

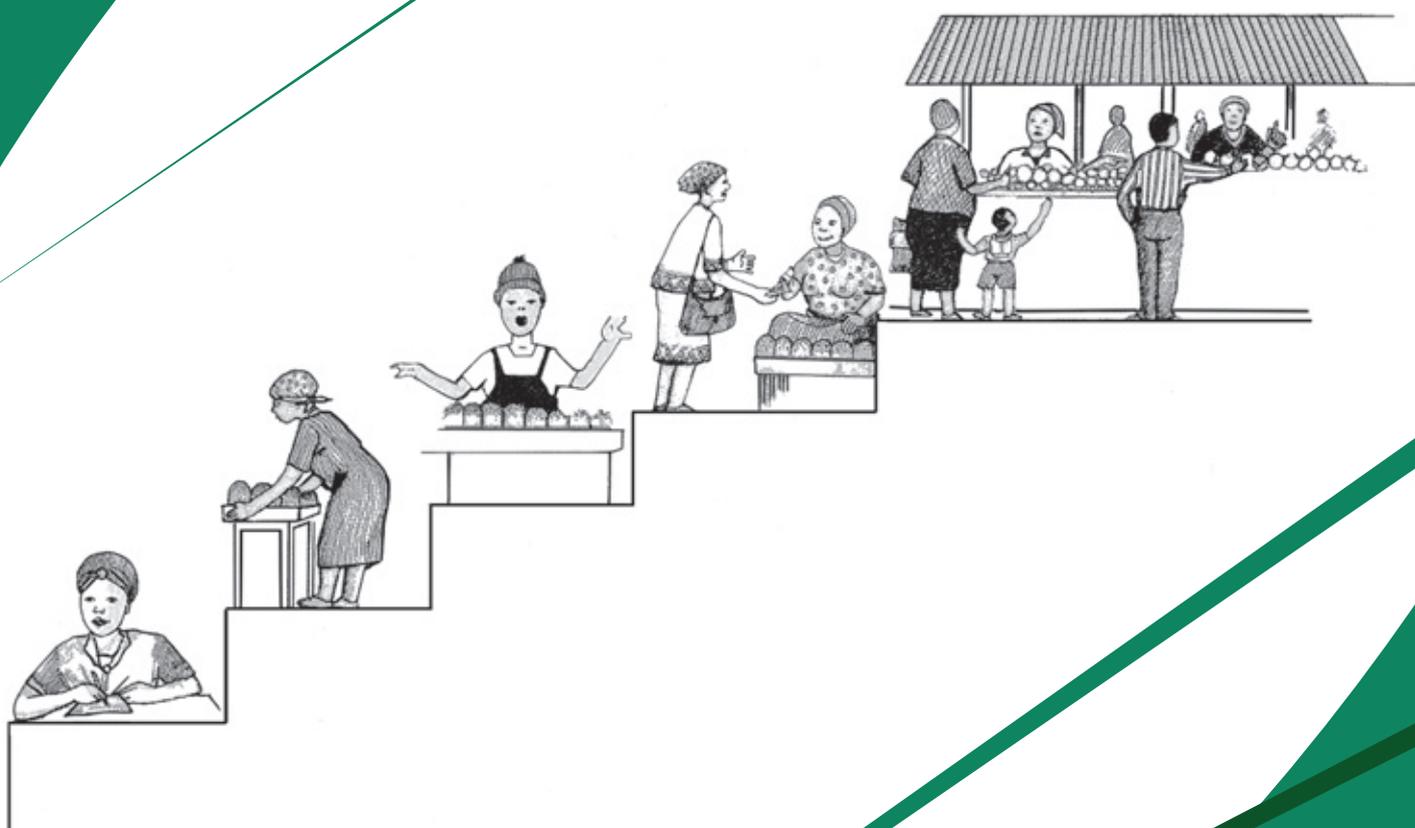
Género + Empreendedorismo



Organização
Internacional
do Trabalho

Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo

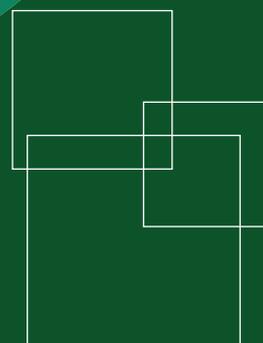
Manual de Formação e Guia de Recursos
Edição para África



Susanne Bauer, Gerry Finnegan e Nelien Haspels
Adaptado por Vivian C. Mthetwa



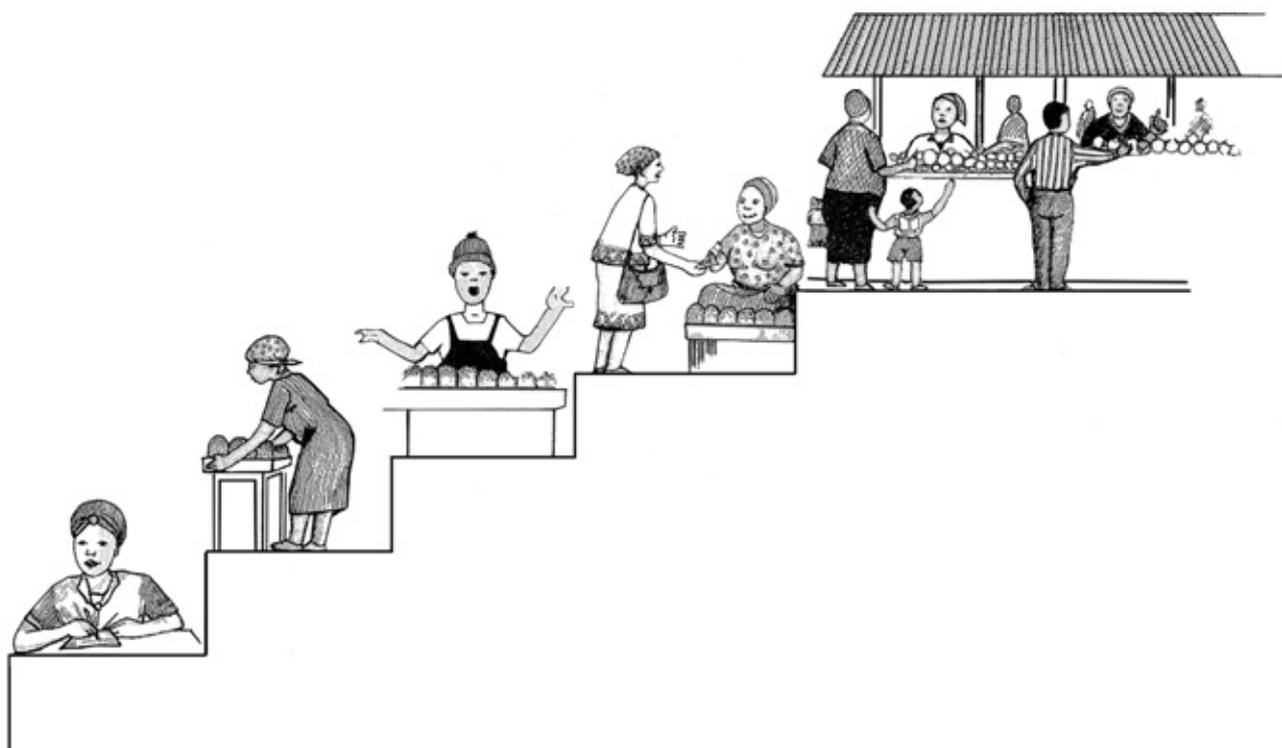
Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género
Presidência do Conselho de Ministros



Género + Empreendedorismo

Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo

Manual de Formação e Guia de Recursos
Edição para África



Susanne Bauer, Gerry Finnegan e Nelien Haspels

Adaptado por Vivian C. Mthetwa

Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2008
1.ª edição junho de 2004

Todos os direitos das publicações da Organização Internacional do Trabalho são reservados de acordo com o Protocolo 2 da Convenção Universal dos Direitos de Autor. No entanto, podem ser reproduzidos pequenos excertos das mesmas, sem autorização, na condição de que a fonte seja identificada.

As publicações da Organização Internacional do Trabalho gozam da protecção dos direitos de autor em virtude do Protocolo 2 anexo à Convenção Universal sobre Direitos de Autor. No entanto, podem ser reproduzidos pequenos excertos das mesmas, sem autorização, desde que a fonte seja mencionada. Os pedidos para obtenção dos direitos de reprodução ou tradução devem ser dirigidos ao Serviço de Publicações da OIT (*Rights and Permissions*), International Labour Office, CH-1211 Genebra 22, Suíça, ou por e-mail: pubdroit@ilo.org. Os pedidos de autorização serão sempre bem-vindos.

As bibliotecas, instituições e outros utilizadores registados poderão reproduzir cópias de acordo com as licenças obtidas para esse efeito. Por favor, consulte o sítio www.ifrro.org para conhecer a entidade reguladora no seu país.

Susanne Bauer, Gerry Finnegan e Nelien Haspels

Género e Empreendedorismo: Um Passo Em Frente. Mulheres e Empreendedorismo: Manual de Formação e Guia de Recursos. Lisboa: CIG, 2013.
Edição baseada na versão africana.

ISBN: 978-972-597-348-6 (edição impressa)
ISBN: 978-972-597-351-6 (edição em PDF)

Também disponível nas versões:

Versão africana: Impressa – ISBN 978-92-2-120243-1; CD-ROM – ISBN 978-92-2-120244-8; CD-ROM – ISBN 978-92-2-120245-5

Versão inglesa (Ásia): Impressa – ISBN 92-2-116807-1; PDF – ISBN 92-1-115808-X

Versão chinesa: Impressa – ISBN 82-2-515807-6; HTML – ISBN 92-2-515808-4

Versão da RDP do Laos: Impressa – ISBN 92-2-815863-8; PDF – ISBN 92-2-815864-6

Versão vietnamita: Impressa – ISBN 92-2-815809-3; PDF – ISBN 92-12-815810-7

As designações constantes das publicações da OIT, que estão em conformidade com as normas das Nações Unidas, bem como a forma sob a qual figuram nas obras, não refletem necessariamente o ponto de vista da Organização Internacional do Trabalho, relativamente à condição jurídica de qualquer país, área ou território, ou respetivas autoridades, ou ainda relativamente à delimitação das respetivas fronteiras.

As opiniões expressas em estudos, artigos e outros documentos são da exclusiva responsabilidade dos seus autores, e a publicação dos mesmos não vincula a Organização Internacional do Trabalho às opiniões neles expressas.

A referência a nomes de empresas e produtos comerciais e a processos ou a sua omissão não implica da parte da Organização Internacional do Trabalho qualquer apreciação favorável ou desfavorável. Informação adicional sobre as publicações do BIT pode ser obtida diretamente de ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Genebra 22, Suíça. Poderá, se o desejar, pedir através da mesma morada, ou do e-mail pubvente@ilo.org, catálogos ou listas de novas publicações, sem custos.

A tradução em língua portuguesa é da responsabilidade do Escritório da OIT de Lusaca.

A edição em formato impresso só foi possível com o apoio da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), Portugal, com cofinanciamento do Programa Operacional Potencial Humano (POPH/QREN)

Revisão linguística, aplicação do acordo ortográfico, pré-impressão, impressão e acabamento:
Editorial do Ministério da Educação e Ciência, Portugal
Tiragem 1000 exemplares
Depósito Legal: 358 486/13

PREFÁCIO		1
AGRADECIMENTOS		3
PARTE 1	INTRODUÇÃO À FORMAÇÃO	5
Capítulo 1.	Objetivos e Estratégias: Porquê, O quê, Quem e Como	7
Capítulo 2.	Conteúdos e Estrutura da Formação	10
Capítulo 3.	“Dicas” para a Equipa de Formação	11
Capítulo 4.	“Dicas” de Organização	14
PARTE 2	MÓDULOS DE FORMAÇÃO E EXERCÍCIOS	23
Módulo 1	Noções Básicas de Género e Empreendedorismo	25
Módulo 1.1	Introdução do Programa de Formação e do Grupo	27
Exercício 1	Introdução: O Quê, Como e Quem?	28
Exercício 2	Comparar Expectativas e Contributos	38
Módulo 1.2	Promoção da Igualdade de Género: O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas	40
Exercício 3	Promoção da Igualdade de Género: Estafeta Mista	41
Exercício 4	O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas	48
Módulo 2	A Mulher de Negócios e o Seu Meio	63
Módulo 2.1	A Mulher de Negócios: Ela Consegue	65
Exercício 5	Descobrir quais são as 10 Principais Características para o Sucesso Empresarial	68
Exercício 6	Autoavaliação SMART	78
Exercício 7	As Principais Características de Mary Ndungu (opcional)	85
Módulo 2.2	O Meio Empresarial: A Mulher não Está Sozinha	91
Exercício 8	Estabelecimento do Negócio no Seu Meio	92
Exercício 9	O Negócio na Sua Comunidade:	
	Planeamento Empresarial	100
Exercício 10	A Rede de Novelo	104
Exercício 11	A Rede de Relações (opcional)	108
Módulo 3	O Projeto Empresarial	117
Módulo 3.1	Ideias de Negócio, Oportunidades e Desafios	119
Exercício 12	Chuva de Ideias (<i>Brainstorming</i>) de Negócio	120
Exercício 13	Microanálise de Ideias de Negócio	126
Exercício 14	Muitas Ideias numa Só (opcional)	132
Módulo 3.2	Marketing	135
Exercício 15	Introdução ao <i>Marketing</i> : O Caso da Sr. ^a Medza	136
Exercício 16	Jogo de Tabuleiro de <i>Marketing Mix</i>	142
Exercício 17	Como Vender com Sucesso	173
Exercício 18	Miniestudo de Mercado	178
Módulo 3.3	Produção, Serviços e Tecnologia	185
Exercício 19	Tudo o Que é Necessário para Criar Um Produto ou Serviço	186
Exercício 20	Mais e Melhores Produtos: O Modelo SCAMPER	196
Módulo 3.4	Finanças	201
Exercício 21	Como Gerir o Seu Dinheiro	202
Exercício 22	Determinação de Custos e Fixação de Preços	209
Exercício 23	Ferramentas de Contabilidade	217

Módulo 4	Pessoas, Organização e Gestão	237
Módulo 4.1	Gestão Individual e dos Outros	239
Exercício 24	Gestão Individual e Trabalho de Equipa	240
Exercício 25	A Gestão de Um Negócio, Individual, Familiar ou de Grupo	246
Exercício 26	O Negócio Familiar: Partilha de Trabalho, da Tomada de Decisão e dos Rendimentos	250
Exercício 27	O Caminho da Confiança (opcional)	258
Módulo 4.2	Apoio Empresarial e Rede de Contactos	259
Exercício 28	Rede de Contactos Empresarial	260
Exercício 29	Instituições e Serviços para Mulheres Empresárias	268
Exercício 30	Formação de Grupos (opcional)	271
Módulo 4.3	Plano de Ação para o Seu Negócio	278
Exercício 31	Planeamento Empresarial para Mulheres Empresárias	279
Exercício 32	Avaliação e Acompanhamento do Programa de Formação <i>Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo</i>	288
PARTE 3	Fontes de Mais Informação	295
Capítulo 1.	Documentação de Apoio: Género e Empreendedorismo: <i>Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo</i>	297
Capítulo 2.	Folha de Dados: Breve Guia de Referência: Termos Empresariais e Financeiros	309
Capítulo 3.	Fontes: Publicações e Hiperligações	313

PARTE 1	INTRODUÇÃO À FORMAÇÃO	
Capítulo 4	“Dicas” de Organização	
	1. Modelo para Uma Sessão de Trabalho de Formação de Formadores (FF) de <i>Um Passo em Frente</i> – 5 dias	18
	2. Modelo para Uma Sessão de Trabalho para Empreendedoras e Empreendedores de <i>Um Passo em Frente</i> – 5 dias	19
	3. Formulário de Candidatura para FF: Perfil de Participante em Formação de Formadores <i>Um Passo em Frente</i>	20
	4. Formulário de Candidatura: Perfil de Participante em Sessões de Trabalho com Empreendedoras e Empreendedores de <i>Um Passo em Frente</i>	21
PARTE 2	MÓDULOS DE FORMAÇÃO E EXERCÍCIOS	
Módulo 1.1	Introdução do Programa de Formação e do Grupo	
	1.1 Nota Informativa de <i>Um Passo em Frente</i>	32
	1.2 A Casa de Negócios	34
	1.3 Jogo do Nome	35
	1.4 O Ciclo de Aprendizagem Experiencial	37
Módulo 1.2	Promoção da Igualdade de Género:	
	O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas	
	3.1 Promoção da Igualdade de Género: Definições 1	45
	3.2 Sexo, Género e Igualdade de Género: Definições	46
	4.1 Etapas do Ciclo de Vida das Pessoas	54
	4.2 Promoção da Igualdade de Género: Definições 2	55
	4.3 As 5 Etapas do Negócio	56
	4.4 O Ciclo de Vida na Agricultura	57
	4.5 Princípios-chave da Igualdade de Género	58
	4.6 Questões para Trabalho de Grupo com Equipas de Formação	59
	4.7 Questões para Trabalho de Grupo com Mulheres Empresárias	60
	4.8 O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas	61
Módulo 2.1	A Mulher de Negócios: Ela Consegue	
	5.1 As 10 Principais Características	73
	5.2 Tabela de Instruções 1	76
	5.3 Tabela de Desempenho 2	77
	6.1 Tabela SMART	82
	6.2 Identificar os Objetivos de Vida e Empresariais	83
	7.1 Mary Ndungu – Estudo de Caso	87
	7.2 Rever as 10 Principais Características	90

Módulo 2.2	O Meio Empresarial: A Mulher não Está Sozinha	
	8.1 Instruções para a Interpretação de Papéis (<i>Role-play</i>)	97
	9.1 Exemplo de um Mapa de Aldeia	103
	10.1 Um Provérbio africano sobre o Trabalho de Equipa	107
	11.1 Exemplo de Um Plano do Meio Empresarial	113
	11.2 Pontos-chave para o Meio Empresarial	114
	11.3 Aranha	115
Módulo 3.1	Ideias de Negócio, Oportunidades e Desafios	
	12.1 Chuva de Ideias: Como Fazer	124
	12.2 Critérios de Seleção para Ideias de Negócios	125
	13.1 Tabela de Microanálise	129
	14.1 Muitas Ideias numa Só: Exemplos	134
Módulo 3.2	Marketing	
	15.1 Sr. ^a Medza – Estudo de Caso	138
	16.1 Tabuleiro do Jogo de <i>Marketing Mix</i>	145
	16.2 Os 5 P do <i>Marketing</i> : Tabela Resumo	146
	16.3 “Dicas” sobre os 5 P do <i>Marketing</i>	152
	16.4 Jogo de Cartas	155
	17.1 Diálogo numa Situação de Venda (1): Materiais de Apoio para a Interpretação de Papéis (<i>Role-play</i>)	176
	17.2 Diálogo numa Situação de Venda (2): Materiais de Apoio para a Interpretação de Papéis (<i>Role-play</i>)	177
	18.1 Questões-chave sobre a Pesquisa de Mercado	182
	18.2 Questionário para o Miniestudo de Mercado	183
	18.3 Exemplo do Questionário de <i>Marketing</i> da Sr. ^a Mirriam Mbewe	184
Módulo 3.3	Produção, Serviços e Tecnologia	
	19.1 Tabela da Produção	190
	19.2 Lista de Matérias-primas	191
	19.3 Lista de Tempos de Trabalho	192
	19.4 Lista de Ferramentas e Equipamento	193
	19.5 O Ciclo de Produção: Negócio Ligado à Produção	194
	19.6 O Ciclo de Produção: Negócio Ligado aos Serviços	195
	20.1 O Modelo SCAMPER	199
	20.2 A Tabela SCAMPER	200
Módulo 3.4	Finanças	
	21.1 A “Carteira Pessoal e a Carteira Familiar” e a “Carteira de Negócios”	205
	21.2 Como Gerir o Seu Dinheiro	206
	22.1 Tabela de Custos por Unidade: Em branco	213
	22.2 Tabela de Custos por Unidade: Exemplo do Negócio da “Limonada Saudável para Todos”	214
	22.3 Formulário de Determinação de Custos e Fixação de Preços	215
	23.1 O Que São Registos Contabilísticos?	222

	23.2	Livro de Caixa: Em branco	225
	23.3	Registo de Contas de Clientes: Em branco	226
	23.4	Registos Contabilísticos da Loja da Sr. ^a Siphwe	227
	23.5	Livro de Registos: Em branco	228
	23.6	Relatório de Ganhos e Perdas do Negócio: Grupo Empresarial de Uma Aldeia “Mulheres Tecem pela riqueza”	229
	23.7	Como Funciona o Sistema de Organização de Contabilidade	230
	23.8	A Tabela do Fluxo de Caixa	231
	23.9	Plano do Fluxo de Caixa N.º 1 da Loja da Kokoi	232
	23.10	Plano do Fluxo de Caixa N.º 2 da Loja da Kokoi	233
	23.11	Plano do Fluxo de Caixa: Em branco	234
	23.12	Pontos-Chave de Aprendizagem de Gestão Financeira	235
Módulo 4.1		Gestão Individual e dos Outros	
	24.1	Principais Competências de Gestão	243
	24.2	Ficha de Avaliação da Gestão da Construção de Uma Torre	245
	25.1	Modelo de Plano de Ação de Ajudas e Obstáculos	249
	26.1	O Negócio da Família Makelele: Estudo de caso	252
	26.2	O Negócio da Família Makelele: Tabela de Respostas para o Estudo de Caso	255
	26.3	Gestão de um Negócio Familiar ou de Grupo: Inventário	256
Módulo 4.2		Apoio Empresarial e Rede de Contactos	
	28.1	Negócios de Grupo e Rede de Contactos Empresarial	262
	28.2	Exemplos de Rede de Contactos Empresarial	264
	28.3	A Sua Experiência e o Planeamento de Futuras Redes: Perguntas para o Trabalho de Grupo	266
	28.4	Sucessos e Riscos do Trabalho em Equipa	267
	30.1	Fatores a Ter em Consideração na Decisão dos Objetivos, Deveres e Regras dos Grupos	274
	30.2	Modelo de Estatutos para a Constituição de Grupos	276
Módulo 4.3		Plano de Ação para o Seu Negócio	
	31.1	Tabela de Análise de Risco	283
	31.2	Planeamento Empresarial	284
	31.3	Plano de Ação de Regresso a Casa (PARC)	285
	31.4	Plano de Ação Empresarial	286
	32.1	Ficha de Avaliação de <i>Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo</i>	293

Prefácio

O manual de formação Género e Empreendedorismo – **Um Passo Em Frente: Mulheres e Empreendedorismo** – tem como objetivo apoiar as organizações parceiras da OIT na promoção do desenvolvimento empresarial de mulheres de recursos escassos que pretendem iniciar pequenos negócios ou que já criaram negócios de pequena dimensão. O manual de formação **Um Passo Em Frente** é diferente dos materiais convencionais para formação empresarial, uma vez que aborda as capacidades de empreendedorismo essenciais numa perspetiva de género, quer seja aplicado na criação, quer no desenvolvimento de um negócio individual, familiar ou de grupo. Este manual pretende responder às necessidades práticas e estratégicas das mulheres empresárias com baixos rendimentos, fortalecendo os seus pequenos negócios e as suas competências de gestão individuais. Apresenta às mulheres a melhor forma de desenvolverem as suas qualidades pessoais de empreendedorismo e a melhor forma de obterem apoio através de grupos, redes e instituições relacionadas com o desenvolvimento empresarial.

O manual reflete e complementa as experiências positivas na OIT, UNIFEM (Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher), GTZ (Agência Alemã para a Cooperação Técnica) e outras organizações. Tem por base ferramentas genéricas, como é o caso das desenvolvidas pelo Programa da OIT Criar e Melhorar o Seu Negócio (SIYB) e pelo Programa de Finanças Sociais, e fornece ligações para outros recursos-chave da OIT, como os associados à criação de associações ou às condições de trabalho, uma preocupação prioritária para as mulheres empreendedoras, em especial nas micro e pequenas empresas na economia informal.

O manual de formação **Um Passo Em Frente** promove o empoderamento económico e social das mulheres nas empresas, ao mesmo nível dos homens:

- **Empoderamento económico**, porque as mulheres pobres responsáveis pelos rendimentos têm, normalmente, poucas oportunidades de acesso à educação e à formação. Muitas vezes têm uma sobrecarga de dois ou três trabalhos, conjugando as atividades económicas com a realização das tarefas domésticas e o acompanhamento à família. Necessitam de competências de gestão e de negociação para que possam transformar, a longo prazo, as suas atividades de subsistência em negócios mais produtivos e lucrativos.
- **Empoderamento social**, porque em muitos países as mulheres têm um estatuto mais baixo do que os homens. Muitas mulheres ficam em casa, mantendo pouco contacto com o mundo exterior, e deparam-se com dificuldades de mobilidade e de integração. As mulheres necessitam de criar confiança e competências de integração, para poderem assumir o seu livre arbítrio e apoiarem-se nas suas próprias forças.

O manual de formação **Um Passo Em Frente** aborda, essencialmente, o empreendedorismo nas mulheres, mas não exclui os homens. Existe um lugar-comum com significado mundial que afirma: *“Por detrás de um grande homem está sempre uma grande mulher”*. O inverso também é válido. Quer façam parte de um negócio familiar, ou giram um

negócio individual ou com um grupo de outras mulheres, o sucesso das mulheres depende muitas vezes do apoio e incentivo que conseguem obter por parte das suas famílias. Assim, este manual não é específico para homens ou para mulheres, mas incorpora a dimensão de género.

Os métodos de formação devem ser participativos e orientados para a prática, com recurso a experiências da vida quotidiana do grupo, criando, a partir destas experiências, soluções acerca da melhor forma de gerir os negócios. Os exemplos das mulheres e dos homens de negócios, bem como as respetivas associações empresariais, fornecem contribuições fundamentais para a formação. O manual de formação está concebido como um conjunto de módulos estruturado com exercícios de aprendizagem ativa, que acentuam o desenvolvimento de um negócio e as relações entre géneros. Reúne recursos e ideias para exercícios que demonstraram já ser eficazes e adequados, tanto junto de mulheres com baixos rendimentos, com reduzida escolaridade formal, como junto das gestoras de topo no setor público e privado. Estes grupos enfrentam constrangimentos idênticos em termos de gestão, tais como a gestão do escasso tempo disponível e o equilíbrio de inúmeras exigências de energia e atenção.

O programa ***Um Passo Em Frente: Mulheres e Empreendedorismo*** foi inicialmente aplicado na Tailândia, em 2001. O manual de formação foi alargado e testado no terreno no Camboja e na RDP do Laos, em 2003. A iniciativa foi conduzida pela equipa que trata a temática Género e Mulheres Trabalhadoras do Escritório Sub-Regional da OIT para a Ásia Oriental (SRO-Bangucoque) e pela equipa de Desenvolvimento do Empreendedorismo das Mulheres e da Igualdade de Género (WEDGE) do Programa de Promoção do Emprego através do Desenvolvimento de Pequenas Empresas (IFP/SEED). Estes materiais foram depois adaptados ao contexto africano e testados no terreno durante um programa de formação no Centro Regional de Formação de Kafue Gorge, na Zâmbia, em dezembro de 2006.

Gostaríamos de agradecer a Nelien Haspels, Gerry Finnegan e Susanne Bauer pelo seu empenho e gestão na elaboração deste manual de formação. Agradecemos especialmente a assistência fornecida pelos governos da Irlanda, Japão e Reino Unido, que complementaram as contribuições técnicas e financeiras fornecidas pela OIT.

Esperamos que muitas das organizações parceiras da OIT em África considerem o Programa ***Um Passo Em Frente*** uma ferramenta útil que apoie os grupos desfavorecidos, e que possa melhorar a sua qualidade de vida e de trabalho.

Janeiro de 2008

Regina Amadi-Njoku
Diretora Regional
Escritório Regional da OIT para África

OIT, Addis Abeba

Michael Henriques
Diretor
Departamento de Desenvolvimento
da Criação de Emprego e Empresas

OIT, Genebra

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer a todas as pessoas que participaram nas sessões de trabalho da Formação de Formadores do *GET Ahead* no Camboja e na RDP do Laos, em 2003, e na Tailândia, em 2001; a quem no terreno testou a versão africana, conduzida no Centro Regional de Formação de Kafue Gorge, em dezembro de 2006; aos colegas e cofomadores da OIT, em Bangucoque, dos projetos da OIT na Ásia e nas regiões africanas; bem como aos cofomadores nacionais e mulheres empresárias. Também aos líderes governamentais e das ONG encarregues da luta contra a pobreza e das estratégias de empoderamento das mulheres, para além dos consultores financeiros, especialistas na igualdade de género e muitas outras pessoas e organizações que partilharam connosco as suas experiências e métodos.

De referir, ainda, os contributos de projetos na região asiática que incluem o Programa de Parcerias OIT/Irish Aid; Programa OIT/Japão: Incremento de Oportunidades de Emprego para Mulheres (EEOW) no Camboja e na Tailândia; e o Projeto Sub-Regional do Mekong de Combate ao Tráfico de Mulheres e Crianças (TICW), pertencente ao Programa Internacional para a Eliminação do Trabalho Infantil (IPEC) na RDP do Laos e na Tailândia. Contribuições de projetos provenientes da região africana incluem os projetos da OIT/Irish Aid para o Desenvolvimento do Empreendedorismo das Mulheres e da Igualdade de Género (WEDGE) na Zâmbia, na Etiópia, no Quénia, na Tanzânia e no Uganda.

Muitas foram as pessoas que aplicaram o seu tempo e o seu maior empenho no desenvolvimento deste manual de formação, muitas vezes mesmo para além das suas funções. Palavras especiais de agradecimento a: Sugunya Voradilokkul, Busakorn Suriyasarn, Aya Matsuura, Linda Deelen, Piyamal Pichaiwongse, Soe Le Aung, Max Iacono, Arita Charoensuk, Supinda Mongkhonsuksawat e Louis Boonsinsukh, na Tailândia; Tim Dyce, Maria Jose Barney e Akemi Serizawa em Genebra; Young Vin, Chi Sovanna, Nivana Cheng, Lim Phai e Bunchhit Veasna no Camboja; Manisoth Bouddakham, Sengmany Viyaket, Phimphone Singsouliya, Inthasone Phetsiriseng e Phetphim Champasith na RDP do Laos; Jens Christensen em Hanói; Maria Jose Barney; Grania Mackie em Addis Abeba; Elizabeth Simanda e Evans Lwanga; e os nossos parceiros Sabine Becker, Patricia Finnegan e Hanz Matla.

Susanne Bauer, Gerry Finnegan, Nelien Haspels e Vivian C. Mthetwa
Janeiro 2008, Berlim, Lusaca, Bangucoque e Lusaca

Parte 1. Introdução à Formação



1. Objetivos e Estratégias: Porquê, O Quê, Quem e Como

Os objetivos gerais de *Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo* são:

- aumentar as oportunidades de trabalho digno e de rendimentos para mulheres e homens na empresa, nas famílias e nas comunidades;
- permitir que as mulheres empresárias com rendimentos baixos e as respetivas famílias passem da geração de rendimentos marginais a um desenvolvimento económico lucrativo;
- contribuir para o empoderamento social e económico das populações que vivem na pobreza.

As estratégias para atingir estes objetivos consistem na mobilização de redes empresariais e redes de género, assim como de organizações parceiras em estados-membros da OIT, aumentando a sua capacidade para promover o empreendedorismo das mulheres e a igualdade de género no desenvolvimento de serviços para grupos desfavorecidos.

Os objetivos de aprendizagem para quem utilizar o manual de formação são:

- promover o empoderamento económico e social das mulheres dos grupos com baixos rendimentos e perceber quais são as bases para oferecer oportunidades iguais aos homens e às mulheres no contexto do desenvolvimento empresarial;
- criar “espírito empresarial” entre as mulheres de baixos rendimentos e aquelas que estão envolvidas em empresas;
- aumentar a capacidade dos formadores para desenvolver formação orientada para a ação e participação relativamente a competências básicas de gestão empresarial para mulheres com baixos rendimentos e para as respetivas famílias.

O manual de formação é destinado a:

- mulheres empreendedoras: mulheres com baixos rendimentos e baixo nível de instrução e respetivas famílias envolvidas na criação de rendimento através de um negócio individual, familiar ou de grupo.
- equipas de formação de instituições parceiras da OIT: organizações de desenvolvimento que trabalhem com mulheres que geram rendimentos e microempresas, juntamente com empresários e empresárias de sucesso e as suas associações.

Fundamentos

Existem muitas mulheres envolvidas na criação de rendimentos e em microempresas. Muitas delas não têm meios de subsistência alternativos e estão envolvidas em estratégias de sobrevivência familiar. Movem-se num ambiente de trabalho pobre, sem grandes perspetivas de conseguirem trabalhar para vencer a pobreza. Muitas agências de desenvolvimento promovem atividades económicas em todo o mundo, especialmente entre os grupos desfavorecidos, através de projetos cujo objetivo é a criação de rendimento, a redução da pobreza e o empoderamento das mulheres. No entanto, muitos destes programas não abordam sistematicamente os problemas e as necessidades que enfrentam estas mulheres dinâmicas, ainda que vulneráveis. A formação empresarial

existente, bem como os outros serviços de desenvolvimento empresarial direcionados para mulheres pobres, necessitam de abordar os seguintes desafios:

- **Passar de uma linha de orientação assistencialista para uma linha de orientação empresarial.** Muitas organizações de desenvolvimento local com objetivos sociais tendem a encarar os projetos empresariais de pequena escala para as mulheres de um ponto de vista assistencial. Deste modo, muitas vezes não conseguem oferecer aos grupos-alvo femininos competências empresariais práticas, conhecimentos e “espírito empresarial”, fundamentais para o sucesso de um negócio.
- **Promoção da igualdade de género:**
 - Muitas vezes, a formação empresarial convencional não aborda os constrangimentos de género vividos a nível empresarial por mulheres de baixos rendimentos, uma vez que aborda sobretudo as lacunas de conhecimento na criação, gestão ou crescimento de uma empresa. Trata-se de uma desvantagem para as mulheres, visto que esses serviços tendem a ser desenvolvidos através de uma “perspetiva masculina”, que reforça imagens estereotipadas dos homens e das mulheres nas empresas.
 - Em muitos países, as mulheres têm menos recursos do que os homens em termos de educação, tempo e dinheiro para gastar em formação, e/ou sofrem mais limitações em termos de mobilidade. O resultado é que as mulheres com rendimentos particularmente baixos beneficiam menos dos serviços de desenvolvimento empresarial geral do que os homens.
 - A exceção à regra tem sido a área do microcrédito, onde tem sido dada preferência às mulheres nos últimos anos, visto que são em regra mais trabalhadoras e dignas de confiança e habitualmente cumprem as obrigações de reembolso. Porém, em tais casos, o empoderamento das mulheres não tem sido sempre assegurado, pois o acesso ao crédito não se traduz necessariamente no controlo do rendimento que entra no agregado familiar.
 - Acresce que muitos programas estão pensados para abordar necessidades práticas das mulheres, o que por vezes gera resistência por parte dos seus homólogos masculinos e líderes locais. Tais tendências são contraproducentes e têm de ser invertidas, através da utilização de uma abordagem específica de género que envolva tanto homens como mulheres e que lhes permitam satisfazer as necessidades estratégicas específicas do seu sexo. Felizmente, esta situação tem, ultimamente, começado a acontecer de modo gradual. Por exemplo, na promoção dos Serviços de Desenvolvimento Empresarial (BDS) há uma consciência maior do papel das mulheres, quer como clientes, quer como fornecedoras de serviços.
- **Passar dos números para a prioridade de construir um “espírito empresarial”.** A transmissão de conhecimento relativo ao desenvolvimento empresarial é muitas vezes concebida para aumentar as competências empresariais de contabilidade de formandos com uma instrução completa e capacidade para entender e usar números. As mulheres com pouca instrução tendem a sentir-se sobrecarregadas, visto que os seus níveis de instrução mínimos não são adequados. No entanto,

possuem uma riqueza de competências proveniente da vivência e experiência individual. Com base nestas, o manual de formação *Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo* visa estimulá-las a desenvolver um “espírito empresarial” que as motive a adquirir outras competências, se for caso disso. Por exemplo, antes das competências literárias e matemáticas, necessitam de descobrir por que razões faz sentido gerirem as suas próprias finanças e familiarizarem-se com princípios básicos de determinação de custos e fixação de preços.

