas de dar resposta ao risco empresarial?
- Reconhece a importância da cooperação numa equipa de trabalho?
- Distingue facilmente as características de um gestor e de um líder?
- Sabe identificar diferentes tipos e estilos de liderança?

Esta pequena lista pode ajudá-lo a perceber quais os conhecimentos e aprendizagens efectuadas. Caso perceba que ainda não está preparado, volte ao estudo deste tema, retirando as dúvidas que considerar importantes junto do seu professor.





# 11º Ano

## Empreendedorismo