2. Conteúdos e Estrutura da Formação

O manual de formação está organizado em três partes.

A parte 1 apresenta os principais objetivos e estratégias, assim como um quadro geral dos conteúdos e estrutura da formação. Fornece “dicas” para as equipas de formação e sugestões para organizar a formação *Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo*.

A parte 2 está organizada em quatro secções principais e abrange um total de 10 módulos. Cada módulo consiste numa série de exercícios. Cada exercício começa com uma listagem dos objetivos específicos de aprendizagem para o grupo de participantes, apresenta um panorama geral dos apoios necessários à formação, delinea possíveis atividades de preparação que têm de ser conduzidas antes do início do exercício e apresenta um plano de sessões passo a passo. Os planos das sessões orientam tanto relativamente a conteúdos-chave, como ao processo de apresentação da formação. Cada Plano da Sessão termina com mensagens-chave e indicações para utilização futura por parte de cada formador ou formadora, no final de cada sessão. No final de cada exercício, é fornecido o material de apoio da formação, tal como textos e ilustrações com mensagens-chave, folhas de dados, e guias para trabalhos de grupo ou interpretação de papéis (*role-play*), para utilização durante as sessões e para distribuir ao grupo, tendo em conta a sua relevância.

A parte 3 contém recursos e materiais de referência para equipas de formação e para empreendedores e empreendedoras. Um documento de contexto sobre *Género e Empreendedorismo: Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo* fornece mais material de leitura sobre as oportunidades e desafios que as mulheres empresárias enfrentam durante o ciclo de vida da empresa. É, ainda, apresentado um Guia de Referência com uma listagem de termos empresariais e financeiros comuns. Finalmente, o manual de formação inclui uma lista de fontes analisadas e utilizadas na sua preparação, assim como de outras fontes úteis de informação, tais como endereços de internet.

3. “Dicas” para a Equipe de Formação

Como é que as pessoas adultas aprendem e como formá-las?

Muitas das pessoas a quem é dirigida esta formação são adultas com pouca instrução, mas com riqueza de vida e experiência profissional. Normalmente, refletem bem sobre a experiência prática e não estão habituadas a ouvir conceitos teóricos e longas palestras. Hoje em dia, é do conhecimento geral que os adultos aprendem a maior parte do que sabem através da sua própria experiência. Assim, o manual de formação *Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo* utiliza as seguintes metodologias de formação.

- **A abordagem “aprender fazendo”**, também conhecida por “aprendizagem interativa” e “aprendizagem experiencial”. As palestras devem ser reduzidas ao mínimo. A análise e “teoria” **sucedem-se** aos exercícios práticos, **em vez de os precederem**. Isto permite às participantes analisarem e aprenderem a partir da sua própria experiência. Permite-lhes transformarem os seus talentos por descobrir, competências analíticas e experiência em conhecimentos e competências estruturados e tangíveis. Aprendem a utilizar uma abordagem passo a passo relativamente à resolução de problemas, reconhecendo oportunidades e a assumindo riscos calculados. Este processo de aprendizagem é especialmente indicado tanto para os grupos com pouca instrução como para decisores políticos e de alto nível, e gestores de topo. Apesar de estarem em patamares muito distantes em termos do acesso à instrução e a outros bens, estes grupos partilham certas características, tais como a falta de tempo, e muitos outros fatores que consomem os seus esforços.
- A metodologia da formação é **participativa** e envolve as pessoas ativamente no processo de aquisição de novas informações. Os exercícios possibilitam um máximo de criatividade e flexibilidade. A aprendizagem dá-se porque os participantes se entusiasma e ganham motivação através de exercícios práticos, nos quais gradualmente transformam a sua experiência “desconhecida”, e muitas vezes subconsciente, em conhecimentos e competências básicos. Especificamente dirigidos a e relevantes para mulheres formandas, os exercícios foram concebidos de forma que as pessoas possam relacionar as suas experiências com as limitações pessoais e sociais que dificultam o seu desenvolvimento. Isto também exige **o respeito de todos** e permite que haja **diversidade de perspetivas e opiniões** entre as participantes, que contribuem com a sua própria experiência cultural, social e educacional.
- É importante apresentar os objetivos de cada sessão de maneira **breve e clara** no início de cada sessão de trabalho ou exercício. Não fornecer demasiada informação no início. Caso contrário, o grupo não poderá descobrir por si só os pontos de aprendizagem. No final de cada exercício, resumir os principais pontos de aprendizagem, conclusões e sugestões para o futuro. Cada novo dia de formação deverá começar com um resumo das mensagens-chave do dia anterior.

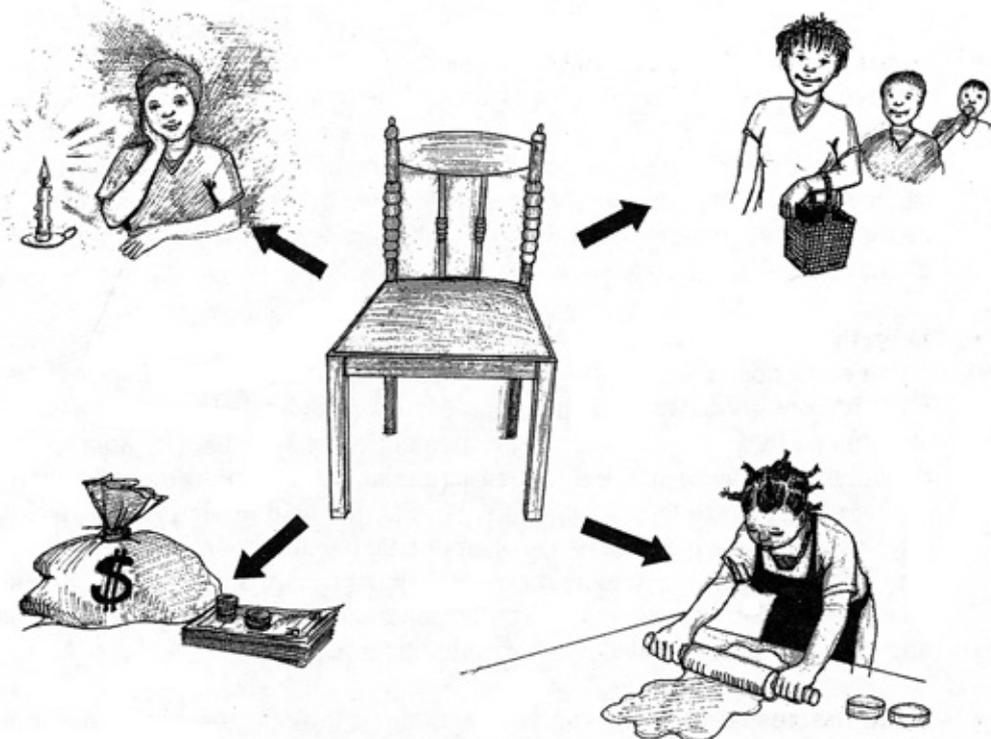
Como é que os grupos de baixa instrução aprendem?

O programa – *Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo* é adequado a participantes que: não sabem ler; possuem capacidades literárias elementares (apenas leitura de palavras básicas e números, e não a escrita) e que sabem ler e escrever.

Porém, é desejável que a maioria das pessoas seja capaz de **ler e escrever números** (aptidões numéricas básicas) e consiga dominar as funções básicas de somar, subtrair, multiplicar e dividir numa calculadora. Para quem ainda não possui estas capacidades, a formação *Um Passo em Frente* visa motivá-las e aumentar o seu interesse pelo desenvolvimento de aptidões numéricas básicas a longo prazo. Os grupos e associações de mulheres são incentivados a promoverem a instrução entre as suas associadas, caso desejem torná-las aptas para um bem sucedido processo de criação de rendimento.

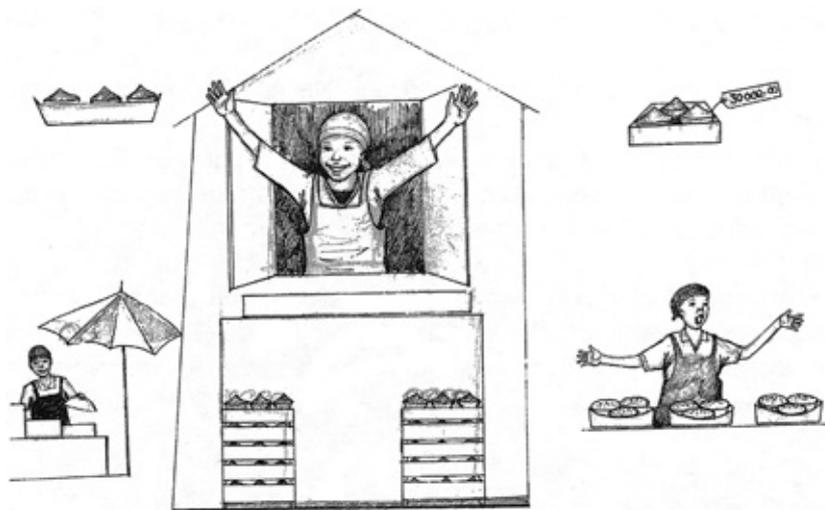
O manual *Um Passo em Frente* mostra como facilitar a aprendizagem de uma maneira visual e atrativa:

- Estão incluídos neste manual **imagens, símbolos e sinais**. A utilização de **símbolos recorrentes** (por exemplo, em *marketing*, categorias de custos ou contabilidade) ajuda a interpretar as informações.
- Por exemplo, nas sociedades em que as cadeiras são comuns, uma **cadeira com quatro pernas** pode representar aptidões, recursos financeiros, a ideia do projeto em si e a procura do mercado. Estes quatro elementos demonstram os requisitos necessários para dar início a um negócio lucrativo.



“Dicas” para a Equipa de Formação

- Outro exemplo é a casa, frequentemente utilizada em sessões de *marketing*. Representa uma base sólida de um negócio lucrativo. As quatro paredes representam os 4 “Ps” do *marketing*^{NT}: Produto, Preço, Promoção e Ponto de venda. O quinto elemento (o telhado) representa a pessoa empreendedora, que tem de construir e manter as quatro paredes da casa, caso contrário o negócio desmorona-se.



- **Âmbito das sessões de formação.** As mensagens para o grupo-alvo têm de ser objetivas. Histórias “concisas e simpáticas” são melhores do que histórias compridas e complicadas. Três a quatro mensagens-chave por sessão são mais do que o suficiente. Não sobrecarregar as participantes com demasiadas ideias e conceitos numa única sessão. O baixo nível de instrução significa que os(as) participantes memorizam o que considerarem útil tanto quanto conseguirem, de modo a poderem utilizar as lições que aprenderam e aplicá-las diretamente às suas necessidades e situações.
- **Manter as sessões curtas e adaptar o horário às necessidades das participantes.** O maior bem que as pessoas pobres têm é o seu tempo de trabalho. Os formadores e as organizações patrocinadoras devem saber que a utilização de um tempo escasso na formação se traduz num pesado investimento. As empresárias com rendimentos especialmente baixos necessitam de um horário apropriado, um local adaptado às suas circunstâncias e um tempo total de duração da formação adequado às suas necessidades. A regra geral é: 6 horas por dia inteiro de formação, com um máximo de 4 sessões de cerca de 90 minutos cada; meio dia de formação, com apenas 2 sessões, ou uma sessão de 1-2 horas à noite. Os períodos podem ser um pouco alargados, caso as próprias participantes exijam mais tempo e as sessões sejam divertidas e gratificantes para todas.
- **Tornar as sessões divertidas.** As pessoas aprendem melhor quando se divertem. Uma mensagem-chave é recordada com mais facilidade se lhe estiver associada uma recordação agradável, pois foi apresentada de um modo divertido.

^{NT} Em inglês, 4 P's – *Product* (Produto); *Price* (Preço); *Promotion* (Promoção) e *Place* (Ponto de venda).

4. “Dicas” de Organização

Seleção das equipas de formação

Para que a formação proporcionada seja de qualidade, a equipa de formação e a organização têm de saber improvisar. Têm de ser flexíveis e estar disponíveis para adaptar a formação às necessidades das participantes. Cada grupo é diferente e necessita de um tratamento diferente.

A formação deve ser orientada por uma equipa de formação, de preferência composta tanto por mulheres como por homens. A equipa deve incluir, pelo menos, uma mulher forte com qualificações, que possa servir de modelo. Os estereótipos de género comuns devem ser evitados. Por exemplo, pôr um formador como formador principal e uma formadora como assistente.

As mulheres de sucesso da zona e os empresários com responsabilidade social têm de estar envolvidos em cada formação. São modelos poderosos e podem ajudar as empresárias na sua integração social. Deve ter-se cuidado na escolha de empresárias que tenham dado provas de responsabilidade social, por exemplo em relação a facilitar o acesso ao mercado de produtores rurais. Dependendo do tempo e interesse das empresárias, estas poderão fazer parte da formação como coformadoras, serem convidadas a falar ou serem entrevistadas pelas participantes durante visitas às suas empresas, no terreno.

A equipa de formação deve possuir competências nas seguintes áreas:

- promoção da igualdade de género;
- desenvolvimento de pequenas ou microempresas;
- conhecimento das necessidades e condições dos grupos-alvo;
- instituições locais e práticas correntes no desenvolvimento de pequenas e microempresas;
- capacidade para ouvir e saber lidar com pessoas, tal como saber encorajar pessoas tímidas a falarem, acalmar participantes que queiram exhibir os seus conhecimentos ou que recebam demasiada atenção e para certificar-se de que o ambiente é produtivo e divertido;
- capacidade analítica para definir pontos-chave.

A equipa de formação não precisa de ser “perita” em tudo. Caso considere que não possui conhecimentos suficientes sobre questões legais, ou contabilidade empresarial, por exemplo, pode convidar outras pessoas para as sessões sobre estes assuntos. Numa economia de conhecimento, os empresários têm de aprender a procurar informações por eles próprios. O papel do formador é mostrar ao grupo “como aprender” e dar orientações que indiquem o caminho a seguir. Este papel da equipa de formação é muitas vezes referido como “**afixação de sinais**”: indicar as fontes de informação e de aconselhamento certas, ou outros apoios.

Seleção de participantes

Representação equilibrada de mulheres e homens. Quando se selecionarem participantes para os cursos de formação de formadores (FF) e para as sessões com empresárias/os, deverá ter-se em atenção o equilíbrio de sexos dentro do grupo, antes do começo da formação. Os seguintes pontos devem ser levados em conta e avaliados **antes** da organização da formação:

- **Sessões de trabalho de FF:**
 - É recomendável que haja participantes de ambos os sexos e de várias idades no grupo, visto que as relações entre os sexos variam conforme as gerações. A experiência é que os participantes masculinos tendem a dominar a discussão. E são também, frequentemente, selecionados para as oportunidades de formação. Na formação específica de género, como a de *Um Passo em Frente*, a principal regra é, portanto, convidar dois terços de mulheres e um terço de homens para os cursos de formação de formadores.
 - Pelo menos um terço dos homens ou das mulheres deve estar presente na formação, para permitir uma representação equilibrada dos pontos de vista e perspectivas de ambos os sexos. Se qualquer um dos dois grupos for uma minoria, será difícil que tenha voz. Em geral, os homens conseguem lidar melhor com isto, visto que foram socializados para falar em reuniões públicas, e fá-lo-ão, mesmo estando em minoria. Porém, é melhor que tanto as mulheres como os homens possam partilhar a experiência de formação com outros elementos do mesmo sexo.
 - Nas sociedades ou nos grupos populacionais onde haja uma divisão rígida dos papéis dos homens e das mulheres e onde os costumes proibam os homens de formar mulheres e vice-versa, devem ser escolhidas apenas mulheres formadoras para formar mulheres empreendedoras.
 - É necessário assegurar que existam modelos de sucesso tanto para as mulheres como para os homens durante a formação.
- **Formação para mulheres empreendedoras:**
 - Se a posição das mulheres na sociedade for baixa entre o grupo-alvo, por lei ou na prática, é recomendável começar com cursos de formação apenas para mulheres. Normalmente, as mulheres relacionam-se com facilidade entre si, e a partilha da vida comum entre mulheres pode ser muito esclarecedora. A descoberta de que as dificuldades que cada mulher sente não são um problema individual, mas que são partilhadas por muitas outras mulheres na mesma situação, e a solidariedade que daí advém para o grupo, é um enorme impulso de confiança, bom para o fortalecimento da integração das mulheres.
 - A desvantagem das sessões de trabalho com a participação exclusiva de mulheres é que as mudanças ocorrem unicamente na mentalidade das mulheres. Muitas delas terão dificuldade em mudar atitudes e costumes enraizados na própria família e na comunidade. Em muitas sociedades, são os homens que precisam de aprender a partilhar a carga de trabalho e a tomada de decisões com as suas mulheres, e não as mulheres que têm de

aprender a aceitar ainda mais responsabilidades ao começar ou melhorar os seus próprios negócios. Finalmente, os homens de grupos populacionais pobres poderão oferecer resistência caso benefícios exteriores, tal como a formação, recaiam apenas sobre as mulheres. Assim, antes de fazer cursos apenas para mulheres, os organizadores necessitam procurar o apoio dos homens e dos líderes da comunidade. Normalmente, será necessário que a formação de acompanhamento envolva os maridos das mulheres e/ou os líderes comunitários. Poderá igualmente ser seguida de sessões de trabalho destinadas a (potenciais) empresários, tanto mulheres como homens.

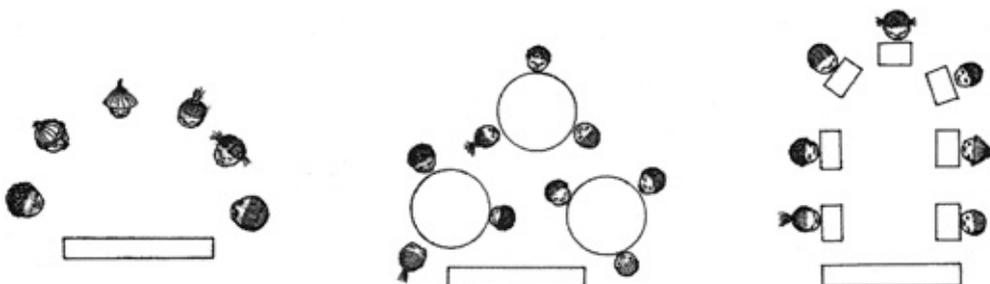
Planeamento e logística das sessões

Os conteúdos gerais da formação *Um Passo em Frente* foram agrupados em 10 módulos, contendo 32 exercícios. Os exercícios abrangem cerca de 40 horas de formação. De acordo com a calendarização e o grupo-alvo, podem ser utilizados todos os exercícios ou poderá ser feita uma seleção. No final da Parte 1, são fornecidos como materiais formativos dois programas de formação-modelo de 5 dias e 2 questionários com perfis do grupo para uma sessão de trabalho de formação de formadores e uma sessão de trabalho para empresárias, respetivamente. Estes programas de formação-modelo abrangem apenas as mensagens principais e os exercícios mais básicos. Uma sessão de trabalho de 5 dias, ou uma série de formações com estes exercícios constituem os conteúdos de formação mínimos para empresárias principiantes. Todas as sessões de trabalho ou séries de formação para empreendedores de *Um Passo em Frente* requerem um acompanhamento com mais serviços de formação e treino para os que possuem (ou criarem) um negócio.

O local da formação

A formação experiencial e orientada para a ação precisa de um espaço físico onde as pessoas se possam mexer à vontade, porque implica tanto “falar” como “fazer”. Disponibilizar espaço suficiente para o grupo se mexer à vontade e para que haja um reposicionamento fácil de cadeiras, mesas e/ou tapetes. É recomendada a utilização tanto de espaços interiores como exteriores.

A disposição clássica de uma sala de aula (cadeiras e/ou mesas em fila) não é adequada a este tipo de formação. Em vez disso, uma disposição em U ou a colocação do grupo em pequenos círculos, à volta de mesas, permite que todos se vejam uns aos outros.



É importante preparar e verificar o local da formação antes do início da formação.

Materiais formativos

Os materiais e equipamentos necessários são:

- Máquina de fotocópias próxima, e/ou todos os materiais formativos reproduzidos (fotocopiados) antes do início da sessão.
- Um furador para fazer dois furos em todos os materiais formativos e folhas de dados para os dossiers de cada participante.
- De 1 a 5 papelógrafos, 100 folhas para papelógrafo e paredes vazias para afixar as folhas.
- Retroprojektor para folhas de acetato; canetas para escrever em acetato.
- Símbolos e imagens a serem preparados antes e durante a formação sobre as folhas de acetato ou nos papelógrafos (ou em *Power Point*, ver abaixo).
- 100 cartões retangulares de quatro cores diferentes, utilizados durante os exercícios (papel A4 colorido, cortado em 3 a 4 pedaços).
- Dossiers, blocos de notas, marcadores e lápis suficientes para cada participante.
- Marcadores de quatro cores diferentes para os formadores e participantes escreverem sobre folha branca ou quadros de giz, folhas de papelógrafo e/ou folhas de acetato.
- Materiais especiais, referidos nas linhas de orientação geral dos exercícios (por exemplo, missangas, velas, caixas de papel, produtos hortícolas, etc.).
- Videoprojetor e computador.

Apesar de muitas mulheres empresárias nunca terem utilizado um computador, especialmente se são originárias de áreas rurais, alguns formadores podem desejar utilizar materiais formativos com animação digital (por exemplo, em *Power Point*) para ilustrar alguns conceitos e conclusões fundamentais como formação de formadores, ou em sessões de formação para jovens migrantes empreendedoras(es) em meios urbanos. Para este efeito, podem ser reproduzidos os gráficos, as ilustrações e as mensagens chave incluídas no Manual de Formação. Será necessária a utilização de um videoprojetor durante a formação.

Antes da formação, deverá ser elaborado um Bloco de Notas *Um Passo em Frente* para os participantes, sob a forma de um dossier. O dossier deverá ter o título da sessão de trabalho na capa e incluir a nota informativa de *Um Passo em Frente*, o programa da formação prática, assim como a lista de participantes, para distribuição no início da sessão de trabalho.

Quando organizarem as sessões de trabalho de *Um Passo em Frente* para empreendedoras, a equipa de formação tem de decidir quais os materiais de formação (ilustrações e textos-chave, folhas de dados e ferramentas de planeamento) que devem ser distribuídos ao grupo, dependendo das suas necessidades, interesses e níveis de instrução. Mesmo que possuam um nível reduzido de instrução, os documentos podem ser lidos por outros, para os recordar de informações-chave e incentivá-los a começar a utilizar ferramentas básicas de planeamento e gestão. Quando se fizerem as sessões de trabalho da formação de formadores, todos os elementos do grupo de formação deverão receber uma cópia completa do manual de formação *Um Passo em Frente*.



Modelo para Uma Sessão de Trabalho de Formação de Formadores (FF) de *Um Passo em Frente* – 5 dias

Hora	1.º Dia	2.º Dia	3.º Dia	4.º Dia	5.º Dia
09:00 – 10:30	Cerimónia de Abertura 1. Apresentação do Programa de Formação e do Grupo Exs. 1 e 2: Jogos	2.2 O Meio Empresarial: A Mulher não Está Sozinha Ex. 8: Formar uma Empresa	Ex. 16: Jogo de <i>Marketing</i> Tabuleiro Misto	Ex. 22: Continuação Ex. 23: Ferramentas de Contabilidade	4.1 ou 4.2 Gestão ou Trabalho em Rede Exs. 25, 26 ou 30: Gestão Familiar e de Grupo Empresarial ou Grupo de Formação (Selecionar 1)
Intervalo 10:30 – 11:00					
11:00 – 12:30	1.2 Promoção da Igualdade de Género: Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas Exs. 3 e 4: Estafeta Mista e Trabalho de Grupo	Ex. 9: Planeamento Empresarial e Mobilidade	3.3 Produção, Serviços e Tecnologia Ex. 19: Criação de um Produto ou Serviço	4.1 Gestão de Si Próprio e de Outras Pessoas Ex. 24: Gestão de Si Próprio e de Outras Pessoas	4.3 Planeamento da Ação Ex. 31: Planeamento Empresarial
Almoço 12:30 – 14:00					
14:00 – 15:30	2.1 A Mulher Empresária: Ela É Capaz Ex. 5: Descobrir as 10 Principais Características	Ex. 10: Rede Novo 3.1 Ideias Empreendedoras Ex. 12: Chuva de Ideias (<i>Brainstorming</i>)	3.4 Finanças Ex. 21: Gestão Financeira Ex. 22: Determinação de Custos e Fixação de Preços	3.3 Ex. 20: SCAMPER 4.2 Apoio e Trabalho em Rede Empresarial Ex. 28: Integração	Continuação da Sessão
Intervalo 15:30 – 16:00					
16:00 – 17:30	Continuação da sessão Ex. 6: SMART	Ex. 13: Microanálise 3.2 Marketing Ex. 17: Vender com Sucesso	3.2 Marketing Ex. 18: Miniestudo de Mercado, Trabalho de Campo	Ex. 29: Instituições e Serviços: Paineis	Ex. 32: Avaliação e Acompanhamento Cerimónia de Encerramento



Modelo para Uma Sessão de Trabalho para Empreendedoras e Empreendedores de *Um Passo em Frente* – 5 dias

Hora	1.º Dia	2.º Dia	3.º Dia	4.º Dia	5.º Dia
09:00 – 10:30	Cerimónia de Abertura 1.1 Apresentação do Programa de Formação e do Grupo Exs. 1 e 2: Jogos	2.2 O Meio Empresarial: Ela não Está Sozinha Ex. 8: Formar uma Empresa	Ex. 16: Jogo de <i>Marketing</i> Tabuleiro Misto	3.4 Finanças Ex. 22: Determinação de Custos e Fixação de Preços	4.1 ou 4.2 Gestão ou Integração Exs. 26, 27 ou 30: Gestão Familiar e de Grupo Empresarial ou Grupo de Formação (Selecionar 1)
Intervalo 10:30 – 11:00					
11:00 – 12:30	1.2 Promoção da Igualdade de Género: Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas Exs. 3 e 4: Estafeta mista e Trabalho de Grupo	Ex. 9: Planeamento Empresarial e Mobilidade	3.3 Produção, Serviços e Tecnologia Ex. 19: Criando um Produto ou Serviço	4.1 Gestão de Si Próprio e de Outras Pessoas Ex. 24: Gestão de Si Próprio e de Outras Pessoas	4.3 Planeamento da Ação Ex. 31: Planeamento Empresarial
Almoço 12:30 – 14:00					
14:00 – 15:30	2.1 A Mulher Empresária: Ela Consegue Ex. 5: Descobrir as 10 Principais Características	Ex. 10: Rede 3.1 Ideias Empreendedoras Ex. 12: Chuva de ideias (<i>Brainstorming</i>)	Continuação da sessão Ex. 21: Gestão Financeira	4.2 Apoio e Integração Empresarial Ex. 28: Integração	Continuação da sessão
Intervalo 15:30 – 16:00					
16:00 – 17:30	Continuação da sessão	Ex. 13: Microanálise 3.2 Marketing Ex. 17: Vender com Sucesso	3.2 Marketing Ex. 18: Miniestudo de Mercado, Trabalho de Campo	Ex. 29: Instituições e Serviços: Painel	Ex. 32: Avaliação e Acompanhamento Cerimónia de Encerramento



Formulário de Candidatura para FF: Perfil de Participante em Formação de Formadores *Um Passo em Frente*

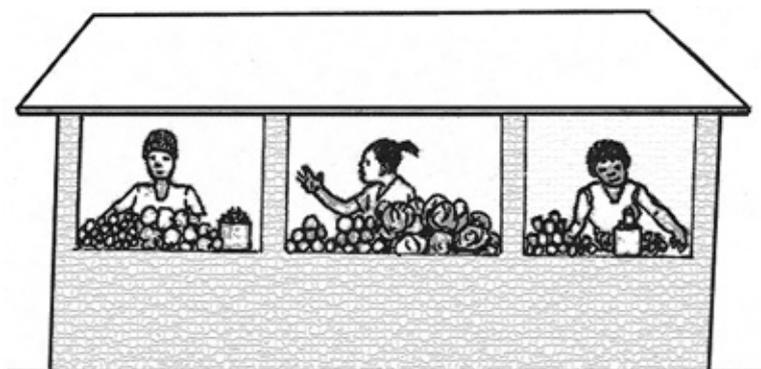
1. Nome, Morada e Números de Telefone e endereço de correio eletrónico:
.....
.....
2. Sexo: Masculino Feminino
3. Idade anos
4. Nome da sua organização:
.....
5. Profissão/Cargo:
6. Nome do seu projeto:
7. Descreva os seus grupos-alvo (sexo, idade, nível de rendimento):
.....
.....
8. Que tipo de apoio proporciona aos seus grupos-alvo?
.....
9. Que experiência tem como formador/a?
 menos de 1 ano
 entre 1 e 5 anos
 mais de 5 anos
10. Que experiência tem na promoção da igualdade de género?
 menos de 1 ano
 entre 1 e 5 anos
 mais de 5 anos
11. Que experiência tem em desenvolvimento empresarial?
 menos de 1 ano
 entre 1 e 5 anos
 mais de 5 anos
12. Que expectativas tem relativamente a este programa de formação?
.....
.....
13. Outros comentários:
.....



Formulário de Candidatura: Perfil de Participante em Sessões de Trabalho com Empreendedoras e Empreendedores de *Um Passo em Frente*

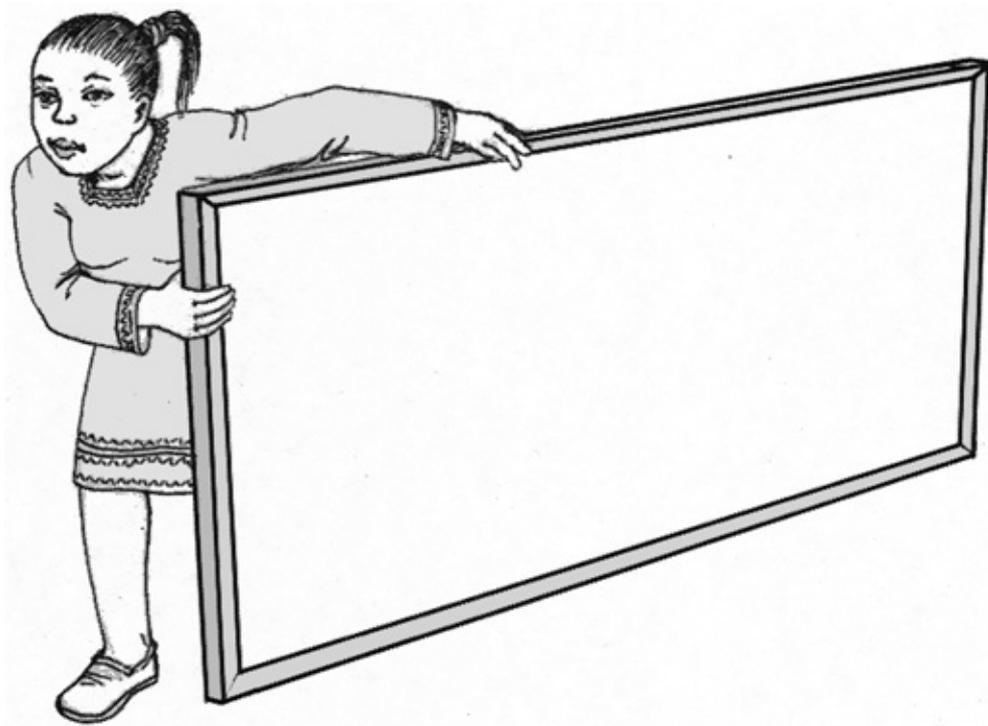
1. Nome, Morada, Números de Telefone e Endereço de Correio Eletrónico:
.....
.....
2. Sexo: Masculino Feminino
3. Idade anos
4. Possui uma empresa? Sim Não
5. Pretende vir a ter uma empresa? Sim Não
6. A sua (futura) empresa é:
 uma empresa em nome individual
 uma empresa familiar
 uma empresa de grupo
 outra; especifique:
7. Qual é o seu (futuro) papel na empresa?
.....
8. Ideia de negócio da empresa (por exemplo, produção, serviços, comércio):
.....
9. Quem são os seus (futuros) clientes?
.....
10. Que tipo de apoio necessita para melhorar a sua (ideia de) empresa?
.....
.....
11. Há quanto tempo funciona a sua empresa?
 ainda não está a funcionar
 menos de 1 ano
 entre 1 e 5 anos
 mais de 5 anos
12. Que expectativas tem para este programa de formação?
.....
13. Outros comentários:
.....

Parte 2. Módulos de Formação e Exercícios



Módulo 1

Noções Básicas de Género e Empreendedorismo



Módulo 1.1

Introdução do Programa de Formação e do Grupo

Conteúdos-Chave

O primeiro módulo dá o tom para a aprendizagem efetiva através de técnicas participativas no início de cada sessão de trabalho. Os objetivos da formação, o programa detalhado e o horário têm de ser acordados. Cada pessoa apresenta-se e “quebra o gelo”, sendo-lhe pedido para se colocar no lugar de outra pessoa do sexo oposto. Isto serve para aligeirar o ambiente formal e proporciona à equipa de formação uma perspetiva geral da consciência de género do grupo. Uma lista das expectativas e contributos do grupo permite à equipa de formação adequar o programa da sessão de trabalho às suas necessidades.

Objetivo

Este módulo introdutório tem o objetivo de:

- Dar o tom e criar o ambiente de aprendizagem para a formação.
- Proporcionar ao grupo um entendimento inicial dos objetivos gerais da formação *Um Passo em Frente*.
- Apresentar a abordagem de ação orientada para “aprender fazendo” através do ciclo de aprendizagem experiencial que será sistematicamente aplicado em toda a formação.

Exercícios

1. Introdução: O Quê, Como e Quem.
2. Comparar Expectativas e Contributos.

Exercício 1. Introdução: O Quê, Como e Quem?



Objetivos

- Apresentar os objetivos, conteúdos e estrutura do programa de formação.
- Apresentar os participantes uns aos outros.



Disposição da Sala

Mesas e lugares sentados em U, ou mesas e assentos em círculos para o grupo. Não dispor em “sala de aula”.



Materiais e Preparação de Materiais Formativos

Deverá ser preparado um dossier para cada participante, contendo cópias em papel:

- da Nota Informativa do *Um Passo em Frente*;
- do Plano do Programa de Formação preparado para cada sessão de trabalho;
- da Lista de Participantes preparada para cada sessão de trabalho.



Duração

60 minutos



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 1.1: Nota Informativa de *Um Passo em Frente*.
- Recurso Formativo 1.2: Ilustração da Casa de Negócios em folha de acetato, quadro ou papelógrafo.
- Recurso Formativo 1.3: Jogo do Nome.
- Recurso Formativo 1.4: O Ciclo de Aprendizagem Experiencial.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 20 minutos

Apresentar os principais conteúdos da formação, abordando os quatro módulos principais e utilizando a ilustração da Casa de Negócios para uma breve apresentação geral (Recurso Formativo 1.2):

Módulo 1	Noções Básicas de Género e Empreendedorismo
Módulo 2	A Mulher de Negócios e o Seu Meio
Módulo 3	O Projeto Empresarial
Módulo 4	Pessoas, Organização e Gestão

Explicar que estes módulos abrangem os aspetos básicos do género e empreendedorismo, numa perspetiva de realce do potencial da mulher, com vista a passar da criação marginal de rendimentos à criação de rendimentos lucrativos e ao desenvolvimento empresarial. As participantes vão descobrir maneiras diferentes de preparar e gerir um projeto empresarial, seja sob a forma de uma empresa individual, familiar ou de grupo. Não será necessário entrar em pormenores, nesta altura.

Apresentar os objetivos da sessão de formação.

Realçar a importância de proporcionar oportunidades iguais aos homens e às mulheres empreendedores e explicar por que motivo é importante centrarmo-nos nas necessidades e oportunidades específicas das mulheres empreendedoras. Ser breve, sem fazer uma grande palestra. Dar alguns exemplos das desvantagens que as mulheres de grupos de baixo rendimento enfrentam e referir objetivos nacionais de desenvolvimento relativos ao crescimento de todos, em sociedade.

Apresentar ao grupo uma breve perspetiva geral do programa de formação e explicar os seus principais conteúdos. Mais uma vez, não entrar em pormenores. Informar toda a gente de que os exercícios são flexíveis e podem ser adaptados a necessidades ou prioridades específicas que possam surgir durante as sessões de formação.

Etapa 2 – 20 minutos

Convidar o grupo para um curto Jogo do Nome. Pedir a cada participante que se apresente ao grupo, durante 1 a 2 minutos, do seguinte modo:

- **Nome** : Cada participante diz o seu nome e refere por que nome gostaria de ser tratado/a durante a formação
- **Cargo ou profissão** : Cada participante explica o que faz para ganhar a vida
- **Principais responsabilidades** : Cada participante explica as suas principais responsabilidades
- **Inversão de papéis** : Cada participante vai imaginar-se no papel do sexo oposto e responder à(s) seguinte(s) questão(ões):

<p>Nota: Para grupos mistos.</p> <p>Para as mulheres: <i>Se eu fosse um homem, poderia/faria...</i></p> <p>Para os homens: <i>Se eu fosse uma mulher, poderia/faria...</i></p>	<p>Nota: Para grupos só de mulheres. Cada participante responde às duas questões.</p> <p><i>Enquanto mulher, eu poderia/faria...</i></p> <p><i>Enquanto homem, eu poderia/faria...</i></p>
---	---

Quando toda a gente na sala já tiver falado, completar o exercício do seguinte modo:

- Agradecer pela apresentação individual ao grupo.
- Falar de maneira positiva sobre as experiências relatadas.
- Indicar que existem tanto semelhanças como diferenças nas perspetivas de cada participante relativamente aos papéis e ideias sobre os homens e as mulheres e sobre o que podem ou não fazer. É esta a razão pela qual esta formação não trata apenas de empreendedores e empreendedorismo, mas também de género e empreendedorismo.

Etapa 3 – 20 minutos

Apresentar a metodologia da formação como participativa, interativa e prática para a aprendizagem de adultos. Convidar o grupo a trocar experiências relativamente a como têm aprendido e sobre métodos de formação práticos de “aprender fazendo”. Numa sessão de Formação de Formadores, perguntar ao grupo quais considera serem as vantagens e desvantagens dos métodos convencionais (palestras e memorização), em comparação com as técnicas participativas.

Explicar o ciclo de aprendizagem experiencial (utilizar folhas de acetato ou o papelógrafo: as pessoas aprendem melhor a “fazer”, não a “ouvir como fazer” ou a “receber palestras”. Na vida do dia a dia, as pessoas passam constantemente pelo ciclo de aprendizagem experiencial. O ciclo é um processo contínuo que se baseia na soma de experiências anteriores. Em contexto de formação, a aprendizagem experiencial significa: fazer exercícios e inferir as mensagens-chave, pontos de aprendizagem ou lições para aplicação futura, em vez de receber mensagens passivamente.

Etapa 1. Fazer: experimentar uma nova ideia ou um novo desafio.

Etapa 2. Partilha da experiência e dos resultados da Etapa 1: convidar o grupo a debater o que aconteceu e a trocar informações sobre o que foi feito. Todos os resultados são afixados à vista de toda a gente, para serem interpretados.

Etapa 3. Análise: revisão e processamento da experiência, de maneira a entender o que aconteceu durante a primeira etapa de “fazer” alguma coisa, por exemplo produzindo ou vendendo um produto ou serviço.

Etapa 4. Mensagens-chave para o futuro: explicação da “teoria” que está por detrás da prática, apresentar os pontos de aprendizagem, descobertas e conclusões a partir do que se passou. Por exemplo: por que razão as vendas não resultaram da maneira pretendida na etapa 1 – o que “correu mal” e o que foi surpreendente?

Etapa 5. Aplicação dos pontos de aprendizagem à vida real após a formação.

Passar pelo ciclo de aprendizagem experiencial numa sessão de formação sobre desenvolvimento empresarial dá ao grupo a oportunidade de, num ambiente protegido, melhorar as suas capacidades de resolução de problemas de maneira sistemática. Os participantes aprendem a experimentar e a tornarem-se conscientes dos seus próprios recursos, para que possam dar forma e gerir as suas ideias e projetos para a sua futura vida empresarial.

Dar exemplos práticos para cada etapa do ciclo, utilizando um ou mais exercícios deste manual:

Etapa 1. O grupo joga um jogo ou faz outro exercício prático, tal como fazer uma salada.

Etapa 2. Cada participante partilha os seus sentimentos e observações, tais como: foi fácil representar o papel de uma mulher empresária? Que dificuldades encontrou? O grupo apresenta o resultado do seu trabalho, tais como diagramas com decisões de compra, ou resultados de produção preparados em cada grupo pequeno (subgrupo).

Etapa 3. O grupo analisa a experiência que teve, discutindo, por exemplo, assuntos como: quais são as etapas-chave na preparação de uma salada?

Etapa 4. O grupo debate como as etapas-chave, por exemplo, na preparação de uma salada, também se aplicam ao processo de produção da sua empresa ou projeto de empresa.

Etapa 5. O grupo aplica os conhecimentos que obteve na sessão de trabalho quando tiver regressado à sua comunidade.



Nota Informativa de *Um Passo em Frente* Programa da OIT – Género e Empreendedorismo Um Passo em Frente: Mulheres e Empreendedorismo Informação Genérica

1. Contexto

Na Ásia Oriental, muitas organizações promovem as atividades económicas por parte das mulheres, especialmente entre os grupos desfavorecidos, tendo como objetivo a criação de rendimento, a redução da pobreza e o empoderamento das mulheres. Porém, os materiais de formação que existem para mulheres empresárias apresentam uma dimensão demasiado assistencialista, enfatizam o saber-fazer empresarial a níveis demasiado elevados e não abordam de forma adequada as limitações e necessidades específicas numa perspetiva de género. Tendem a esquecer ou ignorar os problemas específicos que enfrentam empresárias de micronegócios empenhadas em estratégias de sobrevivência familiar ao nível da subsistência. Os materiais de formação de *Um Passo em Frente*, da OIT, são apropriados para mulheres com baixos rendimentos e reduzida instrução, envolvidas em empresas individuais, familiares ou de grupo. O manual de formação destaca as competências empresariais essenciais numa perspetiva de género, sejam elas aplicadas à criação, manutenção ou gestão de uma empresa individual, familiar ou de grupo empresarial. Promove quer o empoderamento das mulheres, tanto a nível económico como social, quer o dos homens empresários.

2. Objetivos e Estratégias

A OIT tem como objetivo o fortalecimento da capacidade de organizações parceiras da OIT para promover o desenvolvimento do empreendedorismo das mulheres e a igualdade de género. A formação visa permitir que as mulheres empresárias com rendimentos baixos e as respetivas famílias passem da criação de rendimentos marginais a um desenvolvimento económico lucrativo, como parte da capacidade de desenvolvimento de parcerias. A formação *Um Passo em Frente* foi testada no terreno nos países participantes e adaptada por equipas de formação em gestão empresarial e de género, com o objetivo de aumentar as oportunidades de trabalho digno para as mulheres que estão a desenvolver um projeto empresarial, ao nível das famílias e da comunidade.

3. Metodologia da Formação e Grupos-Alvo

O método de formação é participativo e orientado para a ação e baseia-se na experiência de vida do grupo. Esta formação não inventa um novo estilo de formação para trabalhar com grupos de baixo nível de instrução. Em vez disso, retira lições de sucesso de programas de formação existentes ou passados e junta diferentes fontes e ideias para exercícios que se mostraram apropriados para a maioria das mulheres pobres com pouca instrução formal. O manual de formação foi desenvolvido para ser utilizado tanto nas sessões de trabalho das equipas de formação como nas sessões de trabalho para empresárias, e envolve mulheres empresárias respeitadas e de sucesso, assim como as suas associações, para que sirvam de modelo e para efeitos do estabelecimento de redes.



4. Conteúdos do Manual de Formação

Muitas mulheres empresárias de baixos rendimentos não têm acesso à educação formal e à formação para o desenvolvimento de competências, e sofrem de baixa autoestima, o que resulta em e contribui para o seu baixo estatuto social. Assim, a formação *Um Passo em Frente* centra-se em desenvolver a autoconfiança das mulheres, criando um “espírito empresarial”, ensinando a gerir pessoas e riscos e a agarrar as oportunidades que surgem no seu meio empresarial. Os módulos de formação incluem:

Módulo 1 Noções Básicas de Gênero e Empreendedorismo

Promoção da Igualdade entre Homens e Mulheres e o Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas

Módulo 2 A Mulher de Negócios e o Seu Meio:

Desenvolvimento Pessoal e Planeamento Empresarial

Módulo 3 O Projeto Empresarial:

Ideias de Negócio, Oportunidades e Desafios; *Marketing*; Produção, Serviços e Tecnologia; Finanças

Módulo 4 Pessoas, Organização e Gestão:

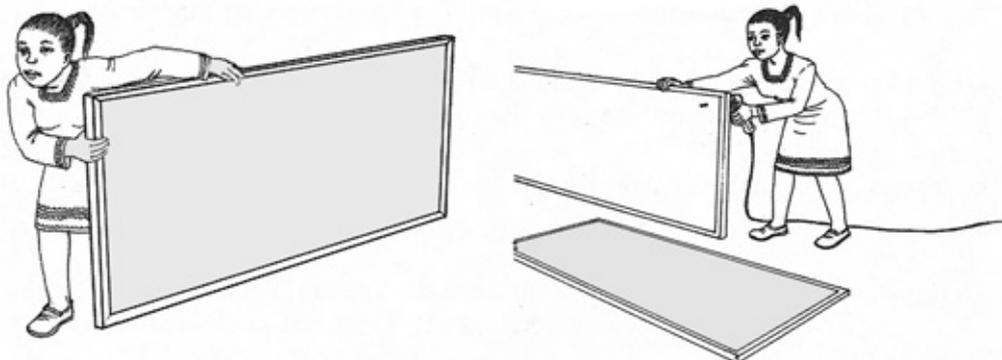
Gestão de si Próprio e de Outras Pessoas; Apoio Empresarial e Rede de Relações; Planeamento de Ações.



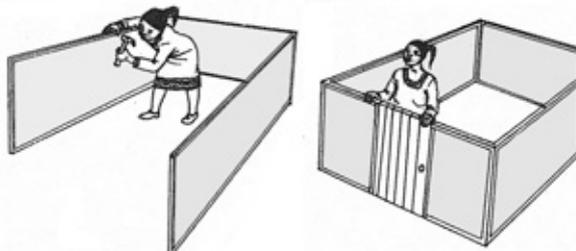
A Casa de Negócios

Módulo 1: Noções Básicas de Género e Empreendedorismo

Módulo 2: A Mulher de Negócios e o Seu Meio



Módulo 3: O Projeto Empresarial



Módulo 4: Pessoas, Organização e Gestão de Pessoas



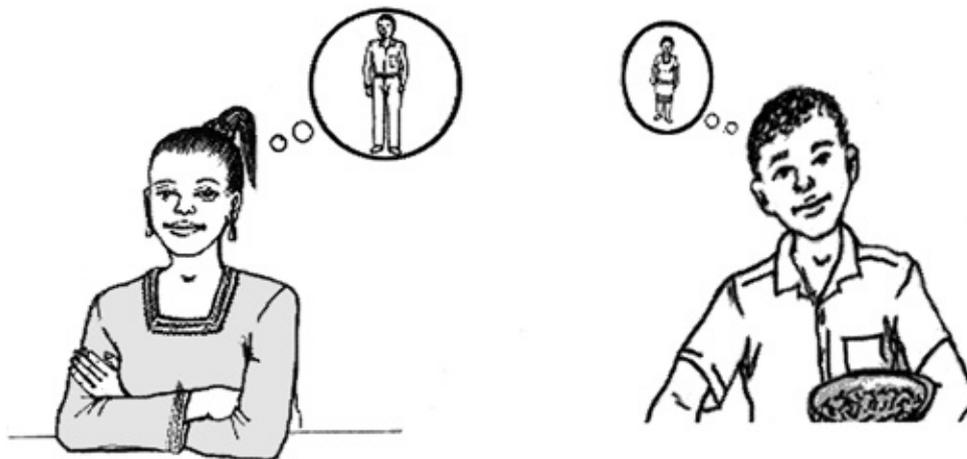
Jogo do Nome para Grupos Mistos

Nome

Principal responsabilidade

Inversão de papéis

- Para as mulheres:
Se eu fosse um homem, poderia/faria...
- Para os homens:
Se eu fosse uma mulher, poderia/faria...





Jogo do Nome para Grupos de Mulheres

Nome

Principal responsabilidade

Inversão de papéis

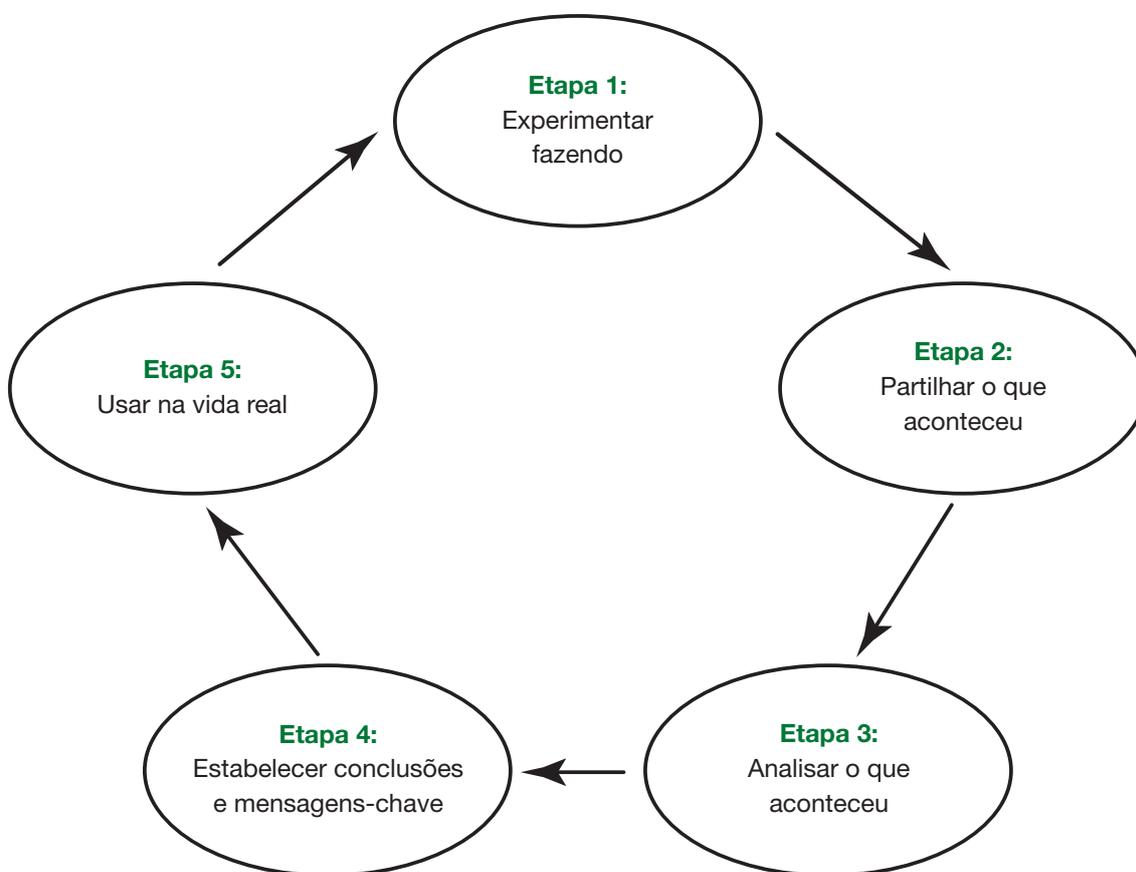
- ***Enquanto homem,
eu poderia/faria...***



- ***Enquanto mulher,
eu poderia/faria...***



O Ciclo de Aprendizagem Experiencial



Fonte: Adaptado de GTZ, 1998, *International CEFE Manual*

Exercício 2. Comparar Expectativas e Contributos

Objetivos

- Explorar e esclarecer as expectativas e os contributos do grupo.
- Assegurar que o programa da formação corresponde às necessidades do grupo.



Disposição da Sala

Mesas e lugares sentados em U, ou mesas e assentos em círculos para o grupo. Não dispor em sala de aula.



Materiais e Preparação de Materiais Formativos

- Marcadores, papelógrafos ou quadros para reunir os cartões.
- Pequenos cartões coloridos, de duas cores: 3 cartões de cada cor por participante.



Duração

30 minutos



Notas para a Equipa de Formação

Após a sessão de formação, os cartões são colocados na parede, de modo a ficarem visíveis num lugar de destaque, no local, durante todo o programa. A equipa de formação voltará a abordar as expectativas e os contributos do grupo na avaliação ou na sessão de encerramento.

Este exercício dá as informações necessárias para garantir o sucesso da formação prática:

- Comparar as expectativas do grupo com o programa da formação e verificar se é necessária uma adaptação às suas necessidades.
- Analisar os contributos do grupo; verificar se existem talentos especiais no grupo, como, por exemplo, participantes com competências empresariais de sucesso ou grande experiência em formação. Durante a formação, pode pedir-se a estes participantes que partilhem a sua experiência e ajudem outros membros do grupo que necessitem de atenção especial.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 10 minutos

Explicar que a equipa de formação precisa de conhecer as expectativas do grupo (“O que é que eu gostaria de aprender?”) e identificar possíveis contributos (“O que é que eu posso partilhar com os outros?”). Isto vai ajudar a garantir que o programa de formação é adequado às necessidades do grupo e que todos os talentos e recursos disponíveis são utilizados.

Pedir ao grupo que escreva as suas expectativas e os seus contributos, relativamente à formação *Um Passo em Frente*, em cartões de uma cor, para as expectativas, e em cartões de outra cor, para os contributos (distribuir 3 cartões de cada cor aos participantes). Explicar que existem algumas regras básicas para usar os cartões:

- Escrever de forma legível
- Apenas uma ideia por cartão (caso contrário, tirar outro cartão!)
- Ser claro e específico
- Máximo de três linhas por cartão
- Não escrever o nome

Mostrar alguns cartões preparados pela equipa de formação para demonstrar as instruções dadas acima. Dar tempo a cada participante para escrever as suas expectativas e os seus contributos nos cartões. As equipas de formação devem recolher os cartões quando estiverem prontos e juntá-los debaixo dos cabeçalhos, nos papelógrafos. Os assuntos que podem surgir incluem “gênero”, “competências empresariais”, “ideias ou oportunidades de negócio”, “competências para o negócio”, “ajuda externa”, etc. Será útil ter um grupo de cartões intitulado “outros”, onde podem colocar-se os cartões que estejam fora dos grupos de temas já preparados ou que apresentem novos tópicos.

Atenção: algumas pessoas poderão não estar à espera que lhes perguntem quais são as suas expectativas e os seus contributos, pelo que poderão, a princípio, sentir-se intimidadas. Poderão sentir timidez em referir as suas expectativas “privadas”. Encorajar toda a gente a participar. Não há qualquer problema se algumas pessoas escreverem apenas um ou dois cartões.

Etapa 2 – 20 minutos

Falar brevemente sobre os cartões de expectativas e contributos, passando de um assunto para o outro. Pedir esclarecimentos se algumas afirmações forem pouco claras ou duvidosas. Falar sobre cada um dos grupos de temas e explicar até que ponto as expectativas podem ser alcançadas durante a sessão de formação. Normalmente, a maioria das expectativas do grupo coincide com os objetivos da formação. Por vezes, as suas expectativas podem ser demasiado elevadas. Por exemplo, uma mulher empresária pode esperar que os seus lucros aumentem 10 vezes, de imediato, ou um formador sem experiência empresarial pode esperar tornar-se um formador completo em desenvolvimento empresarial. Nestes casos, explicar ao grupo o que se pode objetivamente esperar.

Sublinhar que as expectativas poderão ser largamente alcançadas se os próprios participantes se tornarem ativos, juntamente com as suas organizações locais, e derem seguimento às lições aprendidas, após o final da formação (ver módulo 4).

Módulo 1.2

Promoção da Igualdade de Género: O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas

Conteúdos-chave

Este módulo da formação apresenta os conceitos de sexo, género e igualdade de género, estabelecendo uma relação entre estes e o ciclo de vida das mulheres empresárias. Em geral, as mulheres empresárias enfrentam mais dificuldades do que os homens durante o ciclo de vida de uma empresa, porque têm um estatuto social mais baixo e uma rede social mais limitada e frequentemente não possuem bens, tal como terrenos. Além disso, as opções das mulheres quanto às ideias de negócio e às oportunidades são limitadas. A mobilização de recursos, sobretudo durante o *período de arranque*, poderá constituir um constrangimento grave para as mulheres que, muitas vezes, não podem apresentar os documentos e requisitos legais necessários. À medida que a empresa *crece*, a mulher empresária poderá encontrar-se numa situação em que precisa de empregar e gerir trabalhadores.

Objetivos

O Módulo 1.2 tem como objetivo:

- Aumentar a consciencialização relativamente às dificuldades e oportunidades específicas das mulheres, analisando o ciclo de vida da empresa numa perspetiva de género.
- Dar o tom para a formação *Um Passo em Frente* e sublinhar a importância da força e motivação pessoais, fundamentais para levar qualquer tipo de empresa ao sucesso.
- Encorajar as mulheres a desenvolverem o seu desejo de uma boa vida e de um rendimento melhor para toda a família.

Exercícios

3. Promoção da Igualdade de Género: Estafeta Mista.
4. O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas.
 - Opção A: Questões para Trabalho de Grupo com Equipas de Formação.
 - Opção B: Questões para Trabalho de Grupo para Mulheres Empresárias.

Exercício 3. Promoção da Igualdade de Género: Estafeta Mista

Objetivos

- Familiarizar o grupo para a diferença entre sexo e género.
- Entender que os papéis atribuídos aos homens e às mulheres podem mudar, se as pessoas quiserem.
- Criar um ambiente de formação produtivo.

Duração

30 minutos



Disposição da Sala

Disposição de lugares sentados em U (para plenário) e espaço para haver movimentação.



Materiais

- Cartões de duas cores, um de cada cor por participante.
- Marcadores coloridos.



Recurso Formativo

- Recurso Formativo 3.1: Promoção da Igualdade de Género: Definições 1.



Recurso Formativo para Distribuir

- Recurso Formativo 3.2: Sexo, Género e Igualdade de Género: Definições.



Sessões Relacionadas

Módulo 4: Pessoas, Organização e Gestão.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 25 minutos

Apresentar a “**Estafeta Mista**”¹ afixando duas folhas de papelógrafo nas paredes (ou quadros). Uma folha tem o título “HOMEM” e a outra o título “MULHER”. Dividir o grupo em duas equipas, de preferência grupos mistos relativamente à idade e ao sexo. Explicar o exercício da seguinte maneira:

¹ Uma corrida de estafetas é uma competição realizada normalmente em escolas ou em festas de crianças, em todo o mundo. O grupo é dividido em 2 ou mais equipas e cada equipa tem de terminar uma tarefa (correr, saltar ao pé-coxinho) assim que possível. O primeiro participante de cada equipa cumpre a tarefa e “marca” ou entrega um objeto leve ao próximo membro da equipa. A primeira equipa cujos membros tenham todos terminado é a vencedora.

- A Estafeta Mista é uma competição de desenho das imagens de uma mulher e de um homem.
- Uma equipa desenha um homem e a outra desenha uma mulher (cada equipa tem de fazer um desenho completo, de cima a baixo) o mais rápido possível.
- Ambas as equipas devem alinhar-se em fila, a cerca de dois metros das folhas de papelógrafo.
- É uma corrida: uma pessoa de cada equipa começa por desenhar uma linha e depois corre a entregar o marcador à segunda pessoa, que acrescenta outra linha, e assim sucessivamente.
- Cada participante deverá ter a oportunidade de desenhar. Desenha uma linha e passa o marcador a outra pessoa. Faz isto o mais rápido que conseguires!
- A equipa que conseguir o desenho mais bem feito é a vencedora.

Após esta explicação, dar início ao exercício com o sinal de PARTIDA!

- Após vários minutos, anunciar que restam apenas alguns minutos e que as equipas deverão manter um ritmo rápido e espírito positivo.
- Podem considerar-se os desenhos como estando completos quando as folhas de ambos os grupos mostrarem várias características biológicas e sociais claras de uma mulher e de um homem, respetivamente (por exemplo, o peito da mulher, a barba do homem, os órgãos sexuais, um bebé às costas da mulher, músculos evidentes nos braços do homem, diferenças nas roupas e nos penteados).

Pôr fim à competição de desenho quando as duas equipas tiverem concluído a sua tarefa. Deixar a questão de “quem é a equipa vencedora?” em aberto! Debater os desenhos numa sessão plenária, utilizando as seguintes perguntas:

- As imagens são claras?
- Quais são as diferenças entre o homem e a mulher, nos desenhos?
- Que diferenças se relacionam com os papéis e características biológicas e que diferenças se relacionam com os papéis sociais? Assinale os papéis biológicos e sociais com cores diferentes.
- Que características biológicas pertencem unicamente a um dos sexos? (Exemplos: as mulheres podem dar à luz; os homens têm barba).
- Que papéis podem ser desempenhados tanto por homens como por mulheres? Há papéis que não podem ser desempenhados pelo sexo oposto? Porquê, ou por que não?

Concluir que tanto as mulheres como os homens desempenham papéis sociais, mas que as normas e valores sociais de cada sociedade determinam quais são os papéis apropriados para as mulheres e para os homens, respetivamente. Explicar a diferença entre sexo (papéis biológicos) e género (papéis sociais).

Na maior parte das sociedades, comunidades e aldeias, existe uma diferença entre os papéis de género – o que os homens e as mulheres fazem na prática – e os valores, normas e estereótipos ligados ao género – a ideia das pessoas em relação àquilo que as mulheres e os homens devem ser e o que são capazes de fazer. Dar alguns exemplos

de valores, normas e estereótipos comuns dos dois sexos, tais como, em muitas sociedades, que as raparigas devem ser obedientes, engraçadas e podem chorar; enquanto os rapazes devem ser corajosos e não chorar. Ou outro exemplo: as mulheres são melhores donas de casa e os homens são melhores líderes. Tudo isto são expectativas sociais que pouco ou nada têm que ver com as diferenças biológicas entre os homens e as mulheres.

Dar a cada participante dois cartões para servirem como “bandeiras”: um cartão de uma cor (por exemplo, amarelo) e um cartão de outra cor (por exemplo, verde). O grupo ouve algumas afirmações que são lidas em voz alta. Pedir-lhes para levantarem a “bandeira” amarela se considerarem que a afirmação se refere a um papel biológico ou sexual; e a “bandeira” vermelha se a afirmação se referir a um papel social ou de género. Ler em voz alta as seguintes afirmações, uma a uma, e debater se são relacionadas com sexo (S) ou com género (G):

- As mulheres podem engravidar. (S)
- As mulheres são responsáveis pelo lar e pelas crianças. (G)
- Os homens têm cabelo curto e as mulheres cabelo comprido. (G)
- Em (país x), muitas mulheres ganham menos do que os homens. (G)
- As mulheres amamentam. (S)
- Em muitos países, as mulheres podem ser comerciantes ou contabilistas, mas noutros países estes trabalhos são desempenhados por homens. (G)
- Normalmente, os homens têm uma voz mais grave do que as mulheres, o que é mais notório, por exemplo, quando cantam em grupo, fazem discursos em público ou dão ordens. (S)

Etapa 2 – 5 minutos

Concluir o exercício com os seguintes pontos-chave:

- Existem diferenças biológicas e sociais entre mulheres e homens.
- O sexo refere-se às diferenças biológicas entre mulheres e homens, que são universais e não se modificam.
- O género refere-se a diferenças sociais e a relações entre os sexos que são aprendidas, mudam ao longo dos tempos e variam grandemente dentro de cada sociedade e de uma sociedade para outra.
- Normalmente, existem diferenças entre os papéis dos homens e das mulheres: o que as pessoas fazem; valores, normas e estereótipos ligados ao género; ideias sobre aquilo que os homens e as mulheres devem ser e são capazes de fazer.
- Muitas vezes, estas ideias não coincidem com a realidade e podem limitar o desenvolvimento das mulheres, dos homens, ou de ambos.
- Os papéis relacionados com os homens e as mulheres podem mudar e mudam rapidamente, se as pessoas o desejarem e/ou se as situações em que se encontram se alterarem.

NOTA PARA OS FORMADORES

Ao formar participantes com deficiências visuais, os formadores podem optar por utilizar unicamente a última parte do exercício, onde se lê uma afirmação e os participantes levantam (em vez das bandeiras coloridas) a mão esquerda para mostrar que a afirmação está relacionada com sexo, ou a mão direita para mostrar que está relacionada com género. Deve ser dada oportunidade a cada participante de levantar a mão e explicar as suas respostas.

Promoção da Igualdade de Género: Definições 1

Sexo:

Diferenças biológicas entre mulheres e homens e que são universais.

Género:

Diferenças e relações sociais entre os sexos que:

- são aprendidas,
- mudam ao longo dos tempos,
- têm grandes variações:
 - dentro de uma sociedade,
 - entre sociedades.

Valores, normas e estereótipos de género:

Ideias sobre aquilo que as mulheres e os homens **devem ser** e sobre o que são capazes de fazer.

Papéis de género:

O que as mulheres e os homens **fazem na realidade**.



Sexo, Género e Igualdade de Género: Definições

O sexo com que as crianças nascem influencia as oportunidades que têm na vida, juntamente com outras variáveis importantes, tais como classe socioeconómica, casta, raça, etnia ou deficiência. As diferenças biológicas tornam-se mais importantes apenas quando as crianças atingem a puberdade, mas os papéis sociais que vão desempenhar são atribuídos no momento de nascença. Todas as sociedades atribuem diferentes papéis, atributos e oportunidades às raparigas e aos rapazes. São socializados para desempenharem os papéis que as mulheres e homens das suas sociedades esperam que desempenhem, com base nas ideias de cada sociedade de como as mulheres e os homens devem ou não comportar-se.

O **sexo** refere-se às diferenças biológicas entre mulheres e homens, que são universais e não se modificam. Por exemplo, só as mulheres é que podem dar à luz e só os homens é que podem deixar crescer a barba.

O **género** refere-se às diferenças e relações sociais entre raparigas e rapazes, mulheres e homens, que são aprendidas e que variam muito em cada cultura e de uma cultura para outra. Também se modificam com o tempo e de uma geração para a outra. Por exemplo, em muitos países, as mulheres tomam conta das crianças pequenas, mas, cada vez mais, os homens estão a começar também a tomar conta das crianças pequenas. Em alguns países, as mulheres não trabalham em estaleiros, enquanto noutros países é comum encontrá-las no setor da construção civil.

Estas diferenças sociais são afetadas por outras variáveis, tais como idade, classe social, casta, raça, etnia, deficiência, assim como pelo ambiente geográfico, económico e político.

Os papéis de género são reforçados pelos valores, normas e estereótipos de género que existem em cada sociedade. Porém, eles podem mudar e mudam. De facto, muitas vezes as práticas alteram-se mais depressa do que as ideias que as pessoas têm de como as raparigas e os rapazes, as mulheres e os homens devem ou não comportar-se. Por exemplo, em muitas sociedades, as raparigas e as mulheres devem ser o sexo mais fraco e devem ser protegidas de cargas de trabalho pesadas. Porém, na realidade, as raparigas e as mulheres de grupos populacionais pobres fazem frequentemente trabalhos pesados, durante longas horas, ao lado dos rapazes e homens.

A igualdade de género, ou a igualdade entre as mulheres e os homens, refere-se à igualdade de direitos, responsabilidades, oportunidades e tratamento para mulheres e homens:

- no trabalho, no emprego e nas empresas;
- na relação entre o trabalho e a vida.

Observar o ciclo de vida das empresas através das “lentes de género” é certificar-se de que as mulheres e os homens têm oportunidades iguais de serem bem sucedidos na vida e nos negócios. Todas as pessoas precisam de ser tratadas com dignidade e de

desenvolver o seu potencial, para que se atinja uma qualidade de vida melhor para todos. Isto não quer dizer que as mulheres e os homens tenham de ficar exatamente iguais. As mulheres e os homens podem ser e são diferentes, mas devem ter direitos, responsabilidades e oportunidades iguais e devem ser tratados e valorizados de maneira justa. Isto aplica-se também aos negócios.

A igualdade de género inclui:

- os mesmos direitos humanos e laborais;
- valor igual e uma distribuição justa de:
 - responsabilidades e oportunidades;
 - carga de trabalho, tomada de decisão e rendimento.



Exercício 4. O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas

Objetivos

- Entender os fundamentos para aprofundar a igualdade de género no desenvolvimento empresarial.
- Ficar consciente das oportunidades e constrangimentos das mulheres empresárias.

Duração

140-150 minutos



Disposição da Sala

Lugares sentados em U para plenário e pequenos círculos para trabalho em grupos pequenos.



Materiais

Marcadores coloridos e cartões de 2 cores diferentes.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 4.1: Etapas do Ciclo de Vida das Pessoas.
- Recurso Formativo 4.2: Promoção da Igualdade de Género: Definições 2.
- Recurso Formativo 4.3: As 5 Etapas do Negócio.
- Recurso Formativo 4.4: O Ciclo de Vida na Agricultura.
- Recurso Formativo 4.5: Princípios-Chave da Igualdade de Género.



Recursos Formativos para Distribuir

- Recurso Formativo 4.6: Questões para Trabalho de Grupo com Equipas de Formação (Opção A).
- Recurso Formativo 4.7: Questões para Trabalho de Grupo com Mulheres Empresárias (Opção B).
- Recurso Formativo 4.8: O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas.



Sessões Relacionadas

Módulo 4: Pessoas, Organização e Gestão.



Preparação

Verificar as questões para o trabalho de grupo e adaptá-las às necessidades do público-alvo:

- Trabalho de Grupo com Equipas de Formação (Opção A).
- Trabalho de Grupo com Mulheres Empresárias (Opção B).

Plano da Sessão

Etapa 1 – 50 minutos

Explicar que esta sessão trata de entender a situação dos homens e mulheres na vida e nos negócios. O grupo identifica as diferenças que existem entre homens e mulheres relativamente às oportunidades e dificuldades que enfrentam na vida e nos negócios e aprende como é que as desigualdades podem ser ultrapassadas.

Pedir a cada participante para identificar as etapas do ciclo de vida das pessoas. Escrever as respostas num quadro ou num papelógrafo e apresentar as etapas do ciclo da vida através do Recurso Formativo 4.1:

Etapas do Ciclo de Vida das Pessoas

- Nascimento e acompanhamento de um bebé
- Primeiros passos e crescimento enquanto criança
- Instrução e afirmação enquanto adolescente
- Escolha de rumo enquanto jovem adulto
- Idade adulta
- Meia-idade
- Aposentação
- Morte ou renascimento

Dividir o grupo em pares, atribuir a cada par uma etapa do ciclo da vida e dar a cada par vários cartões de duas cores diferentes. Pedir a cada par para debater as semelhanças e diferenças entre mulheres e homens em termos de responsabilidades, carga de trabalho, oportunidades, tomada de decisão e rendimento na etapa de vida que lhes foi atribuída. Podem escrever as semelhanças nos cartões de uma cor e as diferenças nos cartões de outra cor.

Pedir que, voluntariamente, partilhem os resultados da sua discussão em plenário. Começar pela primeira etapa do ciclo de vida e acabar com a última. Colocar todos os cartões com semelhanças à esquerda e todos os cartões com diferenças à direita, isto para cada etapa do ciclo da vida. Pedir a outras pessoas que juntem os cartões e debater apenas os pontos que não tiverem sido mencionados antes.

Etapa 2 – 30 minutos

Destacar e resumir as principais diferenças e semelhanças entre as mulheres e os homens na vida, em cada etapa da vida, em termos de responsabilidades, oportunidades, carga de trabalho, tomada de decisão e rendimento. Em geral, as mulheres de todas as idades têm menos oportunidades e mais deveres, enquanto os homens têm uma carga de trabalho menor, no total. Além dos seus trabalhos ou atividades geradoras de rendimento, as mulheres fazem todo ou a maior parte do trabalho em casa, para criar as crianças e cuidar do bem-estar da família. Em muitas sociedades e regiões, os homens têm habitualmente o poder de tomar decisões, tanto na vida pública como na vida privada.

Apresentar o conceito de igualdade de género, utilizando a primeira página do Recurso Formativo 4.2: Promoção da Igualdade de Género: Definições 2, em folhas de acetato ou papelógrafo.

- Na maior parte das sociedades, existem diferenças e desigualdades entre raparigas e rapazes e mulheres e homens, relativamente às oportunidades, responsabilidades, direitos e benefícios que lhes são atribuídos, assim como no que toca às atividades que desempenham. Apesar de existirem diferenças entre as culturas e ao longo do tempo, existe uma característica comum: **em todo o mundo, as relações entre homens e mulheres são caracterizadas por relações desiguais e desequilibradas.** Existem disparidades, por exemplo, entre o acesso das raparigas e dos rapazes à instrução e à formação, entre a carga de trabalho das mulheres e dos homens, no seu acesso e controlo de recursos e benefícios, e nos seus papéis relativamente à tomada de decisão.
- **A igualdade de género**, ou a igualdade entre as mulheres e os homens, refere-se à igualdade de direitos, responsabilidades, oportunidades, tratamento e valoração para mulheres e homens:
 - nos empregos e nas empresas;
 - na relação entre o trabalho e a vida.
- Observar o ciclo de vida empresarial através das “lentes de género” é certificar-se de que as mulheres e os homens têm iguais oportunidades de serem bem sucedidos na vida e nos negócios. Todas as pessoas precisam de ser tratadas com dignidade e de desenvolver o seu potencial, para que se atinja uma qualidade de vida melhor para todos. Isto não quer dizer que as mulheres e os homens tenham que ser exatamente iguais. As mulheres e os homens podem ser e são diferentes, mas devem ter direitos, responsabilidades e oportunidades iguais e devem ser tratados e valorizados de maneira justa. Isto aplica-se também aos negócios.
- A Igualdade de Género inclui:
 - os mesmos direitos humanos e laborais;
 - valor igual e uma distribuição justa de:
 - responsabilidades e oportunidades,
 - carga de trabalho, tomada de decisão e rendimento.

No seguimento desta introdução, explicar o trabalho de grupo.

Trabalho de Grupo

Etapa 3 – 45 minutos

Dividir os participantes em grupos (4 a 5 participantes cada). Explicar os objetivos do trabalho de grupo:

- Nas sessões de formação de formadores: partilhar experiências sobre género e espírito empresarial no seio dos seus grupos-alvo: mulheres empresárias.

- Nas sessões de trabalho com mulheres empresárias: partilhar experiências de mulheres de negócios e mulheres que planeiam iniciar um negócio.

As questões distribuídas com o material entregue, no Recurso Formativo 4.6, as questões para o trabalho de grupo com a equipa de formação e as questões para o trabalho de grupo com mulheres empresárias do Recurso Formativo 4.7 são exemplos, e as equipas de formação poderão querer adaptá-las para se adequarem melhor às necessidades dos participantes em cada curso. Distribuir cópias em papel das questões para serem utilizadas pelos grupos pequenos.

Etapa 4 – 20 minutos

Convidar os grupos a partilharem as suas descobertas em plenário. Fazer uma síntese do trabalho de grupo, sublinhando as principais diferenças ou semelhanças entre as mulheres empresárias e os homens empresários, em termos de:

- Oportunidades
- Responsabilidades
- Carga de trabalho
- Tomada de decisão

As principais desigualdades de género e os seus efeitos nas mulheres empresárias e nos homens empresários virão ao de cima nas discussões de grupo. Tornar-se-á claro que estas desigualdades afetam negativamente as mulheres e também, muitas vezes, os homens. Terminar com a explicação de que, portanto, existe a necessidade de proceder a ações específicas para os dois sexos no âmbito do desenvolvimento empresarial, com especial destaque para as mulheres empresárias. Encorajar o grupo a desenvolver uma verdadeira consciência relativamente às questões de género, tanto dos homens como das mulheres. Isto vai ajudar os participantes a compreender que as relações desiguais entre homens e mulheres são uma desvantagem para toda a gente.

Explicar vários princípios-chave das principais questões da igualdade de género no âmbito do desenvolvimento empresarial, utilizando a segunda página do Recurso Formativo 4.2 sobre Promoção da Igualdade de Género: Definições 2.

- **A promoção da igualdade de género leva a uma qualidade de vida melhor para todos.** O empoderamento de mulheres e raparigas com vista a uma participação maior no desenvolvimento significa trabalhar para conseguir relações mais equilibradas e de igual poder entre os sexos. Por vezes, existe o medo de que o fortalecimento da posição das mulheres implique tirar algo aos homens. No entanto, a promoção da igualdade de género não significa dar mais poder às mulheres e tirar poder aos homens. É o empoderamento de todos, que permite tanto aos homens como às mulheres participarem inteiramente na vida social e económica, e que traz vantagens para ambos os sexos.
- **A igualdade de género não é uma “preocupação das mulheres”, mas sim uma responsabilidade de todos na sociedade.** No passado, a maior parte dos defensores da promoção da igualdade de género eram mulheres. Assim, por vezes,

pensa-se que este assunto diz respeito apenas às mulheres e não aos homens. No entanto, esta ideia está a desaparecer rapidamente. Cada vez mais, existe um consenso segundo o qual a igualdade de género diz respeito tanto aos homens como às mulheres, é da responsabilidade de todos na sociedade e requer contributos e participações tanto das mulheres como dos homens.

- **A promoção da igualdade de género tem de ser integrada nos programas de desenvolvimento empresarial** em todas as etapas do ciclo do programa: durante a conceção, implementação, orientação e avaliação. Têm de se acolher tanto as perspetivas femininas como as masculinas e abordar as necessidades de ambos os sexos. Os efeitos e impactos dos programas de desenvolvimento tanto nos homens como nas mulheres têm de ser avaliados e medidos para assegurar benefícios e resultados para todos.

Etapa 5 (opcional) – 10 minutos

Comparar as etapas do ciclo de vida das pessoas e das empresas, utilizando o Recurso Formativo 4.5. Fazer referência a este material formativo.



Notas para a Equipa de Formação

Abordar estes temas recorrendo à imagem do “ciclo de vida” é importante para ajudar o grupo a entender as situações e desafios que enfrentam nas suas próprias vidas em cada etapa, assim como as várias etapas que uma empresa atravessa durante o seu tempo de vida. Pedir ao grupo para referir diferenças e semelhanças entre homens e mulheres durante o ciclo de vida em termos de oportunidades, responsabilidades, carga de trabalho, tomada de decisão e rendimento.

Além disso, aludir às diferenças entre o ciclo de vida de uma empresa que pertence a um grupo, e o ciclo de vida de uma empresa individual, já que o grupo tem um ciclo de vida próprio, paralelo ao ciclo de vida da empresa.

É provável que as mulheres reajam mais a algumas destas imagens do que alguns homens, visto que muitas mulheres se envolvem intimamente no processo de trazer crianças ao mundo, apoiando-as nos primeiros anos e encarregando-se de cuidar delas à medida que crescem e se tornam adolescentes.

Tanto as mulheres como os homens podem ser empresários e gestores de sucesso se conseguirem usar e aplicar algumas das capacidades e perceções que fazem deles pais de sucesso. Normalmente, uma mãe tem muito cuidado com o seu filho, consciente das suas mudanças de comportamento, verificando como está a sua saúde e condição física, dando-lhe liberdade para crescer, mas intervindo para se certificar de que continua no caminho certo em direção a um crescimento saudável. Se ela aplicar estas mesmas capacidades ao seu negócio, as hipóteses de sucesso são grandes.

Outra mensagem-chave para debate com o grupo é que o ciclo de vida de uma pessoa e o ciclo de vida de uma empresa não são a mesma coisa. Uma empresa é algo com vida

própria, que se pode desenvolver independentemente do seu dono – tal como uma criança cresce, amadurece e se torna independente dos pais. Esta lição é importante para as mulheres que estão a começar uma empresa. Frequentemente, as mulheres que vivem na pobreza e que começam um pequeno negócio estão sob pressão para usar o rendimento desse negócio para sustentar as necessidades básicas da família. Em geral, as mulheres têm acesso limitado à formação em gestão empresarial e, muitas vezes, não sabem exatamente se estão a ter lucros ou prejuízos. Em alturas de pressão, tendem a gastar demasiado para sustentar a família, até ao ponto de o negócio fracassar. Assim, as mulheres empresárias têm de aprender a olhar para o seu negócio e respetivas finanças separadamente das suas finanças pessoais.



Etapas do Ciclo de Vida das Pessoas



Nascimento e
acompanhamento do bebé



Idade adulta



Primeiros passos e
crescimento enquanto criança



Meia-idade



Instrução e afirmação
enquanto adolescente



Aposentação



Escolha de um rumo
enquanto jovem adulto



Morte/renascimento



Promoção da Igualdade de Género: Definições 2

A igualdade de género, ou a igualdade entre as mulheres e os homens, refere-se à igualdade de direitos, responsabilidades, oportunidades, tratamento e valorização para mulheres e homens:

- no trabalho, no emprego e nas empresas;
- na relação entre o trabalho e a vida.

A igualdade de género consiste em assegurar que todas as pessoas são tratadas com dignidade e podem desenvolver o seu pleno potencial, levando a **uma maior qualidade de vida para todos**.

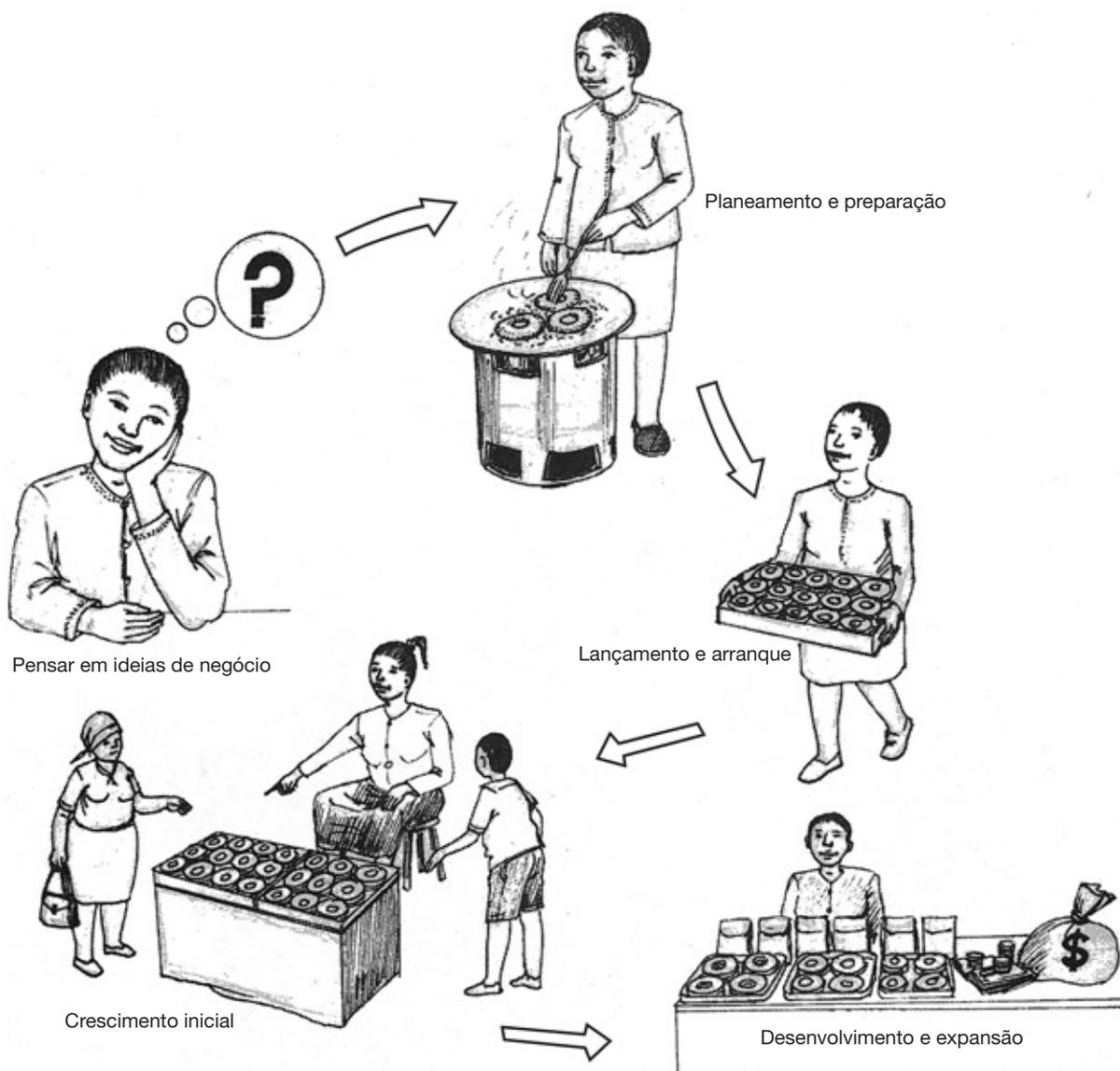
Inclui:

- os mesmos direitos humanos e laborais para mulheres e homens;
- igual valor e uma distribuição justa de:
 - responsabilidades e oportunidades,
 - carga de trabalho, tomada de decisão e rendimento.





As 5 Etapas do Negócio





O Ciclo de Vida na Agricultura





Princípios-chave da Igualdade de Género

- Alcançar a igualdade de género:
 - ≠ não é uma questão que respeite apenas às mulheres;
 - = é da responsabilidade de todas as pessoas.

- Uma maior igualdade entre homens e mulheres beneficia toda a gente:
 - ≠ não significa mais para as mulheres e menos para os homens;
 - = significa mais para todos.

- A igualdade de género tem de ser integrada no desenvolvimento empresarial:
 - Em todos os tipos de serviços de desenvolvimento empresarial.
 - Em todas as etapas de programação:
 - * Utilizar as experiências das mulheres e dos homens;
 - * Avaliar os efeitos de todas as ações nas mulheres e nos homens.



Questões para o Trabalho de Grupo com Equipas de Formação

Traçar um perfil das atividades geradoras de rendimento e/ou negócios do seu grupo-alvo

- Que tipos de negócios possuem: produção, serviços, comércio?
- Como organizam a sua empresa: a nível individual, empresa familiar ou é uma empresa de grupo?
- Existem diferenças entre as mulheres empresárias e os homens empresários? Se sim, quais são as limitações e oportunidades específicas das mulheres empresárias e dos homens empresários?



Questões para Trabalho de Grupo com Mulheres Empresárias

- O que a torna uma pessoa de negócios bem-sucedida?
- Quais são as dificuldades do seu negócio individual, familiar ou de grupo?
- **Existem diferenças entre a abordagem empresarial das mulheres e dos homens? Se sim, quais são as limitações e oportunidades específicas das mulheres e dos homens a nível empresarial?**

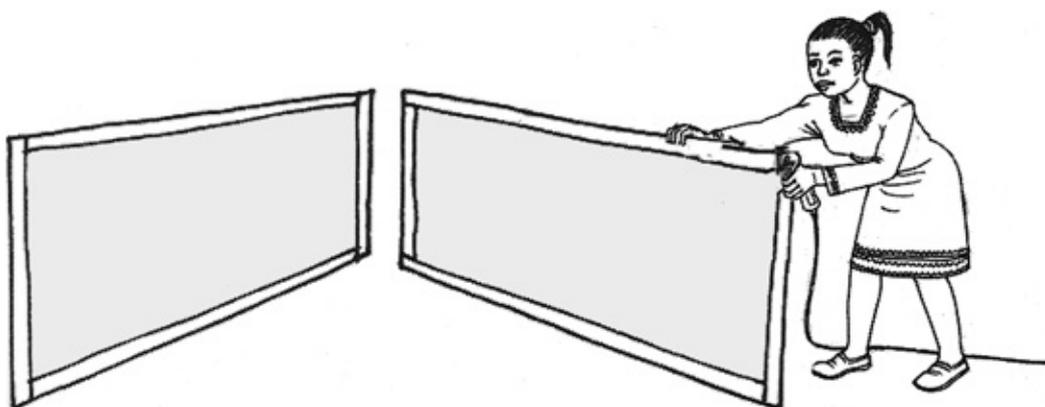


O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas

Ciclo de Vida das Pessoas	Ciclo de Vida das Empresas
Planeamento e conceção: nascimento de um bebé.	Pensar sobre um novo negócio e fazer o seu planeamento. Lançar um novo negócio; conseguir os sistemas de apoio apropriados.
Primeiros meses, crescimento próprio de uma criança e ida à escola.	Escolher uma direção; fazer experiências; desenvolver expectativas realistas.
Aprendizagem de competências por parte do adolescente, experimentação e tomada de responsabilidade nos seus primeiros compromissos, escolher as amizades.	Promover a empresa e os seus produtos ou serviços; encontrar novos fornecedores e novos clientes.
Jovens adultos e licenciados que se preparam para a vida independente.	Rever processos de planeamento; fazer inventários de linhas de produtos bem-sucedidas; investir na aprendizagem, formação e pesquisa; investir em novos equipamentos.
Idade adulta, quando se escolhe um/a companheiro/a e se constrói e cuida de uma família.	Fazer amizades e parcerias; tornar-se confiante no seu negócio; capacidade para empregar pessoas; reinvestir os lucros, com vista à estabilidade e crescimento.
Meia-idade: é um período de consolidação e expansão. Pode incluir uma crise de meia-idade, ou o começo de algo completamente novo (ocorrência de mudanças pessoais e profissionais).	Consolidação e opção de expansão; perigo de perder entusiasmo pelo negócio, deixando a concorrência levar clientes; necessidade de retenção; importância de revisão de objetivos; reavaliar os requisitos de pessoal.
Da meia-idade à aposentação.	Continuação do negócio, escolhendo entre manter-se pequeno ou crescer. Formar outras pessoas para que se encarreguem de tarefas, gradualmente.
Morte ou renascimento.	Gerir o negócio de maneira responsável. Entregar as responsabilidades do negócio aos filhos ou às filhas; mudar a empresa; ou construir um novo negócio.

Módulo 2

A Mulher de Negócios e o Seu Meio



Módulo 2.1

A Mulher de Negócios: Ela Consegue

Conteúdos-chave

Nem toda a gente nasceu empresário ou empresária. Especialmente para as mulheres, começar um negócio advém muitas vezes da necessidade e não de uma escolha livre. A descoberta das características empreendedoras pessoais de cada pessoa passa por ela olhar para si própria no presente, formar ideias sobre o futuro e fixar um objetivo de vida a longo prazo. Em muitas sociedades e circunstâncias económicas, as pessoas, especialmente as mulheres em situações de pobreza, não têm muitas oportunidades para avaliar a sua própria situação, para valorizar as suas forças e ultrapassar as suas fraquezas quando lidam com o mundo empresarial.

Este módulo da formação expõe o grupo a situações e ambientes diferentes, estimulando a verdadeira vida empresarial em que se espera que aplique as suas competências, através da aprendizagem experiencial. Cada participante experimenta lidar com diferentes situações, ao mesmo tempo que analisa as suas opções e limitações num ambiente de confiança mútua. Descobre como alcançar um determinado objetivo ou como ultrapassar obstáculos sociais ou culturais de maneira mais sistemática, explorando assim as suas forças para a criação de um negócio.

Objetivos

O Módulo 2.1 tem como objetivos:

- Identificar as 10 Principais Características, também conhecidas como Características Empreendedoras Pessoais (CEP), que realçam as forças e fraquezas pessoais de uma pessoa de negócios.
- Permitir que o grupo consiga esclarecer as suas ideias para o futuro, nos negócios e a outros níveis.
- Identificar os obstáculos que se colocam face ao objetivo de cada participante e encontrar maneiras de os ultrapassar, para posterior aplicação na vida empresarial real.

Exercícios

5. Descobrir Quais São as 10 Principais Características para o Sucesso Empresarial.
6. Autoavaliação SMART.
7. As Principais Características de Mary Ndungu (opcional).

Mulheres Empresárias com Deficiência: Elas também Conseguem

As mulheres empresárias são um grupo variado. Nem todos os empresários e empresárias são iguais; nem todas as mulheres são iguais. Consequentemente, nem todas as mulheres empresárias são iguais.

As mulheres, em geral, têm características diferentes:

- Mulheres jovens e velhas.
- Mulheres solteiras, casadas e viúvas.
- Mães.
- Mulheres com estatutos socioeconômicos baixos, médios e elevados.
- Mulheres que pertencem a grupos étnicos/minoritários.
- Mulheres com deficiência.
- Mulheres que convivem com o VIH ou estão infetadas pelo VIH.

As mulheres também têm experiências diferentes:

- Mulheres que já têm um negócio.
- Mulheres que trabalharam a tempo inteiro como assalariadas (possivelmente como gerentes).
- Mulheres que gerem empresas orientadas para o crescimento.
- Mulheres que trabalham em exportação.
- Mulheres que são refugiadas.
- Mulheres que são ou foram vítimas de tráfico.

Qualquer mulher pode ter uma ou mais destas características. Também existe diversidade entre as mulheres com incapacidades.

Existem vários tipos de deficiência, tais como:

- Visual (ex.: cega ou parcialmente cega).
- Auditiva (ex.: surda ou com dificuldades auditivas).
- Motora (ex.: paralisia).
- De aprendizagem (ex.: dislexia).
- Ao nível das perturbações mentais (ex.: depressão).
- Alguns países consideram as doenças crónicas como uma incapacidade (ex.: doença hepática).

As barreiras ao empreendedorismo que as mulheres com incapacidades enfrentam:

- Todas as mulheres empresárias enfrentam algum tipo de preconceito relativo ao género e encontram barreiras quando pretendem ser empresárias.
- As mulheres empresárias com deficiência enfrentam desvantagens acrescidas, porque são mulheres, sofrem de incapacidades e frequentemente são muito pobres.

As mulheres empresárias com deficiência enfrentam ainda outras desvantagens, entre as quais:

- Níveis baixos de instrução, competências e formação.
- Dificuldade em entrar em edifícios, em utilizar transportes públicos, em comunicar.
- Falta de informações em formatos acessíveis.
- Ausência de serviços de apoio, tais como a interpretação de linguagem gestual.
- Exclusão de filiação em associações.
- Uma fraca imagem de si própria; um baixo nível de autoconfiança, em resultado da generalização de mitos, estereótipos e preconceitos.

Ainda que as mulheres empresárias sejam um grupo variado, partilham determinadas experiências enquanto mulheres. As mulheres empresárias com ou sem deficiência enfrentam os mesmos preconceitos e barreiras relativamente ao género. Muitas pessoas discriminam outras com deficiência em resultado da generalização de mitos, estereótipos e preconceitos. A infeliz consequência desta situação é que as oportunidades de participar ativamente na sociedade são negadas às mulheres com deficiência. Esta situação pode levar as mulheres a terem uma fraca imagem de si próprias e uma baixa autoconfiança.

ALGUMAS SOLUÇÕES PARA ULTRAPASSAR AS BARREIRAS

Para ultrapassar as desvantagens que enfrentam, as mulheres com incapacidades têm de ter acesso a:

- Instrução, formação de competências e formação empresarial.
- Empréstimos para começar ou melhorar o seu negócio.
- Mercados e oportunidades de mercado.
- Serviços de Desenvolvimento Empresarial (SDE).
- Associações empresariais, para se assegurarem de que as suas vozes são ouvidas.
- Edifícios e transportes devidamente adaptados.
- Informação sob formas e formatos adequados (ex.: Braille)
- Serviços de apoio, tais como interpretação de linguagem gestual, serviço de guias.

As mulheres com deficiência não necessitam frequentar ações de formação separadas. Têm capacidade para participar em todas as atividades juntamente com outras pessoas que poderão ou não sofrer de deficiência a algum nível.

O mais importante é assegurar que os serviços de apoio adequados estão disponíveis para facilitar a participação de mulheres com deficiência em formações como a de *Um Passo em Frente* para mulheres empreendedoras.

O manual de formação *Um Passo em Frente* para mulheres empreendedoras está preparado para ser utilizado por parte de todas as mulheres (utilização amigável). Quase todos os exercícios e materiais formativos podem ser utilizados quando se formam mulheres com deficiência.

Com a formação e o apoio adequados (quando necessário), as mulheres com deficiência podem tornar-se em mulheres empresárias de sucesso. Elas também conseguem.

Exercício 5. Descobrir Quais São as 10 Principais Características para o Sucesso Empresarial

Objetivos

- Identificar os objetivos empresariais e produzir resultados utilizando a qualidade, a quantidade e o tempo como critérios.
- Experimentar e identificar as 10 Características Principais² para o Sucesso Empresarial.

Duração

100 minutos



Disposição da Sala

- O grupo fica sentado em pequenos grupos, à volta de uma mesa e de frente para os quadros com as Tabelas de Instruções para o exercício de Produção de Colares.
- Dois formadores da equipa de formação agem como subcontratantes e compradores atrás de uma mesa.



Materiais

- Tesouras – várias tesouras para servirem um grupo de participantes.
- Fio de algodão e agulhas.
- Contas ou missangas de dois ou três tamanhos – como alternativa, pequenos pedaços de massa ou outros produtos disponíveis a nível local que possam substituir as contas.
- Pequenos recipientes – copos ou sacos de plástico para guardar as contas ou missangas.
- Um fio de uma qualidade superior (ex.: fio de *nylon*, que é bom para enfiar contas), o qual deverá ser mantido escondido pela equipa de formação.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 5.1: As 10 Principais Características para apresentação na etapa 6 e distribuição como material de entrega.
- Recurso Formativo 5.2: Tabela de Instruções 1.
- Recurso Formativo 5.3: Tabela de Desempenho 2.

² As 10 Principais Características das mulheres e homens de negócios bem-sucedidos foram identificadas por uma pesquisa levada a cabo à escala internacional (David McLelland, EUA, décadas 1970-1980). São muito vezes referidas como Características Empreendedoras Pessoais (CEP). Estas características são muito utilizadas pelo EDI e o ICECD (ambos na Índia) e pelo CEFE Internacional (GTZ, para mais informações: www.cefe.net).



Preparação

Antes da sessão, a equipa de formação tem de preparar o seguinte:

- As tabelas 1 e 2 nos papelógrafos.
- Um colar de amostra para efeitos de demonstração.
- Materiais para cada grupo. Cada grupo precisa dos seguintes materiais:
 - Um recipiente com contas ou missangas de dois ou três tamanhos: suficientes para permitir que cada grupo de trabalhadoras no domicílio faça pelo menos dois colares.
 - Fio de algodão e uma agulha.
 - Tesouras.
- Fio de *nylon*, que é guardado pela equipa de formação (o grupo só “recebe” o material básico, tal como as contas e os fios de algodão).



Notas para a Equipa de Formação

Neste exercício, os grupos que foram constituídos vão fazer um produto para vender aos subcontratantes. Este exercício descreve a feitura de um colar para venda, já que é fácil fazê-lo em pouco tempo. Podem ser escolhidos quaisquer outros bens para produção e venda, desde que impliquem a execução de um produto simples com algumas ferramentas.

É importante que a equipa de formação teste a produção de um colar, antes de fazer o exercício, para testar a matéria-prima disponível. Com base no teste, a equipa de formação pode decidir quais as especificações para a amostra do colar (ex.: quantidade de contas ou missangas, cores, sequência das contas), assim como o seu comprimento, dependendo das contas que forem compradas a nível local.

A equipa de formação tem de estar atenta ao facto de a aprendizagem experiencial significar que **NÃO** se fornecem todas as informações logo de início. Deixar o grupo descobrir por si próprio onde se encontram as oportunidades e os problemas. O fio de *nylon* é guardado pela equipa de formação e só será fornecido aos indivíduos que peçam informações e materiais melhores. O grupo de participantes poderá não entender facilmente que as informações e os materiais “ocultos” (a procura de fios melhores, outros auxiliares) fazem parte do exercício. Por exemplo, algumas pessoas podem queixar-se da agulha e dos problemas relativos à segurança no trabalho apenas no fim do exercício. Outras, porém, poderão debater de imediato o problema com os subcontratantes. Durante o exercício, a equipa de formação representa os subcontratantes, que não se preocupam com a segurança das trabalhadoras domésticas. Deste modo, o grupo poderá constatar quais são os seus pontos fortes e os seus pontos fracos quando se dirigirem aos subcontratantes (equipa de formação) e lhes pedirem ferramentas e materiais mais seguros ou melhores. Deste modo, exercitam características de sucesso nos negócios, tais como a procura de informação e a persistência.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 5 minutos

Fazer referência ao trabalho de grupo do Exercício 4.4, especialmente às respostas à pergunta “O que a torna uma pessoa de negócios bem-sucedida?”. Apresentar este exercício como uma oportunidade para o grupo treinar as suas aptidões e características empresariais.

Etapa 2 – 10 minutos

Explicar o exercício: o grupo será dividido em pequenos grupos que vão produzir colares. Representam as trabalhadoras domésticas. A equipa de formação representa o papel de subcontratantes, que fornecem a matéria-prima e compram os colares, se estes forem do seu agrado.

Peça aos participantes para ouvirem as instruções atentamente, visto que vão recebê-las apenas uma vez. Para facilidade de referência, são também afixadas num papelógrafo. Para mais assistência durante o exercício, pedir aos participantes para se dirigirem aos subcontratantes.

Dar instruções da maneira indicada na Tabela de Instruções (Tabela 1, Recurso Formativo 5.2), que apresenta **um colar de amostra** e outras informações importantes. Informar que os subcontratantes comprarão os colares se os mesmos corresponderem à amostra. A fraca qualidade será rejeitada; a boa qualidade será aceite, de acordo com os padrões definidos.

Os vencedores serão os membros da equipa que produzir o número de colares de acordo com a qualidade e o compromisso planeado e que consigam vender os seus produtos aos compradores, com sucesso.

Etapa 3 – 10 minutos

Dividir o grupo em grupos (subgrupos) de 4 a 5 pessoas.

Antes de começar a produzir, cada grupo tem de estabelecer um compromisso com os “subcontratantes” (= equipa de formação) relativamente ao número de colares que vai produzir. Atenção: não é possível fazer mais tarde qualquer alteração ao compromisso planeado, tal como sucede num negócio de subcontratação! O número de colares pode ser acordado verbalmente e é gravado pelo formador encarregue da Tabela de Desempenho (Tabela 2, Recurso Formativo 5.3).

Etapa 4 – 30 minutos

Distribuir o conjunto de materiais básicos a cada grupo de participantes (recipiente, contas, fio, agulha, tesoura, etc.) e dar o sinal de partida para a produção, quando todos os participantes estiverem prontos. Explicar que podem contactar o subcontratante e pedir-lhe informações. Assegurar-se de que todos os comportamentos de procura de informação corretos são reforçados (Recurso Formativo 5.1 – 10 Características Principais) e não fornecer informações quando não forem solicitadas.

Os grupos podem levar os produtos aos compradores atribuídos para verificarem a respetiva qualidade e para venderem o produto. Certificar-se de que os grupos tomam conhecimento das razões que levaram à rejeição de qualquer um dos produtos (ex.: má qualidade). Os colares que se estiverem a desfazer não poderão ser aceites.

Durante este processo de produção, os membros da equipa de formação tomam nota das observações que fizerem, para efeitos pedagógicos, durante a revisão do exercício.

Os resultados registados na Tabela de Desempenho (Tabela 2, Recurso Formativo 5.3) têm de ficar claramente visíveis para todo o grupo, de modo a poderem ser utilizados durante a etapa seguinte.

Etapa 5 – 25 minutos

Debater as experiências do grupo, colocando questões como:

- Como se sentem após este exercício (felizes, frustradas, zangadas, inseguras em relação a si mesmas, etc.)?
- Está satisfeita com o desempenho do seu grupo?
- Porque é que alguns grupos conseguiram cumprir os seus compromissos e outros não?
- Perguntar aos grupos: se tivessem a oportunidade de tentar novamente, o que fariam de maneira diferente?

Durante a discussão, tentar analisar que tipos de qualidades empresariais são importantes para o sucesso do negócio – por exemplo:

- O bom desempenho (elevada qualidade) está relacionado com a pesquisa ativa de informações e oportunidades, assim como com outras qualidades empresariais (como se tornou evidente com o exercício).
- Alguns grupos terão sido capazes de vender mais, porque os membros do grupo usaram de persistência para convencer o comprador.
- Alguns grupos terão sido capazes de cumprir os seus compromissos, porque estabeleceram objetivos corretamente.
- Realçar mais exemplos relacionados com o seguinte:

Caso os participantes sejam um grupo misto relativamente à idade e ao sexo e a equipa de formação tenha observado estereótipos claros em relação à divisão de trabalhos e competências de negociação dentro dos grupos, discutir os mesmos. Alguns estereótipos relativos ao sexo e à idade são: as mulheres e homens jovens cumprem a produção de colares e as mulheres e homens mais velhos fazem a negociação com os subcontratantes. O oposto também pode ocorrer se as pessoas mais jovens do grupo possuírem mais instrução. As equipas de formação também podem verificar que as mulheres desenvolvem todo o trabalho de produção e negociação e os homens não fazem nada ou limitam-se a tecer comentários. Discutir se o grupo considera que as mudanças acima referidas são justas ou se preferiam fazer as coisas de maneira diferente.

Dar início a um debate (mas evitar a adoção de um tom paternalista ou a repetição de pontos já mencionados na etapa 5): como é que as várias características acima mencionadas se apresentam num negócio real:

Debater o que podem ser oportunidades e desafios para os trabalhadores ou trabalhadoras no domicílio, caso comercializem os seus próprios produtos em vez de os venderem aos subcontratantes.

- Analisar a lista das 10 Características Principais e perguntar ao grupo se existem diferenças entre os homens e as mulheres. Listar as conclusões num papelógrafo, ao lado de cada característica.
- Perguntar se estas estão relacionadas com diferenças biológicas (de sexo) ou sociais (de género).
- Pedir a algumas pessoas do grupo para explicarem os seus pontos de vista e concluir que estas diferenças existem devido a influências sociais: em todas as sociedades, os homens e as mulheres são socializados e ensinados a comportarem-se de determinado modo. Por exemplo, em muitas sociedades, os homens geralmente têm mais autoconfiança para formar uma empresa, porque o seu meio social confia neles e apoia-os mais do que às mulheres que decidem criar uma empresa. Ou os homens e as mulheres têm atitudes diferentes face à assunção dos negócios, porque as mulheres assumem tanto o seu negócio como a situação familiar, ao passo que os homens tendem a concentrar-se apenas nos riscos empresariais.
- Além disso, existem diferenças individuais entre homens e entre mulheres. Por exemplo, algumas pessoas poderão ser mais persistentes ou mais curiosas (procura de informação) do que outras.
- Concluir, afirmando que toda a gente, independentemente do modo como foi educada, tem de desenvolver cada uma das 10 Características Principais, caso deseje obter sucesso empresarial.

Etapa 6 – 5 minutos

Concluir o exercício e listar algumas das mensagens-chave que surgiram durante o debate. Por exemplo:

- Rever as 10 Características Principais mais uma vez e voltar a repetir de que modo as mesmas podem ajudar as pessoas a atingirem o sucesso empresarial.
- As 10 Características Principais para o sucesso empresarial são importantes para todos os que querem ser bem-sucedidos nos negócios.
- Qualquer pessoa que queira ser bem-sucedida nos negócios tem de conhecer os seus pontos fortes e pontos fracos.
- Se soubermos quais são os nossos pontos fracos, podemos melhorar.



As 10 Principais Características

CARACTERÍSTICAS	Situação	Símbolos
<ul style="list-style-type: none"> • Procura de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • sobre o fio de <i>nylon</i> • sobre a seleção de critérios para compra por parte dos subcontratantes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Procura de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • comprar uma agulha ou fio de <i>nylon</i> após saber da sua existência no mercado • sair para fora da sala de formação, para onde as condições de luz poderão ser melhores, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Persistência 	<ul style="list-style-type: none"> • em convencer o comprador • em melhorar a produção e as vendas durante a segunda tentativa (opcional) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Exigência de qualidade e eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • o número total de colares prometido foi vendido porque as instruções de qualidade foram seguidas • todos os colares foram aceites como sendo de primeira qualidade 	
<ul style="list-style-type: none"> • Definição de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • compromissos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento sistemático 	<ul style="list-style-type: none"> • dispor as contas sobre a superfície de trabalho • copiar a amostra, contar as contas • o tempo que demorou a produção foi cronometrado 	



AS 10 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

1. Procura de Oportunidades
 2. Persistência
 3. Compromisso com o Contrato de Trabalho
 4. Exigência de Qualidade e Eficiência
 5. Assunção de Riscos
 6. Definição de Objetivos
 7. Planeamento e Controlo Sistemáticos
 8. Procura de Informação
 9. Persuasão e Estabelecimento de Contactos
 10. Autoconfiança
- **A procura de informação** é uma tarefa constante e recorrente, necessária tanto na vida como nos negócios. O mesmo se aplica à **procura de oportunidades**. Os empreendedores e as empreendedoras deverão sempre procurar oportunidades no seu meio, tais como: a participação neste programa de formação; a construção de novos mercados na área; o apoio governamental para certos setores económicos; a obtenção de autorização dos maridos para que as mulheres possam viajar; o encerramento de determinadas lojas; novas modas.
 - Como é que a questão da **qualidade** se coloca na verdadeira vida empresarial? Existem produtos semelhantes com o mesmo preço, mas que têm qualidades diferentes, que os clientes gostariam de comprar. Os produtos de fraca qualidade abundam nos mercados (a nível mundial!) e, normalmente, o preço é mais barato do que para um produto de boa qualidade. Os empreendedores e as empreendedoras devem dedicar-se a produzir produtos de alta qualidade que se vendam a preço de mercado.
 - De que modo **a definição, o planeamento e o controlo de objetivos** se podem pôr em prática nos verdadeiros negócios? Tomemos como exemplo “o número de produtos que se deseja vender para conseguir algum lucro”, i.e., **o objetivo**. As metas ou os números planeados ajudam a medir o progresso de cada um. “Se não sabemos para onde queremos ir, não podemos ter a certeza de estar no caminho certo!” O planeamento não implica necessariamente escrever. Se as coisas são debatidas convenientemente dentro da família (planeamento de épocas agrícolas e ocasiões familiares, como o casamento) ou na empresa (melhor altura para aquisições, melhor modo de produção, melhor altura para as vendas), as pessoas normalmente memorizam os resultados e as etapas de planeamento e estabelecem datas (ou épocas) para o cumprimento de determinadas fases.



As 10 Principais Características

Para alcançar:

1. Procura de oportunidades
2. Persistência
3. Compromisso com o contrato de trabalho
4. Exigência de qualidade
5. Assunção de riscos

Para planear:

6. Definição de objetivos
7. Planeamento e controlo sistemáticos
8. Procura de informação

Para gerir:

9. Persuasão e estabelecimento de contactos
10. Autoconfiança



Tabela de Instruções 1

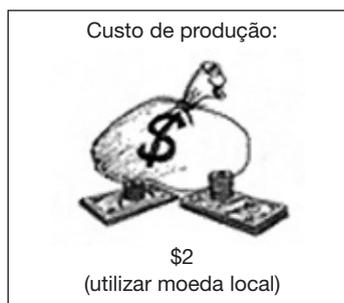
Produto

- Colar



Materiais

- Contas de dois ou três tamanhos: num recipiente, em número suficiente para fazer 1 ou 2 colares
- Fio e agulha
- Recipiente
- Tesoura



Especificações do produto

- Atrativo
- Limpo
- De acordo com a amostra (quantidade/ /sequência de contas)
- Forte

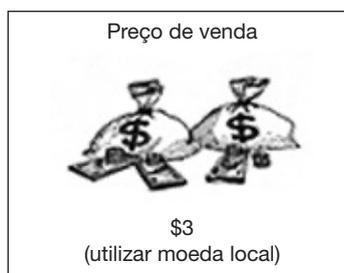




Tabela de Desempenho 2

Contrato entre a equipa subcontractante e os trabalhadores ou trabalhadoras no domicílio

Nome da Empresa	Número de Compromissos	N.º da Produção Atual	N.º de Produtos Aceites. Verificar: está limpo, arrumado, atrativo, forte?

Exercício 6. Autoavaliação SMART*

Objetivos

- Permitir que cada participante defina objetivos para o futuro – tanto na vida como nos negócios.
- Sentir e entender as dificuldades em definir e atingir objetivos.

Duração

80 minutos

Disposição da Sala

Em forma de U e com espaço de movimentação para o exercício de Definição de Miniobjetivos (etapa 2).

Materiais

- 2 quadros; marcadores; cartões; pioneses; papelógrafo.
- Para cada participante: 2 cartões, 1 marcador.

Recursos Formativos

- Recurso Formativo 6.1: Tabela SMART.

Recursos de Apoio

- Recurso Formativo 6.2: Identificar os Objetivos de Vida e Empresariais (etapa 8 deste exercício).

Sessões Relacionadas

Módulo 4: Pessoas, Organização e Gestão.

Preparação

- Preparar um papelógrafo com as instruções para o exercício de Definição de Miniobjetivos, para apresentação na etapa 2.
- Preparar uma Tabela SMART num papelógrafo, para apresentação durante a etapa 3, utilizando, preferencialmente, um acrónimo ou uma ilustração local para SMART.

Notas para a Equipa de Formação

Antes de fazer este exercício, a equipa de formação deve compreender o conceito SMART. Recordar que os elementos SMART só devem ser resumidos **após** o grupo ter passado pela experiência. Caso contrário, esta sessão torna-se uma “palestra”, em vez de um exercício de aprendizagem experiencial.

O exercício SMART é útil para qualquer formação direcionada para o autodesenvolvimento das pessoas. Se não houver tempo suficiente para fazer o exercício completo num programa de formação, apresentar os conceitos SMART num exercício mais pequeno (etapas 2 a 4), por exemplo, como um motivador.

* Em inglês: Self-Monitoring, Analysis, and Reporting Technology (SMART).

Plano da Sessão

Etapa 1 – 10 minutos

Fazer referência ao exercício 5 e mencionar que uma das 10 Principais Características era a “Definição de Objetivos”. Alguns dos grupos não conseguiram atingir os seus objetivos, porque estes não foram definidos de modo realista.

Apresentar este exercício como uma oportunidade para aprender mais sobre definição de objetivos. O grupo é incentivado a estabelecer objetivos de vida e empresariais.

Dar início a um debate com a pergunta: quais são os objetivos importantes na vida ou nos negócios? Tomar nota das respostas em cartões ou num papelógrafo enquanto se incentiva o debate.

Debater com o grupo o que se considera ser um “objetivo”: quais seriam os elementos essenciais para definir um “objetivo”?

Etapa 2 – 15 minutos

Cada participante tem a tarefa de estabelecer um **miniobjetivo** que julgue conseguir atingir em dois minutos, na sala de aula. Todos devem escrever claramente o seu miniobjetivo num cartão (juntamente com o seu nome) e colocá-lo nos quadros (a equipa de formação, nesta fase). Caso o grupo tenha capacidades de escrita limitadas, o exercício pode ser efetuado verbalmente, ou então o formador ou formadora pode escrever os objetivos à medida que forem sendo expressos.



Notas para a Equipa de Formação

Assim que todas as participantes estiverem preparadas, pedir que implementem a sua atividade, com vista ao cumprimento do objetivo no tempo estabelecido (**apenas dois minutos!**). Algumas das participantes não serão capazes de atingir o seu objetivo, porque o mesmo não poderia ser cumprido em 2 minutos, ou porque não era mensurável, específico ou realista.

Etapa 3 – 15 minutos

Perguntar às participantes se os objetivos foram atingidos ou não. Tentar evitar os julgamentos e utilizar um tom construtivo ao apontar possíveis falhas.

Após esta observação, convidar as participantes a partilharem e reverem as suas experiências. Direta ou indiretamente, vão chegar aos elementos-chave dos objetivos “SMART”, um conceito que poderá agora ser apresentado como parte do resumo desta etapa. **Perguntas-chave** a fazer:

- Como estabeleceu o seu miniobjetivo?
- Porque é que algumas pessoas cumpriram os objetivos e... outras não?
- Qual a sua opinião sobre os resultados?
- Foi difícil? Porquê? (Porque não?)
- O que aprendeu sobre si própria com esta experiência?
- Como estabeleceria os seus objetivos, no futuro?

Reunir as ideias do grupo em cartões e juntá-las na Tabela SMART (Recurso Formativo 6.1), num papelógrafo.

Resumir que um objetivo é algo que queremos alcançar. Os objetivos devem ser “SMART” e podemos ter de reunir mais informações quando os estabelecemos. Os elementos-chave na definição de objetivos resumem-se do seguinte modo (Recurso formativo 6.1):

- **S**pecific (específicos)
- **M**easurable (mensuráveis)
- **A**chievable (alcançáveis)
- **R**ealistic (realísticos)
- **T**ime-bound (num prazo estabelecido)

É importante referir que as *atividades desenvolvidas para atingir um objetivo* são frequentemente confundidas com os *próprios objetivos*, sem se fazer qualquer distinção. Por exemplo, a aquisição de um carro é normalmente uma *atividade* desenvolvida para alcançar um determinado *objetivo*, como a *mobilidade para o negócio ou um aumento de estatuto*. Os objetivos podem ser definidos a curto e a longo prazo e muitos objetivos a curto prazo conduzem a prazos maiores. Por exemplo: um melhor embalamento dos produtos conduz ao objetivo a longo de prazo de satisfazer sempre os clientes e, assim, ao objetivo último de se tornar numa mulher de negócios de sucesso.

Terminar esta etapa colocando a Tabela SMART na parede e mantê-la lá durante todo o curso.

Etapa 4 – 5 minutos

Após ter cumprido o exercício dos miniobjetivos de forma prática e divertida, permitir às participantes que revejam os seus objetivos nos diferentes aspetos das suas vidas: carreira, família, relações sociais, passatempos, desenvolvimento pessoal e outros.

Solicitar a cada participante que encontre um espaço confortável no local do curso (por exemplo, sentada do chão, ou encostada à parede) e que se concentre e reflita sobre a sua situação individual nesse momento: “Quem sou?” “O que quero ser/em que me quero tornar?”

Etapa 5 – 5 minutos

Após este momento em silêncio, cada participante deve andar pela sala, para encontrar outro espaço conveniente. Este espaço representa a sua situação pessoal e profissional dali a 2 ou até 5 anos. Utilizar algumas perguntas de orientação para reflexão:

- Onde vou estar daqui a 2 (5) anos?
- Qual será a minha situação pessoal e empresarial?
- Terei atingido o que queria atingir?

Etapa 6 – 5 minutos

Solicitar ao grupo que regresse ao primeiro local, que representa a sua situação atual. Colocar as seguintes questões:

- O que tenho de fazer para chegar onde quero chegar daqui a 2 (5) anos?
- Quais são os meios necessários para o fazer?
- Quem me poderá ajudar a fazê-lo?
- Que obstáculos poderei encontrar e como os posso ultrapassar?

Etapa 7 – 15 minutos

Solicitar às participantes que formem pequenos grupos (de 2-3 pessoas). Cada pessoa explica às outras como estará daqui a 2 (5) anos e o que fará para lá chegar. As outras pessoas ouvem em silêncio, primeiro, e depois dão a sua opinião (reação) sobre os planos: se parecem ser realistas ou não e que mais seria necessário para atingir os mesmos objetivos. Depois, outra pessoa conta a sua história e recebe a reação dos restantes membros do grupo. A equipa de formação não deve interferir ou tentar influenciar cada participante, mas deve estar disponível para esclarecer questões que possam ter.

Etapa 8 – 10 minutos

Perguntar às participantes como se sentem após este exercício: estarão descontraídas e confiantes, ou ficaram inseguras? Se alguém quiser partilhar os planos para o futuro, permitir que o faça – mas não insistir se ninguém se oferecer para fazer. Para efeitos de exemplo, 2 ou 3 mulheres podem partilhar as suas experiências deste exercício.

Em resumo, sublinhar a importância de formar as próprias ideias acerca do futuro e a necessidade de estabelecer um objetivo a longo prazo para si mesma. Referir como é fundamental pensar sobre os passos necessários que estão implicados num projeto empresarial, assim como antecipar oportunidades e obstáculos quando se prepara um projeto. Isto ajuda a resolver quaisquer problemas e a atingir os objetivos de cada um.

Trabalho de Casa (opcional)

Distribuir o material de apoio, Identificar os Objetivos de Vida e Empresariais (Recurso Formativo 6.2), para as participantes preencherem ao seu próprio ritmo. Cada participante deve descobrir qual o melhor momento para fazer este exercício individualmente. O resultado deste exercício destina-se a ser utilizado pessoalmente pelas participantes. Pode-se incentivá-las a partilharem os seus resultados umas com as outras durante ou após a formação, conforme preferirem.



Tabela S M A R T

- S** – **S**pecific (específicos)
- M** – **M**easurable (mensuráveis)
- A** – **A**chievable (alcançáveis)
- R** – **R**ealistic (realísticos)
- T** – **T**ime-bound (num prazo estabelecido)





Identificar os Objetivos de Vida e Empresariais

Este material de apoio será útil durante a fase de estabelecimento do negócio. Ajudá-la-á a pensar seriamente sobre o que pode fazer para alcançar o seu objetivo de ter uma empresa de sucesso. Considere os seguintes pontos que se relacionam consigo:

- Problemas individuais que interferem com o caminho para o sucesso – devem ser reduzidos!
- Obstáculos externos que colocam os seus planos em perigo – devem ser ultrapassados!
- Descubra algumas coisas pequenas e práticas que pode fazer nos próximos dias para a ajudar a alcançar os seus objetivos!
- Pense que ajuda poderá obter de outras pessoas (o quê, de quem?).

Tente subdividir os seus maiores objetivos em vários objetivos pequenos. Estabeleça uma ordem e prioridades:

- O que tem de ser feito para atingir o próximo objetivo?
- O que virá depois disso e por aí em diante?

Ao estabelecer uma ordem de prioridades, deve pensar num período de tempo realista – os próximos seis meses, por exemplo. Se desejar, pode alargar este período de tempo.

Objetivos relacionados com os negócios

.....
.....

Remover obstáculos

Pergunte a si mesma: que dificuldades individuais poderiam atrasar a realização dos seus objetivos? Existe algum obstáculo exterior que ponha em perigo o seu sucesso no alcance dos objetivos?

O que pode fazer para eliminar ou reduzir o efeito destes obstáculos e dificuldades? (Poderá não ser fácil para si remover completamente todos os obstáculos – mas poderá fazer algo para reduzir o impacto destas dificuldades.)

Obstáculo/Dificuldade

1.

O que posso fazer para o ultrapassar/reduzir?

a).....

b)

2.

O que posso fazer para o ultrapassar/reduzir?

a).....

b)



Plano de Ação

De que informações adicionais necessita para atingir o seu objetivo?

O que pode fazer especificamente para alcançar o seu objetivo?

.....
.....

Quem a pode ajudar a atingir o seu objetivo?

Pessoa que poderá ajudar:

1)

Que tipo de ajuda posso obter?

2)

Que tipo de ajuda posso obter?

3)

Que tipo de ajuda posso obter?

Agora que estabeleceu objetivos e planos de ação, comprometa-se a rever este exercício e a avaliar se ficou mais perto de atingir o seu objetivo.

Deve fazer esta revisão uma vez por mês. Lembre-se: para se atingir um objetivo prático e tangível, são necessárias ações corajosas e eficientes. Caso contrário, o seu objetivo continuará a ser um sonho.

Exercício 7. As Principais Características de Mary Ndungu (opcional)

Objetivo

Identificar as 10 Principais Características de mulheres e homens de negócios de sucesso.

Duração

70 minutos

Disposição da Sala

Os participantes sentam-se em semicírculo.

Materiais

Para cada participante: 10 cartões coloridos, 10 marcadores.

Recursos Formativos

Recurso Formativo 5.1: As 10 Principais Características do Exercício 5. Podem também ser colocadas em cartões, na parede, ou no chão.

Materiais de Apoio

- Recurso Formativo 7.1: Mary Ndungu – Estudo de Caso (a ser distribuído após o exercício).
- Recurso Formativo 7.2: Rever as 10 Principais Características.

Sessões Relacionadas

- Exercício 5: Descobrir Quais são as 10 Principais Características para o Sucesso Empresarial.
- Exercício 6: Autoavaliação SMART.

Preparação

- Tem de ser preparada uma adaptação local do Estudo de Caso em cada país.
- A equipa de formação deve ler a história antes desta sessão.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 10 minutos

Explicar o objetivo do exercício: descobrir as características mais importantes – as 10 Principais Características – que os empreendedores, homens e mulheres, devem ter para serem bem-sucedidos. Caso o grupo já conheça as 10 Principais Características através do exercício 5, lembrá-las.

Pedir para escreverem cada uma das 10 Principais Características nos cartões coloridos que foram distribuídos. Informar que irão ouvir a história verídica de uma mulher empresária. Pedir-lhes para escutarem atentamente, visto que a história menciona algumas das dez características principais. Assim que ouvirem uma das dez características principais, devem levantar o cartão correto.

Etapa 2 – 15 minutos

Ler a história de Mary Ndungu, uma mulher de negócios de sucesso. Cada vez que alguém levantar um cartão, debater com o grupo se esta é realmente a característica principal a que a história se refere. Colocar o cartão correto no quadro.

Etapa 3 – 15 minutos

Perguntar se, na realidade, todas as pessoas empreendedoras têm estas características e explicar que cada pessoa tem pontos fortes e pontos fracos. Cabe a cada pessoa utilizar e expandir os seus pontos fortes e ultrapassar ou minimizar os seus pontos fracos. Dar início ao debate com as seguintes perguntas:

- Em que situação aplicaram uma ou várias destas características?
- Em que situação lhes faltaram estas características? Pedir exemplos práticos.
- De que característica necessitam para dar início ou aumentar o vosso negócio? Porquê?
- O que fazer caso se apercebam de que não possuem uma ou outra característica?

Etapa 4 – 30 minutos

De maneira a aprofundar as características empresariais-chave e a permitir que o grupo reveja os seus próprios pontos fortes e fracos, pedir que as participantes preencham uma lista de verificação com afirmações para autodesenvolvimento. Distribuir o Material de Apoio: Recurso Formativo 7.2 – Rever as 10 Principais Características.

As participantes leem cada afirmação e atribuem a si próprias uma classificação, que vai de 2 caras sorridentes (para pontos muito fortes) a 2 caras tristes (um ponto claramente fraco que precisa de ser melhorado). Explicar que se trata de uma ferramenta pessoal para uso individual e que não é necessário partilhar com o grupo. Este exercício também pode ser dado como trabalho de casa.

O Estudo de Caso pode ser distribuído ao grupo, se este o solicitar, **após** o exercício. Quando se orientar uma formação para empreendedores e empreendedoras com limitações auditivas e visuais, o estudo de caso pode ser distribuído às pessoas que consigam ler. Caso contrário, poder-se-á recorrer à interpretação gestual.



Mary Ndungu – Estudo de Caso

A Sr.^a **Mary Ndungu** é originária de uma zona rural, onde cresceu com dificuldades, num meio pobre. Quando conheceu o marido, John, não imaginava que, no futuro, se iria tornar na principal responsável pelo rendimento familiar e numa das mulheres de negócios mais bem-sucedidas do seu bairro.

Após o casamento, que a levou para a terra natal de John, Mutare, o marido de Mary perdeu a sua principal fonte de rendimento, resultante da venda de pão. Uma enorme padaria que abriu nas imediações começou a vender o pão a preços muito mais baixos. Por isso, John foi para casa, trabalhar na quinta. Mary nunca fora uma pessoa preguiçosa. Aliás, ela tinha trabalhado toda a vida, nos campos, em casa e nas ruas, onde vendia aquilo que a família podia dispensar da terra. Um dos produtos favoritos era compota, que confeccionava com base em vários frutos, segundo a época do ano. A compota vendia-se muito bem. Na altura, ela não sabia que iria acabar por gerir várias lojas.

Como é que Mary conseguiu?

Ao longo da sua vida, a Sr.^a Ndungu sempre quis alcançar alguma coisa. Nunca estava satisfeita com a compota que produzia com a mãe, porque queria apenas o melhor (**exigência de qualidade e eficiência**). Queria que toda a gente soubesse das suas aptidões e dos seus produtos e, por isso, andava por toda a parte, a tentar obter novos ingredientes e diferentes tipos de embalagem para a compota (**procura de informação**). Desde tenra idade que Mary era conhecida pela sua energia e espírito dinâmico.

Quando o marido de Mary perdeu o negócio, ela encontrou emprego numa pequena mercearia. Aqui, ela aprendeu que havia muito mais coisas para vender além da compota e que teria de saber exatamente o que os produtos continham e quem os produzia, para saber sempre quais eram os vários produtos que havia na loja (**planeamento e controlo sistemáticos**).

A dona da loja gostava dela, mas não estava contente com as suas reduzidas competências de leitura e escrita. Por isso, convenceu Mary a frequentar um curso noturno, partilhando os respetivos custos com ela. Mary convenceu John, o marido, do valor do investimento e, assim, aprendeu a ler e a escrever (**persuasão e estabelecimento de contactos**). Na altura, por causa das suas fracas aptidões de leitura, Mary desenvolveu uma memória aguçada que mais tarde se tornaria numa grande mais-valia para gerir mais do que uma loja. De facto, ela percebia de números e sabia o valor das coisas. Antigamente, quando vendia nas ruas, tinha o seu próprio sistema para medir e fazer contas, que conseguia calcular apenas mentalmente.

À medida que ia avançando no negócio da mercearia, Mary também desenvolveu as suas próprias ideias para um futuro negócio por conta própria. Sonhava abrir uma loja, um dia, e reunia todas as informações que podia para saber mais sobre compras e vendas. “Uma loja sua!” não era apenas um sonho que tinha; era um objetivo a longo

prazo (**definição de objetivos**). Apesar de não ganhar muito e de ter de usar o dinheiro para pagar o curso noturno, ela conseguiu pôr de parte o dinheiro que sobrava fazendo poupanças. Procurou outros sítios onde não houvesse mercearias daquele tipo, considerando que isso seria uma oportunidade para si (**procura de oportunidades**).

Era tão fiável e ambiciosa que a dona da loja a deixava gerir o negócio quando ela própria não estava lá. Trabalhava sempre durante muitas horas, mesmo depois de a loja fechar, de maneira a poder corresponder às encomendas dos clientes (**compromisso com o contrato de trabalho**).

A aldeia de Mutare cresceu. Mary já previra este crescimento quando pensou na grande padaria e em todas as pessoas que estavam a ir à mercearia. Presentiu boas oportunidades de negócio (**procura de oportunidades**) e pensou que não deveria esperar muito, caso contrário seria outra pessoa a abrir a próxima mercearia. Mary teve de trabalhar muito, levantando-se cedo para abrir a loja antes de os fornecedores chegarem. A patroa dela confiava-lhe esta tarefa especial, porque ela era forte e determinada quando lidava com os fornecedores (quase todos homens) e conseguia suportar e resistir mesmo quando eles inventavam as maiores histórias acerca da subida de preços e das razões pelas quais ela tinha de pagar mais pelos fornecimentos (**persistência**). Rapidamente, Mary ganhou a reputação de ser uma negociadora muito competente e persistente no que tocava a lidar com fornecedores e concorrentes. Ela usou a sua crescente rede de contactos e ligações empresariais (**estabelecimento de contactos**) para encontrar outras fontes de fornecimento fora da aldeia.

Não demorou muito até a dona da loja decidir reformar-se e propor a Mary que lhe comprasse a loja por um preço muito razoável, porque queria que ela ficasse à frente da mesma. Para Mary, que poupara pouco dinheiro, isto era um risco considerável. Mas ela sabia muito bem como funcionava o negócio, por isso não hesitou em investir tudo o que tinha e ainda contraiu um empréstimo para conseguir a quantia adicional que lhe faltava (**risco calculado**). Trabalhou muito, pagou o empréstimo e contratou um empregado, para a ajudar a dar conta do número crescente de clientes que frequentavam a loja. Pouco tempo depois, teve a ideia de abrir uma segunda loja. Decidiu que seria esse o próximo passo (**definição de objetivos**). Felizmente, as pessoas já a conheciam no banco, por isso foi fácil convencer o gestor de empréstimos a falar com ela. Recebeu o empréstimo rapidamente, visto ter pago o primeiro empréstimo atempadamente.

Como é que ela conseguiu fazer crescer o negócio da loja? Para onde quer que olhasse, encontrava dificuldades. Em primeiro lugar, o marido, John, não estava contente, porque passava pouco tempo com ela. Teve de concordar em servir de fiador para o empréstimo, porque o banco precisava de um e a casa estava em nome dele. Mary conseguiu que ele concordasse com o empréstimo (**procura de apoio familiar e persistência**), mas, com o tempo, ele opôs-se cada vez mais às atividades dela.

A localização da segunda loja era nova para Mary. Assim, ela começava as manhãs por cumprimentar os primeiros clientes que apareciam e começou a familiarizar-se com os

A Mulher de Negócios e o Seu Meio
A Mulher de Negócios: Ela Consegue
As Principais Características de Mary Ndungu

novos fornecedores daquela zona. Tomava nota de tudo, já que acreditava que isso iria ajudá-la (**procura de informação**). Apesar de Mary não ter começado por ser uma pessoa com muita instrução, estava sempre receptiva a novas ideias. Estava determinada a estabelecer a sua loja na zona, mantendo a imagem de como deveria ser uma boa mercearia. Quando um jovem fornecedor a convenceu de que se deveria ligar à Internet e disponibilizar serviços através da mesma, todas as outras pessoas acharam que ela estava louca (**assunção de riscos**). Mas as notícias espalharam-se rapidamente e toda a gente quis usar o computador dela. Foi assim que ela abriu o primeiro cibercafé.

Foi também assim que ela e o marido se tornaram parceiros de negócios de sucesso. John ficou entusiasmado com a nova tecnologia e, pouco depois, criou uma página na Internet sob o tema “As Mercearias da Mary”. Mais tarde, criou também a página “O Cibercafé do John”. Mary ficou aliviada, porque ambos beneficiaram. Ele tinha um novo emprego. Ela podia também deixar este negócio inteiramente ao marido e concentrar-se noutras tarefas. Os problemas e obstáculos que Mary tinha enfrentado com o marido tornavam-se agora em vantagens e oportunidades. Ela disse-lhe como lidar com os clientes e como manter os preços suficientemente baixos para que os clientes continuassem a voltar (**persistência, compromisso com o contrato de trabalho**).

Mary e John tornaram-se empresários famosos em Mutare e os seus negócios continuam a prosperar até hoje (**autoconfiança**). Mais tarde, expandiram-se e abriram uma mercearia e um cibercafé combinados, na terra natal de Mary, onde ninguém antes tinha tido coragem para realizar nada deste tipo (**assunção de riscos**).

O casal trabalhou muito, juntamente com os seus empregados. No início, ninguém teve férias durante muitos meses. Porém, assim que o negócio começou a correr bem, foram instituídas férias e boas condições de trabalho para os empregados. Como parte das condições de trabalho melhoradas, Mary desenvolveu um programa para o local de trabalho sobre questões relacionadas com o VIH. O programa sobre VIH foi implementado com sucesso. Os empregados apreciaram o gesto e continuaram a trabalhar muito. Isto também ajudou Mary a desenvolver uma reputação de empresária justa e honesta. Ao contrário de muitas pessoas que tiveram sucesso nos negócios por mérito próprio, Mary quase não arranjou inimigos – não havia ninguém que realmente não gostasse dela, visto que não se aproveitava das pessoas. Quando os outros se aproveitavam dela, ela arranjava maneira de resolver a situação, por vezes recorrendo à sua grande rede de contactos (**estabelecimento de contactos**), ou propondo às pessoas, como os seus concorrentes, um compromisso razoável para que ambas as partes pudessem continuar com os respetivos negócios (**persistência**).

Rever as 10 Principais Características



1. Procuro sempre fazer coisas que melhorem a minha qualidade de vida e a da minha família. (Qualidade; Procura de oportunidades)
2. Quando me deparo com um problema difícil, passo muito tempo a tentar encontrar uma solução. (Persistência; Procura de informação)
3. Faço um grande esforço por acabar o meu trabalho a horas. (Compromisso com o contrato de trabalho)
4. Interessam-me as tarefas bem feitas. (Qualidade)
5. Estou convencida de que tenho de ter sucesso em tudo o que faço. (Autoconfiança)
6. O meu marido (família) acaba sempre por compreender o que planeio fazer, mas tenho de me esforçar por lhe explicar. (Persistência; Negociação; Obtenção do consenso da família)
7. Nunca tenho medo de coisas novas, mesmo quando parecem perigosas. (Assunção de riscos)
8. Proponho-me sempre algum objetivo, para que possa facilmente verificar se estou no caminho certo ou não. (Planeamento e Controlo)
9. Às vezes, é necessário assumir riscos, mas isto não significa que nos envolvamos em situações perigosas. (Assunção de riscos calculados)
10. Quando tenho de decidir em relação a alguma coisa, falo sempre com muitas pessoas e obtenho muitas informações, antes de tomar uma decisão. (Procura de informação; Planeamento sistemático)
11. Procuro os conselhos de pessoas que sabem muito. (Estabelecimento de contactos)
12. Tenho uma imagem clara de onde pretendo chegar no futuro. (Definição de objetivos)
13. Quando algo ou alguém põe em perigo o que tento fazer, tento sempre encontrar maneira de ultrapassar a situação. (Persistência)
14. Sei como apresentar as minhas ideias à minha família. (Comunicação; Capacidade de persuasão; Obtenção do consenso da família)
15. Quanto mais tenho a certeza do que quero atingir na vida, melhores são as minhas hipóteses de ter sucesso. (Definição de objetivos; Autoconfiança)
16. Acredito que é importante cumprir sempre as nossas promessas. (Fiabilidade)

Módulo 2.2

O Meio Empresarial: A Mulher não Está Sozinha

Conteúdos-chave

Em muitos países em vias de desenvolvimento, as mulheres estão frequentemente envolvidas em empresas muito pequenas e para muitas empresárias é difícil expandir o seu negócio. Muitas vezes, as mulheres não estão conscientes da sua representação desigual no mundo empresarial. Além das suas atividades empresariais, têm muitas responsabilidades em relação à família e à casa. É frequente enfrentarem pressões para partilhar os lucros do negócio dentro do agregado familiar, do meio familiar mais alargado e da comunidade. Este módulo da formação proporciona a oportunidade de ganhar uma perceção prática de alguns aspetos do comportamento pessoal da mulher empresária e do impacto que as suas relações pessoais e sociais podem ter no desempenho do negócio. É especialmente importante que as mulheres empresárias sejam capazes de resolver problemas e ultrapassar dificuldades que surjam nas suas vidas, antes que estas influenciem negativamente o seu negócio.

Objetivos

O Módulo 2.2 centra-se no contexto geográfico, social e cultural em que as mulheres atuam como empresárias. Este enquadramento pode afetar as oportunidades de mobilidade e integração das mulheres de maneira positiva ou negativa. O comportamento individual das pessoas é influenciado pela sua capacidade de correr riscos e definir objetivos para si próprias. Tudo isto é influenciado pelas pressões externas, de diferentes modos. A mensagem-chave deste módulo é permitir às participantes que promovam a sua própria causa como empresárias, num meio que poderá dar-lhes apoio, mas que também pode ser difícil e por vezes até hostil.

Exercícios

8. Estabelecimento do Negócio no Seu Meio.
9. O Negócio na Sua Comunidade: Planeamento Empresarial.
10. A Rede de Novelo.
11. A Rede de Relações (opcional).

Exercício 8. Estabelecimento do Negócio³ no Seu Meio

Objetivos

- Compreender a relação entre um negócio e o seu meio envolvente.
- Tornar as pessoas conscientes da pressão do seu meio e das formas de lidar com o mesmo.

Duração

60 minutos

Disposição da Sala

- Semicírculo ou em forma de U.
- 1 mesa.
- 5 cadeiras no centro da sala de formação, para utilizar durante a etapa 2.

Materiais

- 13 cubos de madeira (ou caixas de fósforos, se não se encontrarem cubos) para a pessoa que vai representar o papel de empresária.
- Marcadores e folhas de papel em branco.

Material de Apoio

- Recurso Formativo 8.1: Instruções para a Interpretação de Papéis (*Role-play*).

Sessões Relacionadas

- Ao trabalhar com um grupo de empresárias com instrução ou com equipas de formação com experiência empresarial, incluir o conceito de Ponto de Equilíbrio (“Sem Lucro – Sem Prejuízo”, ver o Guia de Referência para mais informações) no debate, após a interpretação de papéis. Caso as participantes possuam pouca instrução, ou não estejam familiarizadas com conceitos empresariais, o melhor será debater o conceito do ponto de equilíbrio, mais pormenorizadamente, no Módulo 3.4. Finanças.

³ Adaptado de: GTZ, 1998, *CEFE – Manual for Trainers*, CEFE International: Part IV, Exercises.



Preparação

- Toda a equipa de formação deve ler o exercício antes da sessão e escolher o número e tipo de papéis a serem utilizados durante a representação (normalmente, entre 5 a 7) (ver Recurso Formativo 8.1). Selecionar o papel da mulher empresária e os 4 a 6 atores secundários a partir das notas de instrução. As notas de instrução para a interpretação de papéis podem ser mudadas e adaptadas para se adequarem ao enquadramento e contexto social das participantes. Selecionar os papéis de acordo com o contexto local – por exemplo, no caso de um “chefe de aldeia” ser uma pessoa com influência na região em questão (ver nota de instrução 4), este papel deveria ser escolhido para ser interpretado na representação de papéis. Noutros casos, estes papéis podem tomar a forma de um líder de um partido político ou de um representante da administração distrital.
- Identificar pessoas voluntárias para a interpretação de papéis antes do início do exercício: uma mulher para interpretar o papel de empresária e 4 a 6 intervenientes para os outros papéis. Dar as instruções sobre os papéis aos intervenientes, antes do começo da sessão e do seguinte modo:
 - A interpretação de papéis é sobre uma mulher empreendedora que vai estabelecer o seu próprio negócio. Enquanto desempenha este papel, vai receber visitantes que vão tentar influenciá-la.
 - Cada interveniente deve preparar-se sozinho para a sua interpretação e não falar do seu papel com mais ninguém, de modo a tornar a interpretação de papéis mais realista e interessante.
 - A interpretação de papéis começa com a mulher empreendedora a construir o seu negócio. Pede-se aos outros intervenientes que saiam da sala no início da interpretação de papéis e haverá um formador que lhes pedirá para entrarem um a um. Quando entrar na sala, cada ator deverá apresentar-se à mulher empreendedora e ao grupo. Por exemplo: “Sou a tua irmã e acho...” ou “Na qualidade de líder da tua comunidade, eu...”
 - Durante a interpretação de papéis, os atores podem falar uns com os outros, mas não lhes é permitido tocar na mulher empreendedora ou dar-lhe qualquer tipo de ajuda física na construção do seu negócio.
 - Pedir a todos os intervenientes que falem alto e de maneira clara, para que toda a gente possa ouvir.
- Dar mais algumas instruções à mulher que vai representar o papel de empreendedora. Utilizar a nota de instrução 1 para o papel da empreendedora.
- Dar instruções aos outros intervenientes do seguinte modo: para os intervenientes instruídos: dar a cada interveniente instruções escritas que descrevem o respetivo papel. Para os grupos não instruídos: dar as instruções a cada pessoa oralmente e repetir o que está no papel algumas vezes. Certificar-se de que cada interveniente compreende o que tem a fazer e como se deve comportar.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 15 minutos

Fazer referência ao Exercício 6. Autoavaliação Smart e mencionar que, por vezes, as mulheres de negócios não conseguem atingir os seus objetivos devido ao meio em que têm de funcionar. Perguntar às participantes se têm alguma experiência com pressões ou obstáculos no seu meio que conduzam a problemas empresariais.

Apresentar o exercício como uma oportunidade de descobrir de que forma as mulheres de negócios podem lidar com o apoio e a pressão exteriores.

Convidar a mulher que vai representar o papel de empreendedora a chegar-se à frente e **pedir aos outros atores para esperarem fora** da sala de formação, até que lhes seja pedido para entrar.

Explicar o seguinte, em plenário:

- A mulher que vai representar o papel de uma empreendedora vai construir um negócio com cubos ou caixas.
- Cada cubo representa o dinheiro investido no seu negócio.
- O investimento de capital inicial é representado por 13 cubos. Três cubos foram um empréstimo do banco, 3 foram emprestados por um amigo e 7 são as poupanças da mulher empreendedora.
- A mulher tem de construir um edifício com uma altura mínima de 10 cubos. A partir do 11.º cubo para cima, ela começa a ter lucro no negócio. Quanto mais alta a construção, mais lucros ela terá.
- A mulher empreendedora terá 10 minutos para construir o seu negócio.

Pedir ao grupo que observe o desempenho da interpretação de papéis em silêncio e, em particular, que observe cuidadosamente o comportamento da empreendedora.

Etapa 2 – 20 minutos

Dar início à interpretação de papéis pedindo à empreendedora para dizer ao grupo **quantos cubos planeia usar** e para escrever esse dado num papelógrafo. Quando tiver determinado um número, poderá começar a construir a sua empresa. Assim que ela começar a construir, convidar os outros atores a entrar na sala, um a um.

Quando o tempo acabar (10 minutos), pedir aos atores para pararem com a interpretação de papéis. Antes de lhes indicar que voltem aos seus lugares, pedir à empreendedora para contar o número de cubos ou caixas que representam o negócio e para dizer **se atingiu ou não o objetivo**.

Terminar a interpretação de papéis agradecendo aos atores a sua representação e pedindo-lhes que regressem aos seus lugares.

Atenção

As equipas de formação não devem interromper a interpretação de papéis dando novas instruções. A equipa de formação só pode pedir para falarem mais alto, de modo que todo o grupo de participantes consiga ouvir o que se está a passar.

Etapa 3 – 20 minutos

Os intervenientes e os observadores analisam o comportamento da empreendedora relativamente à definição de objetivos, tomada de decisão e capacidade de negociação. Comentam as interrupções provocadas pelas pressões externas e comparam-nas com as suas próprias experiências.

Debater o seguinte com o grupo:

1. Perguntar a quem participou na simulação como se sentiu, a começar pela empreendedora. Foi fácil ou difícil? Estão felizes ou desapontados com o resultado? Qual foi o principal desafio?
2. Perguntar às outras pessoas o que observaram.
3. A representação de papéis foi realista? Poderia a mesma situação acontecer às mulheres empresárias da sua comunidade e sociedade? Se não, o que seria diferente?
4. A pressão seria a mesma para mulheres ou homens empresários com ou sem incapacidades? Se não, o que seria diferente?
5. Como é que uma empresária se deveria comportar nessa situação? Há algum conselho a dar? Que opções é que ela terá?
6. Será que ela poderia atingir um certo grau de independência em relação a estas influências externas? Se sim, como poderia consegui-lo?
7. O que pode ser aprendido com este exercício e o que pode ser melhorado no comportamento empresarial de cada um?

Etapa 4 – 5 minutos

Debater o seguinte quando terminar o exercício:

- É importante que as pessoas se apercebam que uma mulher empresária com um pequeno negócio é permanentemente confrontada com o ter de solucionar problemas e ultrapassar dificuldades que surgem na sua vida pessoal e social. Se estes fatores não forem bem geridos, podem ter um efeito muito negativo no seu desempenho empresarial.
- Em muitas sociedades, as mulheres e os homens de negócios são pressionados a utilizar o dinheiro e recursos provenientes dos seus negócios com outras finalidades sociais, na família ou na comunidade. Por vezes, as mulheres têm dificuldade em dizer “não”, porque foram socializadas para ajudar os outros. Todas as mulheres e homens de negócios têm de ter presente que os “favores” a mais prejudicam o negócio e levam a que falhe. Assim, é importante que quem tem um negócio aprenda a organizar prioridades: o negócio pode suportar uma pequena contribuição para outra coisa? Qual a importância de tal contribuição no contexto

de obtenção dos seus objetivos económicos e sociais? Um acréscimo na desvantagem das mulheres empreendedoras que as pressiona em relação a muitas “cedências” são as responsabilidades detidas nas famílias em que inevitavelmente se encontram a cuidar dos órfãos e crianças vulneráveis da esfera familiar mais alargada.



Instruções para a Interpretação de Papéis (Role-play)

Instrução 1 – para o papel da mulher empreendedora

Vai construir o seu negócio fazendo um edifício alto com cubos ou caixas. Terá 13 cubos, que representam o dinheiro que pode investir no seu negócio. Reuniu estes 13 cubos do seguinte modo:

- 3 cubos recebidos como um empréstimo do banco
- 3 cubos foram emprestados por um amigo
- 7 representam as suas poupanças

O edifício tem de ter uma altura de, pelo menos, 10 cubos, mas deve tentar fazer um edifício mais alto do que 10 cubos, porque só vai começar a gerar lucros a partir do 11.º cubo.

Deve decidir de antemão o número de cubos ou caixas que quer utilizar no edifício (objetivos do negócio).

Terá 10 minutos para a construção do edifício. Se o edifício ruir, deve começar a reconstrução. Durante o tempo em que estiver a construir o negócio, vai receber visitantes.



Instrução 2 – para o papel da irmã

Precisa de dinheiro com urgência para tratar o seu bebé no hospital. A sua tentativa de obter crédito junto do banco falhou, visto que este considera que o seu novo emprego não é suficientemente estável para garantir o pagamento do empréstimo. Assim, vira-se para a sua irmã, que está a começar um novo negócio com uma construção de cubos/caixotes de madeira. Cada cubo representa uma quantia de dinheiro específica. Precisa de lhe pedir 2 ou 3 cubos para ajudar a salvar o seu bebé.

Tem de convencer a sua irmã do perigo imediato da situação. Ela deve ajudá-la, devido à responsabilidade que tem como irmã mais velha. Tem de conseguir o dinheiro o mais depressa possível.

Assim que o formador ou formadora a chamar, deve entrar e apresentar-se, para que as outras pessoas (atores e observadores) percebam quem é. Pode falar com a sua irmã, mas não pode tocar nos cubos.



Instrução 3 – para o papel da amiga

Uma amiga sua começou um negócio com uma construção de cubos/caixas de fósforos. Os cubos representam o dinheiro que a sua amiga quer investir no negócio. Três dos cubos foram-lhe emprestados por si. Não foi fácil para si ajudar a sua amiga com este empréstimo, já que teve de adiar uma obra urgente e importante na sua casa para o poder fazer.

Devido a esta situação, tem muito interesse em verificar que o negócio da sua amiga dá lucro e, quanto mais depressa, melhor. Porém, sabe que a sua amiga só vai começar a ter lucros depois de ter empilhado os/as 10 primeiros/as cubos/caixas. Assim, deve insistir com ela para que construa o edifício o mais depressa possível. Não pode ajudá-la fisicamente no negócio. Porém, pode aconselhá-la e orientá-la oralmente durante a interpretação de papéis. Gostaria que ela lhe pagasse o mais depressa possível, visto que quer fazer as obras na sua casa antes da estação das chuvas, que está para começar em breve.

Assim que o formador ou formadora a chamar, deve entrar e apresentar-se para que as outras pessoas (atores e observadores) percebam quem é. Pode falar com a sua amiga, mas não pode tocar nos cubos.





Instrução 4 – para o representante da autoridade local

É um representante da autoridade local e quer construir um sistema público de abastecimento de água na aldeia.

O sistema de abastecimento de água traria benefícios a toda a comunidade.

Conhece uma mulher empresária da sua aldeia que está a construir um negócio com cubos ou caixas de fósforos. Cada cubo representa uma parte do investimento total no negócio.

Está interessado em conseguir 2 cubos para investir no sistema público de abastecimento de água. É o representante da autoridade na comunidade e todas as pessoas estão habituadas a seguir as suas instruções.

Assim que o formador o chamar, deve entrar e apresentar-se para que os outros participantes (atores e observadores) percebam quem é. Pode falar com a mulher de negócios, mas não pode tocar nos cubos.



Instrução 5 – para o papel de marido

Até agora, a sua vida e a da sua mulher tem sido muito dura, com poucos luxos. A sua mulher começou a montar um negócio recentemente e você tem grandes esperanças de poder vir a ter certas coisas, como uma televisão grande e roupas bonitas. Acha que isso está a demorar muito a acontecer e está a ficar impaciente, farto de ficar à espera de ver o negócio dar lucro para o ajudar a melhorar a sua vida. Devia dizer à sua mulher o que quer e que quer o negócio a dar lucro o mais depressa possível.

A empresária, sua mulher, está a tentar criar um negócio com cubos/caixas de fósforos. Tem como capital inicial 13 cubos/caixas e tem de construir a torre com mais de 10 cubos/caixas, de maneira a conseguir obter lucro e para se certificar de que não falha no seu negócio. Ela tem 10 minutos para cumprir a tarefa.

Fale com a sua mulher, mas não toque nos cubos.



Instrução 6 – para o papel de irmão

Está desempregado. A sua mulher está grávida e é VIH positiva. Ela toma medicamentos antirretrovirais que o hospital da província fornece. Os medicamentos estão prestes a acabar e a consulta dela está para breve. Precisa de dinheiro para levá-la ao hospital.

A sua irmã começou um pequeno negócio na aldeia, onde você vive. Ela está a montar o negócio com a construção de um edifício alto, com cubos ou caixas. Os cubos representam dinheiro. O capital inicial da sua irmã consiste de 13 cubos. O negócio dela só vai começar a dar lucro depois de ela fazer uma torre com 10 cubos.

A sua tarefa é pedir-lhe 2 cubos como ajuda para as suas despesas de deslocação. Precisa disto urgentemente e não quer esperar. Seja persistente. Pode aconselhá-la ou orientá-la verbalmente, mas não pode tocar nos cubos.

Assim que o formador o chamar, deve entrar e apresentar-se para que os outros participantes (atores e observadores) percebam quem é. Pode falar com a sua irmã, mas não pode tocar nos cubos.





Instrução 7 – para o papel de banqueiro

A sua cliente está a criar um negócio com a construção de um edifício com cubos ou caixas. Cada cubo representa uma parte do investimento total. Concedeu um “crédito bancário” de 3 cubos à empresária. O pagamento do empréstimo de 1 cubo era devido na semana passada, mas a empresária não efetuou esse pagamento. Como banqueiro, não quer perder o dinheiro do banco. Assim, o seu interesse é que a empresária construa o edifício da maneira mais sólida possível e, ao mesmo tempo, pague o empréstimo.

Se a empresária não seguir o seu conselho, pode ameaçar que vai exigir a devolução do crédito bancário. A primeira prioridade de qualquer negócio é pagar o crédito concedido pelo banco e, aos olhos da lei, você é a primeira pessoa a ser reembolsada, antes de todos os outros.

Pode dar os conselhos que quiser, mas não pode tocar nos cubos.



Exercício 9. O Negócio na Sua Comunidade: Planeamento Empresarial⁴

Objetivos

- Levar as participantes a tomar consciência do meio social, económico e cultural onde atuam (atuarão) como empreendedoras.
- Permitir ao grupo a análise das oportunidades e limitações no seu local de negócio.

Duração

70 minutos



Disposição da Sala

Pequenos grupos dispostos em círculos de trabalho (2 a 4 participantes por cada grupo).



Materiais

Papelógrafo ou outros papéis grandes, um a dois para cada pequeno grupo.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 9.1: Exemplo de Um Mapa de Aldeia.



Sessões Relacionadas

Todos os outros exercícios do Módulo 3.2 *Marketing*.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 5 minutos

Consultar o exercício 8, no qual é abordada a pressão externa que afeta o negócio. Esta pressão é exercida pelos membros da família ou da comunidade. Mas existem outros fatores externos que podem afetar a atividade, tais como direitos de propriedade, infraestruturas, mercados, etc. Neste exercício vamos analisar estes fatores.

Explicar a ideia de Mapa de Negócio: consiste na execução de um desenho representativo da comunidade na qual está inserida a mulher empreendedora e onde pretende concretizar um negócio. Trata-se do local onde a mulher vai regressar quando terminar a formação. No exercício, o grupo deve desenhar um mapa com a localização do seu negócio no local onde vive, ou na vila ou cidade mais próxima.

⁴ Fonte: Adaptado do manual CEFE para jovens mulheres rurais da Tunísia (*Manuel CEFE pour Jeunes Femmes Rurales en Tunisie*), por Susanne Bauer e Sabine Hartig, 1995.

Subdividir o grupo em grupos mais pequenos e solicitar-lhes o seguinte: realizar um desenho da aldeia ou comunidade na qual um dos membros do grupo tem/gostaria de ter um negócio. O desenho deve apresentar as oportunidades-chave e as limitações existentes no local do negócio e que podem vir a influenciar o sucesso da atividade. Apresentar alguns exemplos daquilo que é possível incluir no desenho, tais como:

- A localização do negócio.
- Habitantes: número (o sexo, a idade e os níveis de rendimento, tendo em conta a importância); zonas mais ou menos populosas, etc.
- As instituições locais mais importantes: entidades governamentais, concelhos municipais, escola(s); centros de saúde/hospitais; bancos; correios; locais de culto; outros.
- Os locais mais importantes de produção e comércio: mercados; lojas; ateliês de artesanato e de reparação; parcelas de terreno; fábricas.
- Distâncias percorridas por via terrestre, marítima ou aérea, tendo em conta a situação: principais estradas e ligações a outras cidades/vilas; distância em relação às vilas mais próximas e à capital; rios e outras vias marítimas; aeroporto.
- Meios de transporte: autocarros e comboios; estações de autocarro e de comboio; táxis ou outros meios de transporte.
- Zonas de encontro de mulheres, homens e crianças: escolas; centro de saúde; local de culto; poços de água; lavadouros; mercados; associações de mulheres; centro comunitário; outro.

Solicitar também a cada grupo que crie um *slogan* ou uma frase motivadora referente à respetiva vila/zona/cidade, para promover “o empreendedorismo nas mulheres”, na zona onde vivem. Estes motivadores podem incluir frases como “Porque precisamos de mulheres empreendedoras?” ou “As melhores mangas estão em...” (nome do negócio, vila, ou cidade próxima). Os *slogans* devem estar presentes nos desenhos realizados.

Explicar que o exercício deve ser realizado por todo o grupo, devendo todos contribuir para a execução do mesmo. A instrução de cada uma das participantes ou a respetiva perícia artística não é fundamental.

Etapa 2 – 30 minutos

Conceder aos grupos tempo suficiente para a realização dos desenhos. Caso todos os participantes façam parte da mesma aldeia, não se deve preocupar se apresentarem ideias idênticas (embora esta situação raramente ocorra). Caso surjam questões relativamente à execução dos desenhos, os participantes devem ser incentivados a encontrar, individualmente, as soluções, devendo a ajuda restringir-se ao essencial. Os membros dos grupos podem, desta maneira, utilizar a sua imaginação de uma forma mais livre. Incentivar o grupo a participar ativamente nos desenhos, mesmo quem tenha dificuldade em utilizar a caneta. Quando o tempo terminar, informar o grupo que os desenhos não serão alterados durante o decorrer da formação, podendo vir a ser acrescentados mais tarde, caso seja necessário.

Etapa 3 – 35 minutos

Solicitar a cada grupo a apresentação sucinta do respetivo desenho em plenário e assinalar as principais oportunidades e limitações da localização do negócio.

Pedir ao grupo que apresente razões que justifiquem a importância dos fatores acima apresentados (na etapa 1) para o seu negócio. O debate não tem forçosamente de cobrir todos os aspetos em pormenor, mas deverá salientar os pontos-chave com impacto no estabelecimento e desenvolvimento das respetivas empresas:

- Procura: clientes/consumidores e as suas necessidades e vontades.
- Oferta: qualidade e quantidade de matérias-primas ou artigos para venda.
- Oportunidades ou custos, tendo em conta a proximidade ou distância (dos terrenos agrícolas, das matérias-primas e dos clientes).
- Concorrência presente e potencial.
- O papel das instituições de apoio empresarial.
- O papel da comunidade e das instituições da comunidade.
- O papel das redes e dos contactos.

Neste debate, o grupo deve ser capaz de reconhecer e fazer face às limitações e oportunidades decorrentes da criação de rendimento e da criação do próprio negócio no seu meio. Deve desenvolver uma consciencialização quanto ao número e tipo de opções disponíveis, tanto a nível local, como em áreas mais afastadas, fora do seu meio. Podem ser utilizados alguns exemplos para ilustrar estes pontos: as mulheres que dispõem de terras férteis junto das suas casas não necessitam de despende tanto tempo a desenvolver colheitas rentáveis como as que têm de andar durante horas para chegar até aos seus terrenos. Caso não seja possível levar os legumes para um mercado próximo, as hipóteses de os mesmos se deteriorarem são bastante elevadas. Debater igualmente as soluções e opções para este tipo de problema, como a procura de outros fornecedores, por exemplo; ou a troca de informações sobre novos clientes e/ou concorrência; ou então a interação com outras mulheres e associações comerciais.

Deve tornar-se claro para o grupo que as suas aldeias/vilas/cidades/comunidades podem não dispor de determinadas instalações ou requisitos, passando a constituir um desafio para as respetivas atividades. Cada participante pode, igualmente, encontrar novas oportunidades ao observar o seu meio familiar sob uma nova perspetiva. Ao rever os esboços, desenhos e ilustrações como um todo, algumas pessoas podem vir a identificar determinados aspetos em relação aos quais poderiam não estar sensibilizadas antes de os colocar em papel.

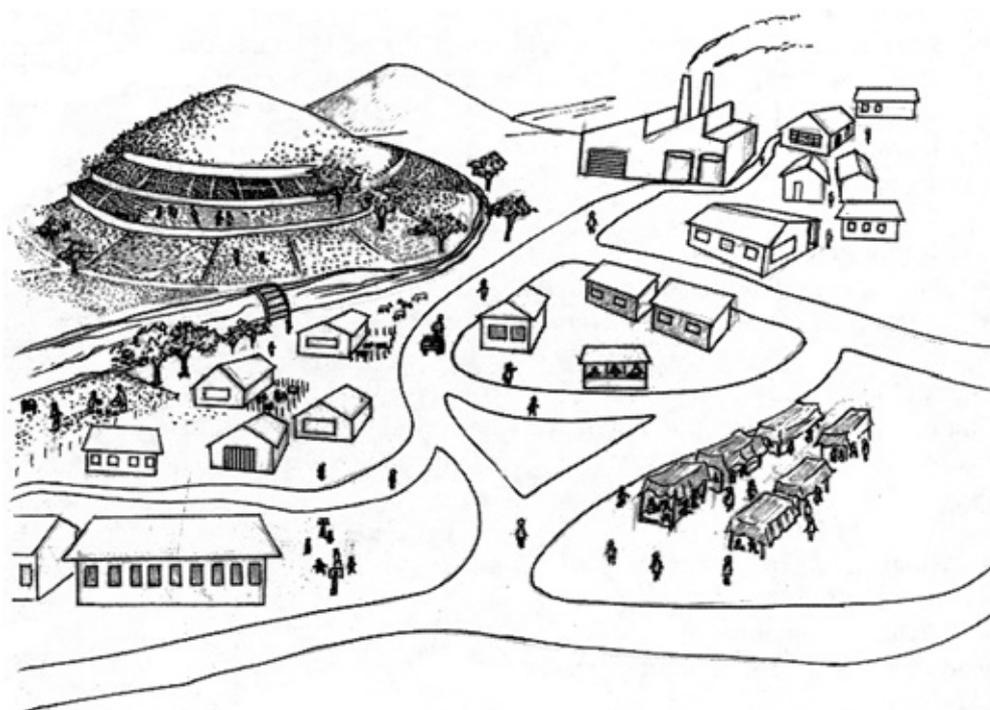
Debater com o grupo quais os tipos de problemas que as mulheres enfrentam quando têm necessidade de se deslocar. Os maridos e outros elementos da família estão dispostos a cuidar do agregado familiar enquanto as mulheres estão ausentes, ocupadas na sua atividade?

Em relação à frase motivadora desenvolvida por cada grupo, aconselhar os participantes a manterem presentes cada uma das frases, uma vez que as mesmas serão necessárias para os exercícios seguintes, no decorrer do programa de formação. As frases podem ser revistas e reutilizadas durante as sessões correspondentes ao *marketing* e às relações com o público e com os meios de comunicação.

Após a sessão, colocar todos os Mapas de Aldeia nas paredes e mantê-los até ao final da sessão de trabalho.



Exemplo de Um Mapa de Aldeia



Exercício 10. A Rede de Novelo⁵



Objetivos

- Incentivar a cooperação e as redes de contactos no grupo.
- Criar energias e estimular a interação no grupo.



Duração

40 minutos



Disposição da Sala

- O grupo deve manter-se em círculo durante a etapa 1.
- Lugares sentados para as restantes fases do exercício.



Material

Um fio de aproximadamente 80-120 metros de comprimento, enrolado em novelo, para ser utilizado por 25 pessoas, no máximo. Tipo de fio: fino, leve e resistente (guita em algodão ou plástico).



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 10.1: Um Provérbio Africano sobre o Trabalho de Equipa.



Sessões Relacionadas

Módulo 4.2 Apoio Empresarial e Rede de Contactos.



Preparação

Este exercício, que pode ser realizado em qualquer fase da formação, pode ser utilizado para manter as pessoas mais descontraídas face às situações apresentadas. É conveniente que o mesmo seja executado o mais cedo possível na formação, uma vez que as histórias pessoais de cada um podem funcionar como laços entre os participantes. O exercício funciona igualmente como uma força dinamizadora.

Em determinadas culturas, atirar um objeto a uma pessoa pode ser considerado ligeiramente ofensivo. Será conveniente verificar este aspeto antes de iniciar a formação. Como alternativa, poder-se-á fazer rolar o novelo de fio pelo chão. Caso haja participantes com incapacidades físicas, estes poderão sentar-se em círculo. O formador ou formadora deve passar o fio em volta da perna da cadeira ou cadeira de rodas para começar a fazer a rede. Para libertar o fio após o exercício é conveniente cortá-lo com uma tesoura. As pessoas com incapacidades visuais, em vez de utilizarem o fio, podem dar as mãos, mas, quando estiverem num grupo misto, podem todos segurar o fio. O formador ou a formadora têm de se fazer ouvir bem.

Algumas pessoas poderão emocionar-se quando estiverem a contar a sua história. É necessário reagir positivamente em relação à história e à coragem que tiveram ao falarem sobre o assunto durante o exercício, fornecendo aos participantes apoio suplementar após a sessão, caso seja necessário.

⁵ Fonte: Adaptado do GTZ, 1990, "The Yarn Coil", em: *CEFE Compendium*, Volume I, CEFE International 1990.

As histórias de algumas pessoas poderão ser demasiado compridas. As equipas de formação têm de evitar que tal ocorra, certificando-se de que as histórias são curtas. Além disso, talvez seja necessário lembrar ao grupo para não alongar a história por mais de 30 a 60 segundos durante o exercício.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 25 minutos

Um dos membros da equipa de formação segura um novelo e conta ao grupo uma pequena história sobre uma experiência positiva que envolva a ajuda ou participação de outros. É importante dar ênfase ao papel que as outras pessoas tiveram na experiência. Exemplos:

- Uma história de sucesso de um negócio, num programa de formação, ou na vida pessoal de alguém.
- Uma boa venda que se efetuou graças à ajuda de outra pessoa, ou uma atividade de sucesso que foi completada graças à participação e ao apoio de outros.

A história do formador ou formadora não deve demorar mais do que 30-60 segundos. Deve, então, atirar o novelo a alguém que esteja no círculo, enquanto se certifica de que segura a ponta solta do fio. A pessoa que recebe o novelo conta a sua “história de sucesso” ou experiência e atira o novelo a outra pessoa do grupo, certificando-se de que segura um pedaço do fio. Este exercício continua até que toda a gente tenha contado uma história e todos os participantes segurem o fio na mão.

Etapa 2 – 5 minutos

Quando todo o grupo estiver ligado pelo fio, pedir que puxem as suas pontas ligeiramente, em direção ao próprio corpo. Uma rede de fios fica visível, representando as relações. Explique que este tipo de rede representa as possíveis linhas de comunicação durante a formação e poderá igualmente representar a cooperação entre os participantes, no futuro. Para ver melhor as linhas do novelo e a rede, pedir a cada participante que segure o fio acima da cabeça.

Um formador ou formadora pode colocar um objeto leve (tal como um pedaço de papel ou um documento) sobre a rede e explicar que demonstra a força do fio que é segurado por todos. Para terminar o exercício, pedir ao grupo para pousar ao mesmo tempo a rede no chão e para se sentarem em círculo, à volta dela.

Etapa 3 – 10 minutos

Resuma alguns pontos altos das histórias e experiências que as pessoas relataram enquanto estavam a fazer o exercício. Passe à seguinte conclusão:

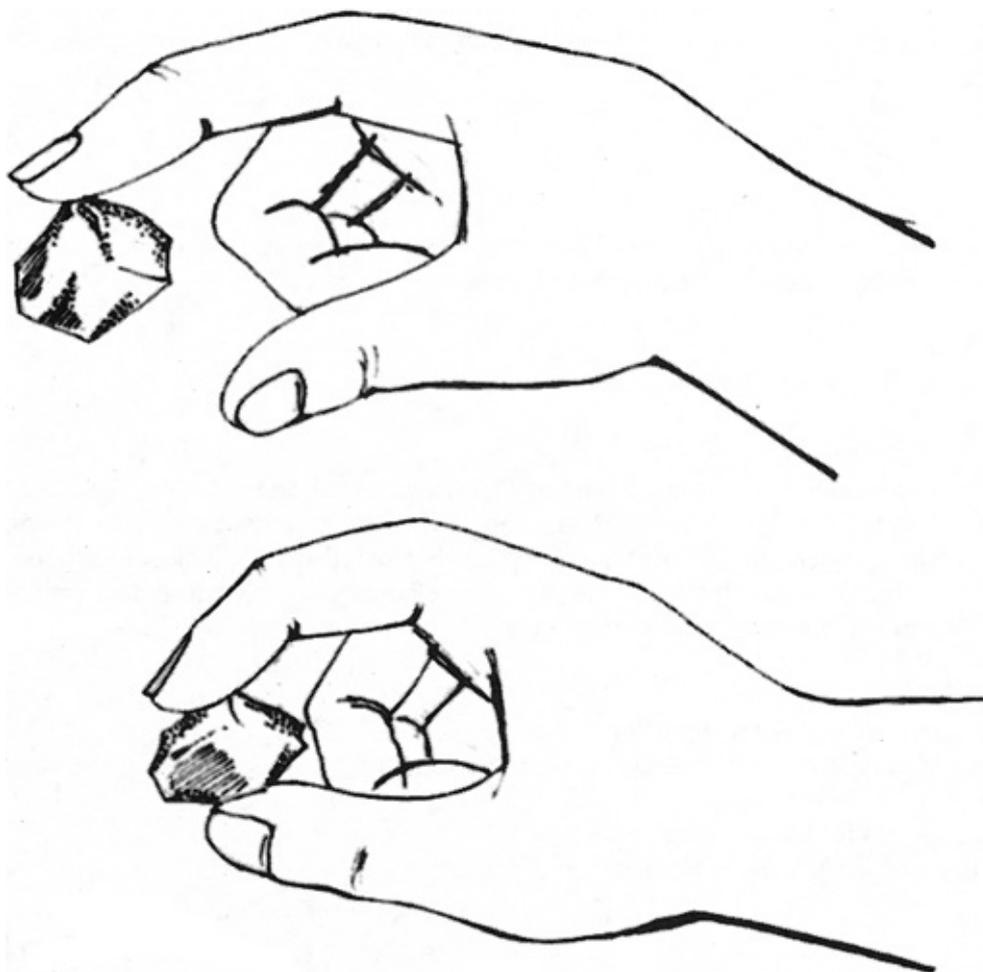
- Convide o grupo a identificar e a partilhar alguns pontos críticos em relação ao trabalho em conjunto bem-sucedido. Realce a importância da cooperação e do estabelecimento de contactos, especialmente em países que poderão ter tido experiências problemáticas no passado (ex.: programas de socialização forçada; filiação obrigatória em associações ou cooperativas; programas comunitários obrigatórios que são dominados para fins políticos, etc.).

- Visto que a formação é dirigida especificamente a mulheres empresárias (que já o são ou que serão), debater que, em muitos casos, estas não possuem o mesmo acesso a redes sociais, empresariais e políticas que os homens normalmente possuem – por exemplo, os clubes empresariais, os círculos políticos, as atividades sociais ou desportivas dos homens. Perguntar às participantes que redes sociais femininas existem e quais são as suas forças e fraquezas. Perguntar-lhes se possuem meios para entrar ou aceder às redes dos homens.
- Terminar o exercício mostrando às participantes o Recurso Formativo 10.1 sobre o Trabalho de Equipa. Explicar que o estabelecimento de contactos e a cooperação são fundamentais para o sucesso empresarial.

Opcional. Mencionar que a frequência de mais sessões proporcionará um maior número de oportunidades para adquirir um entendimento mais aprofundado sobre como estabelecer contactos e cooperar com sucesso.



Um Provérbio africano sobre o Trabalho de Equipa



“Um dedo sozinho não pode levantar uma pedra...
... mas, juntos, conseguem!”

Exercício 11. A Rede de Relações (opcional)

Objetivos

- Identificar as pessoas e organizações-chave que poderão ajudar as mulheres na criação, gestão e desenvolvimento das suas empresas.
- Melhorar as relações que elas já têm com tais intervenientes e agências.

Duração

90 minutos

Disposição da Sala

Distribuir as participantes por 4 grupos de trabalho, organizados por tipos de linhas ou ideias de negócio. Cada grupo necessita de um quadro (ou parede, ou espaço vazio no chão).

Materiais

Papelógrafos, cartões onde escrever e marcadores de cores diferentes.

Recursos Formativos

- Recurso Formativo 11.1: Exemplo de Um Plano do Meio Empresarial.
- Recurso Formativo 11.2: Pontos-chave para o Meio Empresarial.
- Recurso Formativo 11.3: Desenho de uma aranha a ser formado a partir de cartões de cores diferentes, um para cada grupo (para a etapa 6 ou opcional). Nota: verificar se a aranha é um animal “bom” ou “mau” no local de onde são originários os participantes. Se as aranhas não forem populares, apagar esta parte do exercício.

Sessões Relacionadas

- Módulo 4.3: Plano de Ação para o Seu Negócio.
- Módulo 2.1: Exercício 5. Descobrir quais são as 10 Principais Características no Sucesso Empresarial.

Notas para a Equipa de Formação

Este exercício é apropriado para grupos com pouca instrução.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 10 minutos

Subdividir o grupo em 4 grupos mais pequenos. Pedir a cada um dos 4 grupos para identificar pessoas e organizações (família, pessoas importantes da comunidade, instituições, organizações), no seu enquadramento, que tenham influência nas suas empresas ou potenciais empresas. A equipa de formação deverá ajudar a escrever ou a desenhar, em cartões, símbolos apropriados para estes atores do meio envolvente (um conjunto para cada grupo). Os cartões podem ser afixados com pioneses ou fita-cola nos 4 quadros. Encorajar cada participante a concentrar-se nos atores-chave e a não incluir atores de pouca importância.

Etapa 2 – 5 minutos

Desenhar um círculo no meio de um papelógrafo. Explicar que o círculo representa “você no seu negócio” ou “o negócio do seu grupo de mulheres”. Pedir aos grupos para desenharem também um círculo em cada um dos quadros. A sua tarefa é posicionar os vários atores do meio envolvente (cartões) à volta do círculo, de acordo com a relativa importância que têm para os negócios dos grupos. Quanto mais próximo o cartão estiver do centro do círculo, mais importante é para cada participante. Quanto maior a distância a que o cartão está do centro do círculo, menor importância têm estes fatores para cada grupo.

Etapa 3 – 15 minutos

Pedir ao grupo para pensar sobre as relações que existem entre eles e as várias pessoas ou organizações envolvidas e para ilustrarem as mesmas:

- Para uma relação importante, desenhar uma linha grossa.
- Para uma relação média, desenhar uma linha normal.
- Para uma relação que não tem grande importância, desenhar uma linha pontilhada.
- Onde não há relação, nenhuma linha é desenhada.
- Mostrar o Diagrama de Exemplo de Fatores de Contexto num papelógrafo ou numa transparência (acetato).

Perguntar aos membros do grupo se têm relações de negócios com mulheres e/ou homens e pedir que debatam as semelhanças e diferenças das suas relações com homens e mulheres no meio empresarial. Dar alguns exemplos: as mulheres lidam sobretudo com mulheres e os homens com homens? É fácil ou difícil para as mulheres de negócios obter o apoio de líderes masculinos ou de organizações dominadas por homens? As suas conclusões podem ser ilustradas através dos desenhos – por exemplo, uma linha vermelha para as relações entre mulheres, uma linha azul para as relações entre homens e uma linha verde para as relações entre mulheres e homens. Os participantes podem igualmente realçar o tipo de relações, colocando uma cara sorridente, indiferente ou triste sobre as linhas, para caracterizar a facilidade ou tensão destas relações.

Etapa 4 – 20 minutos

Pedir ao grupo para apresentar as suas conclusões de modo conciso e deixar que as debata. Certificar-se de que os clientes, fornecedores e concorrentes são mencionados como atores importantes nas apresentações dos grupos. Nesta fase é possível mostrar um Exemplo de um Plano do Meio Empresarial (Recurso Formativo 11.1).

Etapa 5 – 20 minutos

Perguntar ao grupo como se sente após completar o exercício, o que é que o surpreendeu ou incomodou. Encorajar os membros do grupo a falarem livremente sobre os seus sentimentos. Perguntar de que modo as pessoas e/ou organizações influenciam os seus negócios. Anotar as respostas em cartões ou no papelógrafo, utilizando os símbolos relevantes, de modo apropriado e aplicável.

Concluir que é provável que existam influências tanto positivas como negativas para todas as mulheres de negócios. Para quem planeia começar um novo negócio, mencionar que terá a oportunidade de identificar as respetivas forças positivas e negativas de maneira mais pormenorizada, assim que identificar as ideias para projetos empresariais de modo mais claro.

Nesta fase da formação, realçar os atores ou agentes que os participantes considerem ser importantes de uma maneira ou de outra e pedir-lhes para identificarem o que poderiam fazer para obter o respetivo apoio em benefício dos seus negócios. Possíveis temas de debate:

- **Rede de contactos.** É importante procurar estabelecer contactos com pessoas e organizações influentes, particularmente nos casos em que ainda não houve qualquer contacto. Caso os participantes se sintam inseguros na realização de tais contactos pela primeira vez, deve ser-lhes lembrado que, em muitos casos, os representantes da autoridade e líderes são responsáveis por servir e lidar com as mulheres empresárias – como clientes, consumidoras e grupos-alvo. Assim, tanto as mulheres como os homens têm o direito de serem servidos e bem recebidos pelos funcionários e pelas agências.
- É importante que as mulheres identifiquem formas de **empoderamento**, de modo a desenvolverem os seus contactos com representantes das autoridades e com quem está no poder, caso contrário, as suas inseguranças serão reforçadas e prolongadas. Poderão ser apresentadas ao grupo várias maneiras e meios de as ajudarem a ultrapassar quaisquer obstáculos – por exemplo: podem desenvolver a sua confiança até ao ponto de se reunirem com representantes da autoridade que sejam importantes para elas. Poderão pedir a terceiros que as ajudem e representem os seus pontos de vista, caso seja necessário. Podem contactar com pessoas conhecidas da comunidade, primeiro, especialmente com as que estão próximas de pessoas influentes. Desta maneira, poderão conseguir contactar aqueles que pretendem conhecer e as suas negociações serão ajudadas por tais apresentações.
- Caso muitas das pessoas expressem problemas com a sua “**timidez**” em negociar com figuras da autoridade, organizar uma interpretação de papéis em que possam passar pela experiência de ter reuniões com líderes no ambiente “seguro” da formação.

Etapa 6 – 10-20 minutos

Apresentar a “aranha”. Utilizar como modelo os resultados do trabalho de grupo que sejam mais identificativos do ambiente. Alguns dos cartões também podem ser ligados por uma linha, para mostrar a relação entre estes atores e organizações, de modo a formar uma teia de aranha típica. Finalmente, um cartão cortado com a forma de uma aranha é colocado sobre o centro (o negócio) (utilizar Recurso Formativo 11.3). Em conclusão, ilustrar que a mulher empreendedora não deverá ser só capaz de formar os fios da sua própria rede, como também de manter a sua rede de relações. Alguns fatores ambientais poderão criar ameaças, enquanto outros poderão oferecer oportunidades. Algumas características empresariais importantes, tais como a procura de informação, o planeamento sistemático, a persuasão, a procura de oportunidades e a autoconfiança são ingredientes importantes na aprendizagem da criação e do desenvolvimento de redes. Recordar aos participantes outras características-chave, tais como a persuasão e a formação de redes de contactos, de entre as 10 Principais Características (Módulo 2.1).

Variação das etapas 1-6 (opcional)

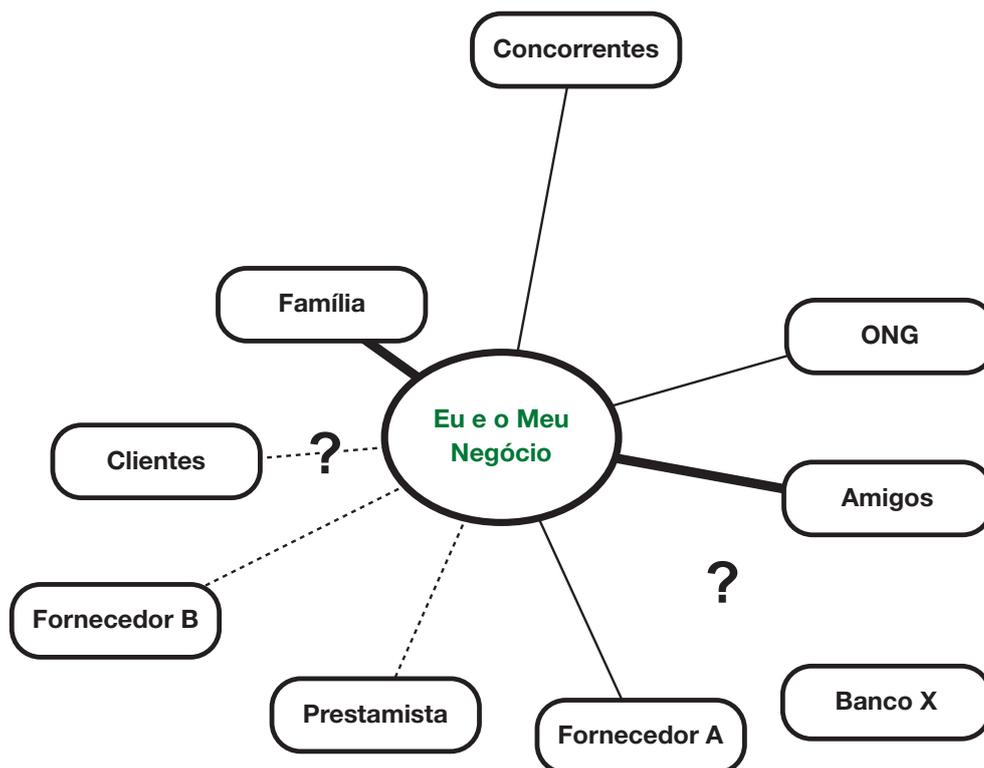
Exercício da aranha:

- Este exercício pode ser realizado em plenário ou em grupos pequenos, com um formador ou uma formadora em cada um destes subgrupos.
- Os cartões são desenvolvidos através de um debate de grupo sobre todos os fatores que influenciam um negócio: fornecedores, clientes, família; pessoas importantes da comunidade; prestamistas ou bancos; outras organizações e instituições. Tentar utilizar símbolos nos cartões.
- Os cartões são reagrupados sob cabeçalhos específicos (por exemplo, contexto político, sociocultural, infraestrutural, económico e geográfico). Estes cabeçalhos são colocados nos cantos exteriores de dois papelógrafos que foram unidos sobre um grande quadro ou uma grande parede.
- Desenhar um círculo no meio do quadro, em representação da empresa de uma mulher. Colocar os cartões sobre os quadros: mais próximos do centro, se existir uma relação próxima e positiva, e mais afastados, se a relação não for forte e positiva. A distância até ao centro indica a distância em relação ao negócio. Desenhar linhas entre o negócio e os cartões.

Na última etapa deste exercício, desenham-se linhas entre os diferentes cartões, para que surja a “rede” de uma aranha. Finalmente, coloca-se uma “aranha” (recortada de um cartão) no centro, a qual representa a mulher empresária e a sua rede. Em conclusão, lembrar ao grupo que cada mulher empresária precisa de desenvolver a sua própria rede, de acordo com as necessidades e os requisitos do seu negócio. Recordar as características-chave, tais como a persuasão e a formação de redes de contactos, de entre as 10 Principais Características (Módulo 2.1).



Exemplo de Um Plano do Meio Empresarial



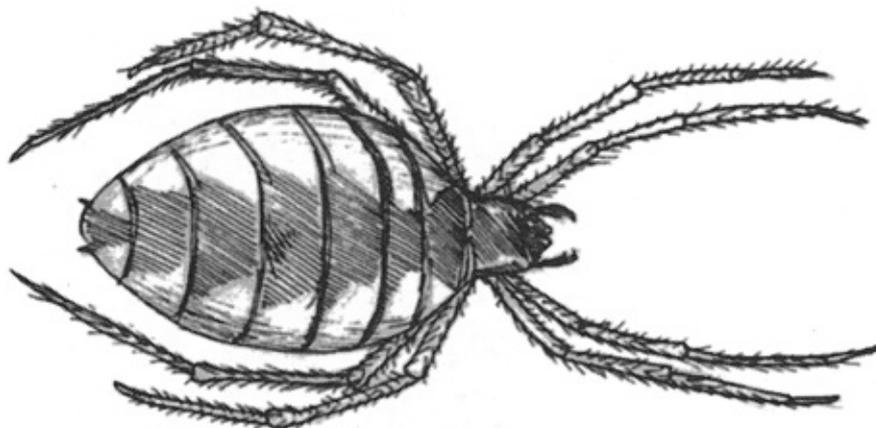


PONTOS-CHAVE PARA O MEIO EMPRESARIAL

- **O apoio familiar**, a tolerância familiar, ou, no pior dos casos, a resistência familiar, podem ser fatores muito decisivos para uma mulher, especialmente quando decide montar um negócio.
- **Clientes** (a procura real), o fator mais importante: sem clientes não há negócio. Criar um debate sobre o facto de os clientes/consumidores serem as pessoas que irão comprar os produtos ou serviços. É necessário contactá-los, e falar com eles e perguntar-lhes sobre os seus hábitos, gostos e desejos. Nos negócios, muitos utilizam expressões como “O/a cliente é rei/rainha, príncipe/princesa”, dando grande prioridade às necessidades e exigências dos clientes. Explicar que as mulheres empreendedoras terão algum tempo, durante o programa de formação, para conhecerem e entrevistarem os seus (potenciais) clientes, como parte do estudo de mercado.
- **Fornecedores**. Nem sempre os fornecedores são fiáveis e estáveis. Se houver uma quebra no fornecimento, isto pode afetar gravemente o seu negócio, o qual poderá acabar. É importante saber mais sobre os fornecedores e as suas fontes de fornecimento. Descubra como trabalham e quais os problemas deles. Isto poderá ajudar a negociar melhores acordos.
- **Concorrentes**. Se eles se tornarem mais fortes, a sua posição pode enfraquecer! Qualquer informação que consiga obter sobre a concorrência vai ajudar a desenvolver a sua futura estratégia de *marketing*. Aqui, pode fazer-se referência ao exercício de produção de colares, realizado anteriormente, na formação. As mulheres empresárias também devem ser encorajadas a despender energia, tempo e dinheiro na obtenção de informações relevantes sobre o mercado e a concorrência (por exemplo: a concorrência cobra os custos de transporte? Veja a brochura de um concorrente ou compre até o produto de um concorrente, para observação).

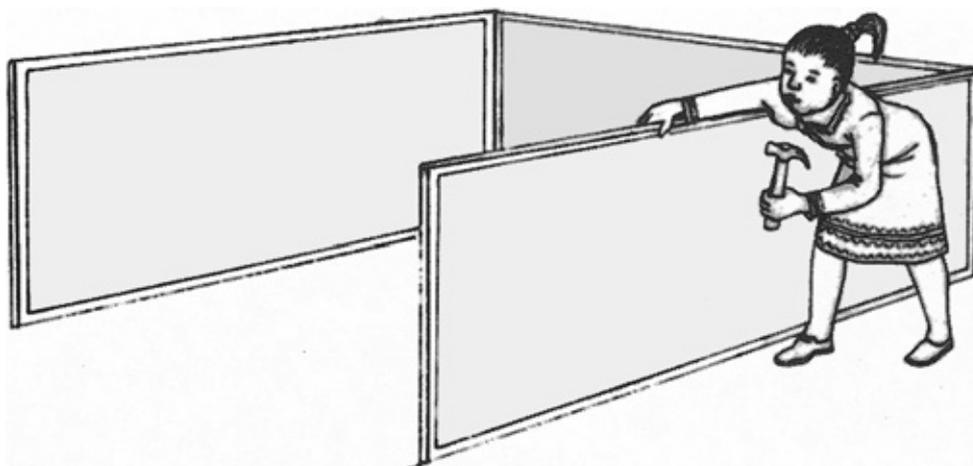
A mulher empreendedora não deverá ser só capaz de formar os fios da sua própria rede, como também de manter a sua rede de relações. Alguns fatores do seu meio poderão criar ameaças, enquanto outros poderão oferecer oportunidades. Algumas características empresariais importantes, tais como a procura de informação, o planeamento sistemático, a persuasão, a procura de oportunidades e a autoconfiança, são ingredientes importantes na aprendizagem da criação e do desenvolvimento de redes.

Aranha



Módulo 3

O Projeto Empresarial



Módulo 3.1

Ideias de Negócio, Oportunidades e Desafios

Ideias-chave

A criatividade é a chave para o desenvolvimento de novos negócios ou de negócios já existentes, especialmente para as mulheres que pretendem tornar o seu projeto numa microempresa, ou num pequeno negócio lucrativo. Os exercícios previstos neste módulo facilitam o processo criativo de discussão de ideias para a identificação de ideias de negócio. Terão por base os recursos e experiências do grupo, apresentando, assim, um contributo realista face às ideias de negócio concretizáveis.

Objetivos

O Módulo 3.1 tem como objetivo:

- Estimular a criatividade e criar ideias de negócio, bem como soluções para os problemas de empreendedorismo.
- Familiarizar o grupo com os critérios de seleção que lhes permitirão tomar decisões sobre os seus futuros negócios. Os exercícios utilizados neste módulo são igualmente úteis para quem já tem um negócio.
- Destacar a importância e utilidade na procura de novas vias em todas as etapas da criação ou melhoria do negócio para aqueles que possuam já negócio próprio.

Este módulo estabelece as primeiras reflexões sobre o *marketing* em termos de oportunidades de negócio com base em competências e capacidades, e em contributos e recursos. Desenvolve, igualmente, formas de interpretação dos desafios, tendo em conta a procura e a localização dos mercados.

Exercícios

12. Chuva de Ideias (*Brainstorming*) de Negócio.
13. Microanálise de Ideias de Negócio.
14. Muitas Ideias numa Só (opcional).

Exercício 12. Chuva de Ideias (*Brainstorming*) de Negócio

Objetivos

- Aprender a estimular a criatividade no processo de desenvolvimento de ideias de negócio.
- Praticar a chuva de ideias no desenvolvimento das ideias de negócio.
- Selecionar 1 a 3 ideias empreendedoras para microanálise.



Grupos-alvo

Este exercício aplica-se a todas as mulheres empreendedoras – as que não possuem ainda um negócio e pretendem iniciar um, e também as que procuram melhorar o seu negócio, identificando mais e melhores ideias sobre produtos e novas oportunidades de negócio.



Duração

60 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Materiais

Dois papelógrafos com folhas grandes de papel; marcadores; fita adesiva para papel.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 12.1: Chuva de Ideias: Como Fazer.
- Recurso Formativo 12.2: Critérios de Seleção para Ideias de Negócios.



Sessão Relacionada

Exercício 13: Microanálise de Ideias de Negócio.



Notas para a Equipa de Formação

Durante a discussão de ideias devem estar presentes os seguintes pontos-chave:

- Estabelecer um ambiente favorável e de apoio. O processo de formação deve ser sistemático e estruturado, mas será conveniente manter um ambiente informal e descontraído.
- Salientar a importância de uma chuva de ideias válida que possa criar o maior número possível de ideias. Neste processo, o mais importante é a quantidade de ideias, não a qualidade. O processo de discussão não deve ser interrompido demasiado cedo, devendo-se, pelo contrário, continuar a encontrar mais ideias!
- Anotar todas as ideias e escrevê-las com clareza e num local onde todas as pessoas possam consultá-las. Tentar anotar cada ideia expressa com o menor número de palavras possível. No caso dos grupos com menos instrução, escolher um conjunto de símbolos e palavras para que todos possam memorizar qual o símbolo correspondente a cada ideia.

- Todas as ideias apresentadas são válidas e merecedoras de consideração. Evitar os comentários em tom de avaliação ou de crítica, uma vez que, nesta fase, todas as participações devem ser aceites sem que haja julgamentos.
- Incentivar os participantes a escutarem com atenção e respeito as participações dos outros.
- Conceder a cada pessoa a mesma oportunidade de participação.
- Este exercício deve também ser utilizado para o grupo se divertir. Certifique-se de que o grupo se diverte com as ideias, sem que isso implique que estejam a trocar das pessoas que as propuseram.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 10 minutos

Fornecer um exemplo prático de como desenvolver uma chuva de ideias com o grupo. Apresente-lhes uma colher, ou outro objeto, e sugira-lhes que deem ideias para a utilização de uma colher, para além da mais imediata – comer (ponha-se em bicos de pés, faça barulho para chamar a atenção, ou produza música; prenda a atenção de cada um).

Apresente ao grupo uma explicação sobre as regras da chuva de ideias:

- Todos os membros do grupo devem participar e ser criativos.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Nenhuma ideia deve ser rejeitada.
- Cada pessoa apresenta uma ideia de cada vez.
- Todas as ideias são bem-vindas, mesmo que pareçam absurdas ou descabidas.
- Todas as ideias serão respeitadas e não serão objeto de análise nesta etapa.
- Não devem ser repetidas ideias que tenham já sido apresentadas, embora as ideias existentes possam servir para “saltar” para novas ideias.
- As ideias não devem ser demasiado pormenorizadas ou complicadas. Os participantes não devem contar histórias.

Etapa 2 – 15 minutos

Perguntar a quem já possui um negócio de que modo lhes surgiu a ideia de criá-lo. Introduzir este exercício como um modo de criar novas ideias de negócio, que são diferentes das vulgarmente existentes.

Introduzir o contexto deste processo criativo: criar o maior número possível de ideias para um negócio novo. O resultado será o conjunto de todas as ideias para um serviço ou negócio que os participantes consigam inventar. Estas ideias podem tornar-se numa base sólida para a identificação de novas oportunidades de negócio, e de novas e melhores formas de solucionar os problemas existentes nas empresas já existentes.

Incentivar o grupo a desenvolver ideias de negócio criativas. Os tipos de negócio que são comuns para as mulheres nos locais onde vivem são, normalmente, mencionados primeiro. Peça-lhes que apresentem ideias de negócio que sejam inovadoras para o local onde vivem e/ou novas para as mulheres. Peça-lhes que pensem “fora do

contexto”, ou seja, que apresentem ideias de negócio invulgares para mulheres, mesmo que essas ideias pareçam fora do âmbito, ou desapropriadas.

Explicar a importância de as ideias de negócio serem novas: com frequência, muitos empreendedores, ou empreendedoras, fazem a mesma coisa e oferecem os mesmos produtos ou serviços no mesmo local. Nestes casos, existe um elevado risco de fracasso do negócio, uma vez que existe demasiada concorrência e não há consumidores suficientes.

Salientar os riscos de julgamentos precipitados (declarações como “isto não vai dar certo”, ou “já tentámos fazer isso”), uma vez que causarão um impacto negativo, em especial nas pessoas tímidas, ou naqueles que não se sentem à-vontade para deixar fluir as suas ideias e exprimi-las sem constrangimentos.

Iniciar a Chuva de Ideias: os membros da equipa de formação anotam as ideias no quadro, ou papelógrafo, enquanto o exercício decorre. O exercício termina quando existir uma quantidade razoável de ideias, ou quando o grupo esgotar as ideias.

Alternativa para a Etapa 2 – 15 minutos

Utilize uma bola ou outro objeto para tornar o exercício mais real. Em seguida, é apresentada uma alternativa ao Exercício 10: A Rede de Novelo. O grupo atira ou faz rolar a bola de uns para os outros. Quem receber a bola deve apresentar uma ideia em 3 segundos.

No caso de o participante não se lembrar imediatamente de uma ideia, quem orienta este exercício deve incentivar os membros do grupo com exemplos de pensamento criativo.

Os exemplos apresentados podem, por exemplo, fazer referência a mulheres empreendedoras em atividades não tradicionais, ou com novas competências para as mulheres, como o trabalho numa rádio ou a reparação de veículos. Se as ideias tiverem por base a confeção de produtos com tecidos, o grupo pode, igualmente, pensar em ideias relacionadas com a produção de bichos de seda e a tecelagem de seda. Caso o participante não tenha ideias para apresentar, pode dizer: “Passo”. As pessoas com dificuldades visuais podem ser integradas no mesmo exercício, sendo assim necessário perguntar-lhes o nome da pessoa a quem gostariam de lançar o processo criativo, em vez de lançarem a bola.

Etapa 3 – 15 minutos

Resumir a sessão, concluindo que o grupo conseguiu criar inúmeras ideias. Perguntar se têm algumas sugestões a fazer relativamente à próxima etapa. Deixar que seja o grupo a apresentar as suas próprias sugestões para a seleção de ideias de negócio.

Introduza três critérios para selecionar as ideias de negócio mais promissoras, representadas pelo Recurso Formativo 12.2.

Para cada um dos critérios, discuta todas as informações importantes, conforme se apresenta a seguir:

- **Competências.** Conduzir o grupo a enumerar algumas das competências que as mulheres já possuem porque estão habituadas a utilizá-las no seu dia a dia: a confeção da comida, a atividade agrícola, a gestão da casa, ou as compras no mercado. Devem ser incluídas competências tradicionais e não tradicionais, como o caso das mulheres que realizam serviços técnicos de reparação. Discuta de que modo é possível criar um negócio com base nestas competências (por exemplo, nos serviços de comida para fora – *catering*, restauração, loja de produtos hortícolas, centro de cuidados diários, etc.).
- **Recursos.** Elaborar uma lista dos recursos disponíveis na cidade, comunidade ou região:
 - Recursos financeiros: poupanças, empréstimos, propriedades agrícolas;
 - Recursos humanos: membros da família/grupo, jovens qualificados.
 - Matérias-primas: frutos e produtos hortícolas, peixe, madeira, bambu, argila, pedra, etc.
- **Procura.** Solicitar às mulheres que apresentem uma lista de coisas de que a aldeia necessita e que ainda não possui. Esta situação pode ocorrer porque as pessoas são obrigadas a procurar produtos ou serviços longe de casa, tais como: sabão, carne, roupas, cuidados de saúde. Incluir a variedade de exigências expressas por diferentes grupos e que são por vezes ignoradas, por exemplo: para além das necessidades individuais para a manutenção da família, existem instituições locais ou negócios que podem necessitar dos seus produtos. Os exemplos são: um hospital; uma escola; o concelho municipal; o centro de negócios; hotéis e restaurantes; ou projetos de desenvolvimento.

Etapa 4 – 20 minutos

Deixe o grupo refletir sobre todas as ideias de negócio que pretende pôr em prática durante a etapa 1. Formar pequenos grupos e pedir-lhes para identificarem as 3 ideias empreendedoras mais promissoras, com base em 3 critérios: **competências, recursos disponíveis e procura.**

Pode solicitar que formem grupos tendo em conta as ideias de negócio da sua preferência, caso algumas destas ideias tenham sido selecionadas por várias participantes. Este exercício pode conduzir a uma análise mais intensiva sobre os “prós” e os “contras” (vantagens e desvantagens) destas ideias de projeto empresarial, e permitir a formação de grupos (coesão) durante a formação. É igualmente possível agrupar as pessoas tendo em conta o local onde vivem. Solicitar às mulheres de uma cidade ou província que formem pequenos grupos.

Deixar que o grupo apresente, sucintamente, os resultados da sua discussão. Os resultados do trabalho de grupo serão posteriormente analisados no Exercício 13, Microanálise de Ideias de Negócio.

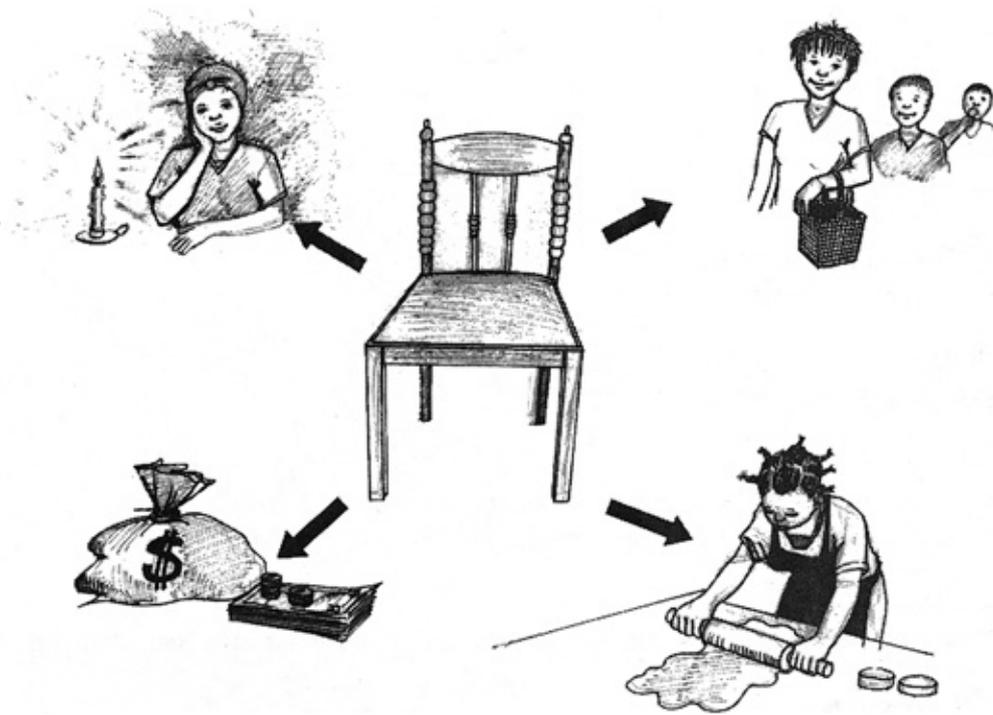


Chuva de Ideias: Como Fazer

- Todos os membros do grupo são convidados a participar e a serem criativos.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Nenhuma ideia deve ser rejeitada.
- Apresentar uma ideia de cada vez.
- Todas as ideias são permitidas, mesmo as mais absurdas ou descabidas.
- Apresentar ideias que sejam o mais caricato e descabido possível.
- Todas as ideias serão respeitadas e não serão objeto de avaliação.
- Não deve haver lugar para críticas ou julgamentos.
- Todas as ideias são igualmente válidas, nesta fase.
- Não devem ser repetidas ideias que já tenham sido apresentadas. Utilizar essas ideias para “saltar” para novas ideias.
- Nada de pormenores: manter as ideias concisas, sem contar histórias.



CrITÉrios de Seleção para Ideias de Negócios



- **Competências** de que as mulheres dispõem.
- **Recursos** disponíveis (tais como recursos financeiros e humanos, matérias-primas)
- Algum indicador na ideia de negócio que o torne muito atrativo e **muito requisitado**, como por exemplo, produtos ou serviços que não se encontram disponíveis na comunidade; competências não tradicionais e novas para as mulheres; ou diferentes necessidades expressas por indivíduos ou instituições.

Exercício 13. Microanálise de Ideias de Negócio

Objetivos

- Adaptar e selecionar ideias de negócio.
- Introduzir o “mercado” como um conceito.

Duração

95 minutos



Disposição da Sala

Participantes sentados em pequenos grupos.



Materiais

Quadros, papelógrafo, marcadores.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 12.2 (Exercício 12): Critérios de Seleção para Ideias de Negócios.
- Recurso Formativo 13.1: Tabela de Microanálise.



Sessões Relacionadas

Este exercício tem por base o resultado obtido no Exercício 12: Chuva de Ideias (*Brainstorming*) de Negócio.



Preparação

- Copiar a tabela de microanálise para uma folha grande de papel (2 folhas de papelógrafo juntas).
- Um quadro grande, colocado numa parede ou no chão, para apresentação do resultado da microanálise numa folha grande de papel.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 5 minutos

Recordar o resultado da etapa 4 no exercício anterior: o grupo identifica ideias promissoras para atividades geradoras de rendimentos que devem avançar para a seleção final. Só podem ser analisadas em pormenor entre **1** e **3** ideias.

Recordar ao grupo quais os critérios de seleção introduzidos no Exercício 12 (Recurso Formativo 12.2). Os critérios utilizados para seleção incluíam:

- **Competências:** temos competências suficientes para assegurar esta atividade?
- **Recursos:** existem recursos financeiros disponíveis, bem como equipamento e matérias-primas?
- **Procura:** será que as pessoas comprarão os nossos produtos/serviços? O produto/ serviço é procurado e os clientes terão (potencialmente) forma de o pagar?

Explicar que, na próxima etapa, o conjunto final de 1 a 3 ideias de negócio irá ser analisado para confirmar se são realmente ideias válidas para o futuro. Perguntar ao grupo se pensou em mais alguns pontos relacionados com a seleção da ideia de negócio. Pedir ao grupo para apresentar critérios de seleção adicionais para ajudar a perceber se a ideia selecionada é exequível e realista, por exemplo: existência de concorrência. Felicitar o grupo pela lista de novos critérios de seleção.

Etapa 2 – 15 minutos

Introduzir a tabela de microanálise numa folha de papelógrafo com formato horizontal (consultar o Recurso Formativo 13.1), e apresentar exemplos de cada critério de análise. Escolher exemplos que sejam relevantes para as circunstâncias e situações do grupo-alvo. Não ser moralista e não entrar em muitos pormenores nesta fase. Se o grupo identificou critérios de seleção adicionais durante a fase 2, incluí-los na análise.

Podem ser apresentadas ao grupo mais **explicações para avaliação**, de acordo com os Recursos Formativos disponíveis.

Etapa 3 – 30 minutos

Solicitar que formem os mesmos grupos (subgrupos) nos quais trabalharam no Exercício 12. Pedir para analisarem as 3 ideias de negócio escolhidas e para selecionarem a melhor ideia com base no exercício de análise.

Etapa 4 – 30 minutos

Pedir a cada grupo para apresentar a ideia de negócio que escolheu e mostrar a respetiva avaliação usando as “caras sorridentes”. Convidar os outros participantes a apresentarem também os seus comentários. Este mesmo processo deve ser aplicado a cada grupo. Assim, a experiência global do grupo pode ser completamente aproveitada, para servir de apoio na reavaliação das ideias de negócio. Confirmar se a pessoa que apresenta os relatórios segue os pontos-chave do debate.

Cada grupo deve analisar em plenário pelo menos uma ideia selecionada.

Permitir algum tempo de reflexão para que todos possam pensar e reavaliar a sua ideia empreendedora, tendo em conta todos os comentários. Caso haja dúvidas quanto à ideia selecionada, os grupos podem regressar às ideias selecionadas como 2.^a ou 3.^a escolha durante a etapa 2, e repetir o processo tendo em conta estas ideias empreendedoras.

Permitir algum tempo de reflexão para a conclusão do exercício de modo que cada grupo (ou indivíduo) selecione uma ideia de negócio que será depois desenvolvida durante a formação. A equipa de formação e as participantes mais experientes podem ajudar a conduzir o processo dentro dos diferentes grupos de trabalho.

Etapa 5 – 10 minutos

Introduzir o conceito de “riscos fatais” fazendo referência ao Recurso Formativo 13.1.

Etapa 6 – 5 minutos

Concluir o exercício de microanálise convidando o grupo a partilhar as suas opiniões sobre os resultados, incluindo as relacionadas com os possíveis riscos daí decorrentes. Estes critérios não devem ser entendidos como uma resposta final para todas as perguntas do grupo.

Apresentam uma avaliação prática das perspetivas de sucesso no mercado. Durante a formação, haverá ainda muito para aprender sobre mecanismos de mercado, uma vez que as ideias de projeto identificadas servirão como possíveis e valiosos pontos de introdução às fases seguintes da formação.

Concluir o exercício fazendo referência às próximas etapas do curso de formação que abordam de uma forma mais concreta as funções exatas do **mercado**. Todos os participantes sabem o que é um “mercado”: é um local onde são vendidos produtos e serviços. Explicar que o conceito de “mercado” é utilizado no mundo das empresas como um conceito geral, que faz referência às “vendas” como parte de um negócio. Existem algumas “leis básicas” e “mecanismos” para qualquer tipo de transação no mercado, e é sempre a **procura do mercado** que determina o sucesso ou o fracasso de um projeto. Será necessário lembrar ao grupo que a procura avaliada durante este exercício requer ainda uma análise detalhada, como é o caso da pesquisa de mercado através de entrevistas, de opiniões dos empreendedores ativos no mercado ou da análise das estatísticas.



Tabela de Microanálise

Utilizar os seguintes símbolos:

-  Muito bom ou positivo
-  Bom ou razoável
-  Indiferente
-  Difícil ou negativo
-  Muito difícil ou negativo

Nome da ideia de negócio	Capacidades e competências	Equipamento disponível	Acesso a matérias-primas	Recursos financeiros	Procura suficiente	Concorrência	...



- **Capacidades e competências:** avaliar se dispõe de todas as competências necessárias (manuais, pessoais, sociais). Caso não estejam disponíveis todas as competências necessárias, tentar encontrar outra pessoa com essas competências que possa ajudar. Avaliar se é possível pagar a assistência à pessoa que vai ajudar (os custos adicionais inerentes à contratação de um funcionário podem implicar uma diminuição do respetivo lucro). Caso a competência exigida possa ser facilmente desempenhada pela mulher empreendedora, esse desempenho deve receber uma boa classificação. Se o seu nível de competência é baixo, ou de fraca resistência, e a mulher não dispõe de uma pessoa para a ajudar, então deve receber uma classificação baixa.
- **Recursos**
 - **Equipamento disponível:** na utilização de determinados tipos de equipamento são necessárias algumas competências específicas. Noutras situações, o equipamento necessário poderá não se encontrar disponível localmente, não ser facilmente reparável, ou ser demasiado caro para justificar o investimento.
 - **Acesso às matérias-primas:** todas as atividades económicas necessitam de contributos essenciais, como é o caso das matérias-primas. O material pode ser transformado num outro produto (produção), utilizado para fornecimento de um serviço, ou simplesmente vendido a um preço superior (troca comercial). Caso a matéria-prima se encontre disponível durante o ano, a classificação deverá ser elevada. Mas se existem problemas ou flutuações sazonais, tendo em conta a disponibilidade e o preço, a classificação deverá ser consequentemente mais baixa.
 - **Recursos financeiros:** ao iniciar uma nova atividade, existe muitas vezes a necessidade de recursos financeiros para que seja possível investir em equipamento, propriedades ou outras despesas de arranque. O empreendedor poderá contrair um empréstimo num banco, ou numa instituição de micro-financiamento, para complementar as suas próprias poupanças. A fluidez apenas será exigida para as necessidades diárias da gestão de negócio, como, por exemplo, o financiamento para compra de matérias-primas, pagamento de ordenados, e outras. Só se poderá aplicar uma classificação muito positiva (😊😊) caso os empreendedores, ou empreendedoras, assumam que dispõem do dinheiro necessário para iniciar uma atividade. Uma classificação muito baixa (😞😞) indica que não é possível recorrer a quaisquer fundos ou poupanças.
- **Procura:** a procura de um produto ou serviço é a forma como ele é procurado pelos clientes, incluindo entidades individuais, instituições, etc. A procura está igualmente relacionada com o poder de compra dos clientes: poderão ter necessidade de um produto ou de um serviço, mas não terem dinheiro para o pagar. Neste caso, a procura é baixa. Para mais informações sobre a procura, consultar o Exercício 15.



- **Concorrência:** quando existem muitos concorrentes no mercado a vender o mesmo produto, as vendas sofrem uma quebra. Quando a concorrência é elevada, os preços acabam por descer, tornando mais difícil a criação de lucro.

Para cada critério, deverá colocar o número de caras sorridentes, indiferentes ou tristes que forem necessárias, de maneira a indicar até que ponto esse critério é preenchido ou não. A ideia empreendedora que receber mais caras sorridentes será considerada a mais exequível. De igual modo, os critérios que recebem poucas ou nenhuma caras sorridentes, ou que recebem caras indiferentes ou tristes, representam dificuldades no desenvolvimento da ideia de produto ou serviço.

A classificação é efetuada, para cada um dos critérios, na escala que se apresenta abaixo:



No que diz respeito, por exemplo, ao critério de seleção “procura”, 2 caras tristes (do lado direito) indicam que não existe qualquer procura para este produto ou serviço; 2 caras sorridentes (do lado esquerdo) demonstram que a procura é extremamente elevada em qualquer período (procura elevada durante todo o ano, sem flutuações de ordem sazonal ou outras). Habitualmente, as classificações encontram-se entre uma cara triste e uma cara sorridente.

Riscos Fatais

O conceito dos denominados “**riscos fatais**” é um conceito que pode prejudicar todo o negócio, embora até possa ter recebido inicialmente uma classificação total elevada ou dentro da média.

Exemplos de riscos fatais: produtos de artesanato que são vendidos exclusivamente a uma única entidade ou intermediário. Em tal situação, essa entidade “é” o verdadeiro mercado para o produtor. Na realidade, contudo, o produtor depende efetivamente de um mercado mais distante, um mercado muitas vezes desconhecido (como é o caso dos clientes além-mar), e estes clientes representam a verdadeira procura destes produtos. No caso de uma crise económica, ou face a novas tendências ou hábitos provenientes do mesmo mercado, a entidade intermediária pode perder o seu negócio – e, conseqüentemente, o produtor local perderá também o seu próprio negócio!

Exercício 14. Muitas Ideias numa Só (opcional)

Objetivos

- Identificar e desenvolver ideias de negócio (do geral para o particular e vice-versa).
- Estimular a criatividade.



Disposição da Sala

Em forma de U.



Duração

30 minutos



Material

Papelógrafo ou quadro branco.



Recurso Formativo

- Recurso Formativo 14.1: Muitas Ideias numa Só: Exemplos.



Sessões Relacionadas

Variante do Exercício 20. Mais e melhores produtos: o modelo SCAMPER no Módulo 3.3.



Notas para a Equipa de Formação

O presente exercício de discussão de ideias é realizado do seguinte modo: com um objeto, por exemplo uma batata, uma banana, um peixe, uma cadeira ou uma chávena, solicita-se ao grupo que desenvolva ideias empreendedoras, apresentando uma lista dos objetos ou produtos mais gerais e mais específicos. Começar por apresentar uma breve descrição da discussão de ideias, utilizando um produto com o qual o grupo se sinta familiarizado, por exemplo, produtos agrícolas (fruta ou cogumelos), madeira, bambu ou outros produtos fibrosos: uma cadeira, um encosto de cabeça, um banco, um tapete, ou outros objetos correntes na vida diária dos participantes.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 10 minutos

Explicar a ideia de “subir e descer um escadote ou uma escada” como uma ferramenta para criação de novas ideias de negócio, onde se deve alternar entre ideias e termos muito abstratos e produtos muito específicos e concretos. Apresentar um dos dois exemplos seguintes, que demonstram que os artigos que se encontram mais baixos no escadote podem funcionar como blocos de construção para os artigos que se encontram mais acima.

Etapa 2 – 10 minutos

Desenvolver com o grupo outros exemplos para “descer o escadote”. Se for escolhida uma “garrafa de vidro”, podem existir mais exemplos para “descer o escadote”: garrafas de refrigerantes, garrafas de água gaseificada, frascos de medicamentos. Este exemplo pode ir mais além, alterando o material de fabrico das garrafas: garrafas tradicionais em bambu ou barro, ou garrafas de plástico. Por outro lado, o seu tamanho pode ser especificado (pequeno ou grande), bem como a respetiva cor, etiqueta, usadas ou recicladas, para utilização em casa ou no trabalho, etc.

Continuar, desenvolvendo exemplos de como “subir o escadote” com o grupo. Caso o grupo decida trabalhar a partir do exemplo das garrafas: o que é um produto mais geral – recipiente para líquidos, contentores recicláveis? Perguntar que outras coisas podem servir como exemplos para “subir o escadote” que constituem conceitos mais gerais e abstratos ou grupos de produtos. Exemplos: distribuição de leite escolar, redução de desperdícios, etc.

Resumir o princípio de “descer o escadote” e “subir o escadote” alternando entre os diferentes níveis de abstração: na descida do escadote, encontram-se as categorias de produtos mais específicas e concretas: um copo de plástico; uma caixa artesanal em bambu, para embrulhar presentes; uma caixa em madeira, para armazenamento e transporte de produtos hortícolas. Na subida do escadote, as ideias são mais abstratas e gerais. Por exemplo, no caso de ser selecionado o copo, esta seleção poderá conduzir a: um pequeno recipiente; um recipiente de qualquer outro tipo utilizado como utensílio doméstico (não apenas para líquidos). Continuando mais para cima no escadote, pode-se pensar em diferentes métodos de aproveitamento de espaço – no caso de serem mencionados os contentores recicláveis, por exemplo, pode-se pensar em redução de desperdícios, ou em eventuais possibilidades para substituir a importação utilizando o material natural existente localmente, em vez de produtos sintéticos.

Etapa 3 – 10 minutos

Como conclusão, salientar o facto de esta ferramenta auxiliar o desenvolvimento de novas ideias de negócios que possam ainda não ter surgido. Pode igualmente permitir a exploração de aspetos para os quais não havia ainda sensibilidade. Solicitar ao grupo que utilize esta ferramenta quando estiver em casa; por exemplo, podem estar em processo criativo enquanto desempenham as suas tarefas normais em casa.

Muitas Ideias numa Só: Exemplos

Selecionar um objeto existente para começar:

Exemplo: “uma palmeira”



- Formas de utilizar de modo produtivo um solo não fértil.
- Outros recursos agrícolas multifuncionais (bananeiras).
- Plantação de coqueiros.
- Palmeira.
- Madeira de coqueiro para construir casas.
- Casca de coco para fazer tapetes e utilizar como lenha.
- Folhas de coqueiro para fazer os telhados das casas e fazer cestos.
- Leite de coco para fazer cozinhados.
- Água de coco para beber em casa e alimentar os bebés.
- Lascas de coco para festas.



Selecionar um objeto existente para começar:

Exemplo: “uma caneca”



- Formas de poupar espaço.
- Recipientes de todo o tipo.
- Pequenos recipientes.
- Recipientes para bebidas.
- Uma caneca.
- Uma caneca para bebidas quentes.
- Uma caneca para bebidas quentes e frias.
- A chávena de chá preferida da minha mãe.

Módulo 3.2: *Marketing*

Conteúdos-chave

Os 5 P do *marketing* são fatores cruciais para qualquer negócio de sucesso: a Pessoa (*Person*) é a chave para produzir e vender o Produto (*Product*), sendo igualmente ela quem decide os P de Preço (*Price*), Ponto de venda e distribuição (*Place and distribution*), e Promoção (*Promotion*). A abordagem prática, e com base na experiência, dos P enumerados permite ao grupo descobrir o modo de funcionamento do mercado e a forma como o seu próprio comportamento pode influenciar esse mercado. Os participantes podem igualmente debater as diferenças entre necessidades, procura e oferta, adquirindo uma experiência prática na promoção de vendas e na pesquisa de mercado.

Objetivos

O Módulo 3.2 tem como objetivo ajudar as mulheres empreendedoras:

- A explorar o maior número possível de ideias de *marketing* e problemas, a partir das suas próprias experiências, e aplicar os seus conhecimentos de *marketing* aos diferentes P.
- a compreender a importância da realização de uma pesquisa de mercado e a melhor forma de aplicar o que descobrirem ao seu próprio planeamento de um negócio.

Exercícios

15. Introdução ao *Marketing*: O Caso da Sr.^a Medza.
16. Jogo de Tabuleiro de *Marketing Mix*.
17. Como Vender com Sucesso.
18. Miniestudo de Mercado.

Exercício 15. Introdução ao *Marketing*: O Caso da Sr.^a Medza



Objetivos

- Explicar ao grupo o conceito de “mercado” e a importância do *marketing*.
- Introduzir conceitos de *marketing* e termos que serão utilizados mais tarde no planeamento do negócio.



Duração

40-60 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Preparação

Escolher um nome local para a “Sr.^a Medza”, e adaptar a história para que se possa inserir no contexto local.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 15.1: Sr.^a Medza – Estudo de Caso.
- Recurso Formativo 15.2: Mercado.
- Recurso Formativo 16.2 (Exercício 16): Os 5 P do *Marketing*: Tabela Resumo e Posters (painéis).



Sessão Relacionada

Módulo 3.4 Finanças, Exercício 22: Determinação de Custos e Fixação de Preços.



Notas para a Equipa de Formação

Este exercício ajuda o grupo a compreender a necessidade de exploração do “mercado” e representa uma primeira introdução aos conceitos de *marketing*. Lembre-se: cada participante deve aprender por si. A equipa de formação NÃO deve apresentar interpretações muito desenvolvidas. Dependendo do ritmo de aprendizagem do grupo, as explicações pormenorizadas sobre “procura” e “oferta” apresentadas na etapa 2 podem ser adiadas para a sessão seguinte.

Os 5 P são debatidos em pormenor no exercício 16. Podem ser apresentados de forma resumida nesta fase, na parte final, funcionando como “ponte” para o exercício seguinte.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 10 minutos

Solicitar ao grupo que leia o estudo de caso da Sr.^a Medza, ou ler em voz alta para todo o grupo.

Etapa 2 – 30-40 minutos

- Pedir ao grupo para apresentar uma lista com todos os problemas. Voltar a ler a história mais uma vez. Pedir para destacarem os problemas relacionados com a “necessidade”, a “procura” e a “oferta”.
- Pedir ao grupo para apresentar soluções para estes problemas.

Apresentar o cenário de “mercado” (Recurso Formativo 15.1) e explicar os diferentes aspectos de necessidades, procura e oferta. Debater os termos-chave, tais como poder de compra, competitividade e estratégia de mercado, através dos materiais formativos. Utilizar os *posters* (painéis) ou a tabela resumo no Exercício 16 para ilustrar os 5 P do *marketing*.

Etapa 3 – 5-10 minutos

Concluir a sessão apresentando uma definição do conceito de mercado: o *marketing* diz respeito a identificar as necessidades e desejos dos clientes e a satisfazê-las a troco de um lucro. Trata-se de descobrir o mercado relativamente:

- ao lado da procura (clientes, as respetivas necessidades, o nível de rendimento).
- ao lado da oferta (concorrência, a oferta correspondente, as suas estratégias de vendas).

O objetivo do *marketing* é atrair parte do mercado através do desenvolvimento e implementação de uma estratégia adequada e eficaz.

Sr.^a Medza – Estudo de Caso: Um entre Muitos Negócios com Galinhas

Fase 1 do problema:

A Sr.^a Medza vai à cidade visitar a irmã. A irmã diz-lhe que ganha dinheiro a fazer criação de galinhas e a vendê-las. A Sr.^a Medza regressa à sua aldeia e reúne algumas das suas amigas. Fala-lhes na necessidade de mais **galinhas** naquela zona e propõe-lhes um **negócio em conjunto**. Todas concordam com a ideia e contribuem com um dólar (converter isto para o preço aproximado de 25 pintos na moeda local). No dia seguinte, duas mulheres do grupo vão à cidade comprar 25 pintainhos com um dia de idade. Quando chegam à cidade, já não há **mais galinhas** porque a **procura** é elevada. Elas têm, então, de passar a noite na cidade para conseguirem arranjar pintainhos no dia seguinte. Mas como tiveram de gastar algum dinheiro em comida e alojamento, só lhes sobrou dinheiro para comprar 15 pintainhos.

Fase 2 do problema:

Quando regressam à aldeia, apercebem-se de que **necessitam** também de ração para dar aos pintainhos. O irmão da Sr.^a Medza começa a construir um galinheiro, enquanto as mulheres vão comprar ração na loja da aldeia. Esta ração é cara e a qualidade é fraca, porque a loja não tem meios para comprar ração fresca todas as semanas. No dia seguinte, no galinheiro, são encontrados mortos **3 pintainhos** devido ao tempo quente e porque o irmão da Sr.^a Medza não terminou a construção do telhado. Durante as semanas seguintes, as mulheres trabalham por turnos para tomarem conta das galinhas. Devido a inúmeros fatores (um cão que se escapou para dentro da vedação, uma doença que matou alguns pintos), **dos 15 pintainhos iniciais apenas sete sobreviveram**. Por fim, o grupo de mulheres acaba por ter sete galinhas com a idade ideal para serem vendidas. Mas na aldeia ninguém as quer, porque todos têm as suas próprias galinhas. Devido a esta **falta de procura**, as mulheres decidem vender as galinhas no mercado da cidade.

Fase 3 do problema:

No mercado, toda a gente vende galinhas que parecem maiores e mais saudáveis do que as delas. As mulheres começam então a aperceber-se de que existe uma enorme variedade de galinhas no mercado. Quando finalmente conseguem vender as suas galinhas, mais pequenas, apercebem-se de que não conseguiram fazer qualquer lucro face ao investimento inicial. De volta à aldeia, falam sobre o que poderá ter corrido mal.

Marketing: o *Marketing* diz respeito à identificação das necessidades e desejos dos clientes e à satisfação das necessidades com base no lucro. Trata-se da descoberta do mercado relativamente:

- ao lado da procura (clientes, as respectivas necessidades, o nível de rendimento);
- ao lado da oferta (concorrência, a oferta correspondente, as suas estratégias de vendas).

O objetivo do *marketing* é atrair parte do mercado através do desenvolvimento e da implementação de uma estratégia de *marketing* adequada e eficaz.

O lado da procura:

1. A **necessidade** de um cliente em relação a determinado produto ou serviço: um indivíduo ou agregado familiar pretende obter um produto ou serviço de modo a satisfazer as suas próprias necessidades.
2. Algumas necessidades podem ser satisfeitas (pelo menos parcialmente) pelo próprio agregado familiar, como por exemplo, cultura de frutas ou produtos hortícolas no quintal – para estes itens, o agregado familiar não irá apresentar as suas necessidades no mercado (esta situação é comum numa economia de subsistência).
3. As necessidades que não podem ser satisfeitas pelo agregado familiar são expressas como **procura** no mercado. As necessidades são diferentes da procura, porque a falta de meios financeiros pode tornar impossível a compra de bens ou serviços disponíveis no mercado por parte de um indivíduo ou agregado familiar. Este fenómeno é conhecido como “procura intencional”: os clientes gostariam de comprar, mas não têm forma de o fazer.
4. Quando um cliente se encontra preparado e apto a comprar um produto ou serviço apresentado pelo mercado, estamos perante uma **procura de mercado efetiva**.
5. O **poder de compra** de um cliente é a capacidade (meios financeiros) de que dispõe para comprar bens ou serviços ao preço definido. Esta capacidade é determinada em função dos rendimentos do cliente e dos preços. Quando os rendimentos se mantêm durante um período, mas os preços aumentam consideravelmente (por exemplo, devido à inflação), o poder de compra desse cliente diminui. Com os mesmos rendimentos, o cliente deixa de ser capaz de comprar a mesma quantidade de produtos ou serviços, ou com a mesma qualidade.

Para uma empreendedora (produtora, vendedora, agente comercial), apenas as necessidades que exprimem uma procura real e eficaz podem constituir o mercado. O mercado é partilhado com a concorrência, que oferece produtos e serviços idênticos ou parecidos, ao mesmo tempo e na mesma zona.

O lado da oferta (ou fornecimento):

1. A **oferta** corresponde a todos os bens e serviços iguais ou parecidos, disponíveis em simultâneo e na mesma zona. Para um empreendedor (produtor, vendedor, agente comercial), significa que o seu produto ou serviço vai ser comparado com os dos concorrentes. A competitividade do seu produto ou serviço em relação às “ofertas” concorrentes contribui para determinar a sua quota de mercado.
2. O termo **competitividade** engloba todas as vantagens que um produto ou serviço possui sobre os oferecidos pelos concorrentes, por exemplo, em termos de preço, funcionalidade, aparência exterior, ou serviços pós-venda.

A mulher empreendedora tem de desenvolver uma **estratégia de marketing** para vender a maior quantidade possível de produtos ou serviços. Esta estratégia consiste em 5 elementos-chave, também conhecidos como os 5 P do *Marketing*.

- **O produto ou serviço:** corresponde às necessidades da(s) cliente(s)? Que utilidades tem? Qual a aparência do produto ou serviço?
- **O preço:** o preço está ao alcance das clientes potenciais? O produto ou serviço pode ser vendido a um preço reduzido? É possível estabelecer diferentes preços para diferentes níveis (de rendimento) de clientes ou consumidores?
- **A promoção:** o produto/serviço está a ser publicitado através de atividades promocionais ou publicidade, para atrair as clientes? O facto de se comprar o produto ou serviço traz outras vantagens para além da obtenção do próprio produto? Por exemplo, uma amostra grátis ou outro pequeno presente, um bilhete da lotaria ou outra hipótese de ganhar alguma coisa?
- **O ponto de venda (place):** onde é que o produto é vendido? O local de venda é de fácil acesso? A entrega ao domicílio é oferecida? O local de venda atrai as pessoas para a compra?
- **A pessoa:** quais são as competências e capacidades da mulher de negócios? Qual é a relação entre a mulher empreendedora e as suas clientes? A mulher é hospitaleira e simpática? É conhecida nesse local, aldeia ou cidade? Que tal é a sua reputação?

O Mercado



Exercício 16. Jogo de Tabuleiro de *Marketing Mix*⁶



Objetivos

- Explorar o maior número possível de ideias de *marketing* e de problemas.
- Aumentar o conhecimento do *marketing* utilizando os 5 P.



Duração

115 minutos: a duração depende do nível do grupo-alvo, do seu interesse e do tempo disponível. É igualmente possível interromper o exercício e continuar mais tarde, ou em qualquer outra altura mais adequada, tendo em conta a vontade das participantes.



Disposição da Sala

Mesas e cadeiras ou espaço no chão suficiente para 4 pequenos grupos de participantes (4-6 participantes em cada grupo), cada grupo sentado em redor de um exemplar do jogo de tabuleiro do *marketing mix*.



Materiais

- 4 quadros de jogo ou papelógrafos com o jogo (Recurso Formativo 16.1), um para cada pequeno grupo. O jogo é fornecido em formato A4, no final deste exercício, para referência rápida (Recurso Formativo 16.1), e em formato A3, na parte de trás do presente manual para ser fotocopiado.
- 4 a 6 conjuntos de painéis (formato A4) para cada um dos símbolos 5 P para colocar nas paredes.
- 4 x 5 conjuntos de Cartões de Perguntas (adaptados localmente).
- Peões de várias cores, tendo em conta o número de participantes (material alternativo: pedras de jogo, ou borrachas decoradas com pinos ou pintadas em cores diferentes para cada pessoa).
- 4 dados.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 16.1: Tabuleiro do Jogo de *Marketing Mix*.
- Recurso Formativo 16.2: Os 5 P do *Marketing*: Tabela Resumo e 5 painéis, um para cada P.
- Recurso Formativo 16.3: Dicas sobre os 5 P do *Marketing*.
- Recurso Formativo 16.4: Jogos de Cartas: 5 conjuntos, um para cada P.



Preparação

Os painéis com os símbolos para os 5 P podem ser alterados e criados à mão para se adaptarem às características locais.

- Os 5 conjuntos de cartas de jogo devem ser repartidos e colocados em cada tabuleiro de jogo (um conjunto por tabuleiro); cada pilha representa um dos 5 P (Produto, Preço, Ponto de venda e distribuição, Promoção e Pessoa).

⁶ Fonte: Adaptado de OEF 1987/UNIFEM 1991, *Marketing Strategy: Training Activities for Entrepreneurs, Appropriate Business Skills for Third World Women*, Women Ink, Nova Iorque.

Sessões Relacionadas

Todos os outros exercícios do Módulo 3.2.



Notas para a Equipa de Formação

É conveniente que uma das pessoas da equipa de formação seja designada como facilitadora. Se a equipa de formação for pequena, será conveniente, antes de dar início ao jogo, pedir a um dos participantes com experiência para assumir essa função. Dar indicações prévias sobre as regras do jogo aos facilitadores. O facilitador pode ajudar os participantes na leitura das Cartas de Jogo (consultar a Etapa 2).

No início, o grupo pode não compreender corretamente as regras. Iniciar o jogo mesmo assim, uma vez que o grupo compreenderá facilmente as regras enquanto estiver a jogar.

Enquanto o jogo decorrer, é necessário verificar se as respostas a cada carta são devidamente debatidas dentro de cada equipa. Qualquer participante é livre de discordar da resposta apresentada, caso tenha uma boa razão e apresente uma justificação clara. Alguns conceitos são completamente novos para as pessoas. Devem ser explicados, mas sem entrar em demasiados pormenores, pois esses conceitos serão debatidos nos exercícios seguintes.

Durante o jogo, não se deve dar demasiada importância à vitória no jogo, colocando a ênfase, em vez disso, nos debates de grupo, para avaliar a compreensão dos participantes face aos conceitos de mercado, aos problemas diários e às várias soluções. Cada pessoa que completar o jogo é considerada vencedora. Tratar de que todos os grupos terminem o jogo mais ou menos em simultâneo, ou permitir que terminem mais tarde, ao seu ritmo. Dependendo do tempo de jogo estabelecido no horário, este pode ser diminuído pelo formador. Antes de iniciar o jogo, a equipa de formação deve debater as perguntas das cartas com os líderes de grupo, de forma a facilitar as respostas. Durante este processo, convém simplificar as terminologias contidas nas cartas de modo a tornar as questões mais claras e fáceis de entender.

Depois de o jogo terminar, recolher todos os materiais e verificar se os conjuntos estão completos, para utilização futura.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 40 minutos

Perguntar ao grupo tudo o que aprendeu sobre **marketing** até ao momento. Recordar o Exercício 13, no qual foi selecionada uma ideia de negócio tendo por base, entre outros fatores, a procura e a concorrência. Perguntar ao grupo quais as estratégias de **marketing** que aplica nas suas atividades. Concluir, introduzindo os cinco elementos do **marketing** – Produto, Preço, Ponto de venda e distribuição, Promoção e Pessoa (consultar a explicação resumida sobre os P no Exercício 15, etapa 2). Apresentar os 5 painéis correspondentes aos 5 P.

Para cada elemento de *marketing*, perguntar aos participantes se conseguem pensar numa estratégia de *marketing*. Organizar os participantes em subgrupos de 4 a 6 pessoas e fornecer a cada grupo um painel. Pedir a cada subgrupo para debater, e apresentar depois ao plenário, o modo como interpreta o elemento de *marketing* que lhes foi atribuído, e que tipo de estratégias conseguem relacionar com ele.

Etapa 2 – 60 minutos

Dividir os participantes em grupos de 4 a 6 pessoas e informá-los de que irão jogar, em cada grupo, o Jogo de *Marketing Mix*. Explicar as regras do jogo, certificando-se que todo o grupo as compreende:

- Cada participante fica com um peão, ou uma pedra de jogar, que vai movendo através dos quadrados, até chegar ao final do quadro de jogo.
- Decidir que pessoa começa primeiro em cada equipa, e depois jogar à vez.
- A primeira pessoa a jogar lança o dado (ou qualquer outro método escolhido pelo grupo). Avança o número de quadrados de acordo com o número apresentado no dado.
- O facilitador do grupo retira uma carta da pilha de cartas com o desenho que coincide com o quadrado em que o jogador ficou, e lê a pergunta.
- O jogador dá a resposta:
 - Para 4 das cartas dos 5 P (Produto, Preço, Ponto de venda e distribuição, Promoção), a resposta é “Verdadeiro” ou “Falso”, de acordo com a resposta do participante. O facilitador do grupo pode verificar a resposta correta. Caso o grupo assim o pretenda, poderá prolongar a discussão do assunto, e só depois a próxima pessoa joga a sua vez.
 - Se o(a) jogador(a) se posicionar no símbolo do “rosto de mulher”, o facilitador lê a pergunta e o(a) jogador(a) apresenta as soluções possíveis. O grupo deve então discutir as respostas e as ideias em conjunto. Quando o debate terminar, pedir à próxima pessoa para jogar.
- Quando a maioria dos grupos já atingiu o final do jogo, podem ajudar os outros a chegarem ao fim do jogo.

Etapa 3 – 15 minutos

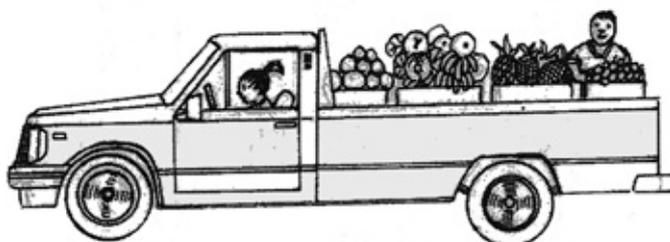
No regresso à mesa, incentivar as trocas de experiência entre os participantes dos vários subgrupos. Por exemplo: aprenderam algo de novo? Foi fácil ou difícil jogar? Quais foram as principais aprendizagens retiradas do jogo? Concordaram com as respostas? Em caso negativo, por que razão não concordaram? Existem alguns assuntos que gostariam de debater mais aprofundadamente?

Concluir a sessão colocando algumas das seguintes questões. Algum dos problemas relatados surgiu já no quotidiano ou atividade do grupo? De que forma? Como conseguiram solucionar o problema? Foram bem sucedidos? De que modo poderia ter sido melhor? O jogo forneceu-lhes algumas ideias novas para solucionarem os problemas de *marketing*? Quais? Quais as mensagens mais importantes a retirar do Jogo de *Marketing Mix*?

Distribuir os 5 P do *marketing*: a tabela resumo e os painéis (Recurso Formativo 16.2) ao grupo. Recurso Formativo 16.3: Podem igualmente ser fornecidas “dicas” sobre os 5 P do *marketing*.

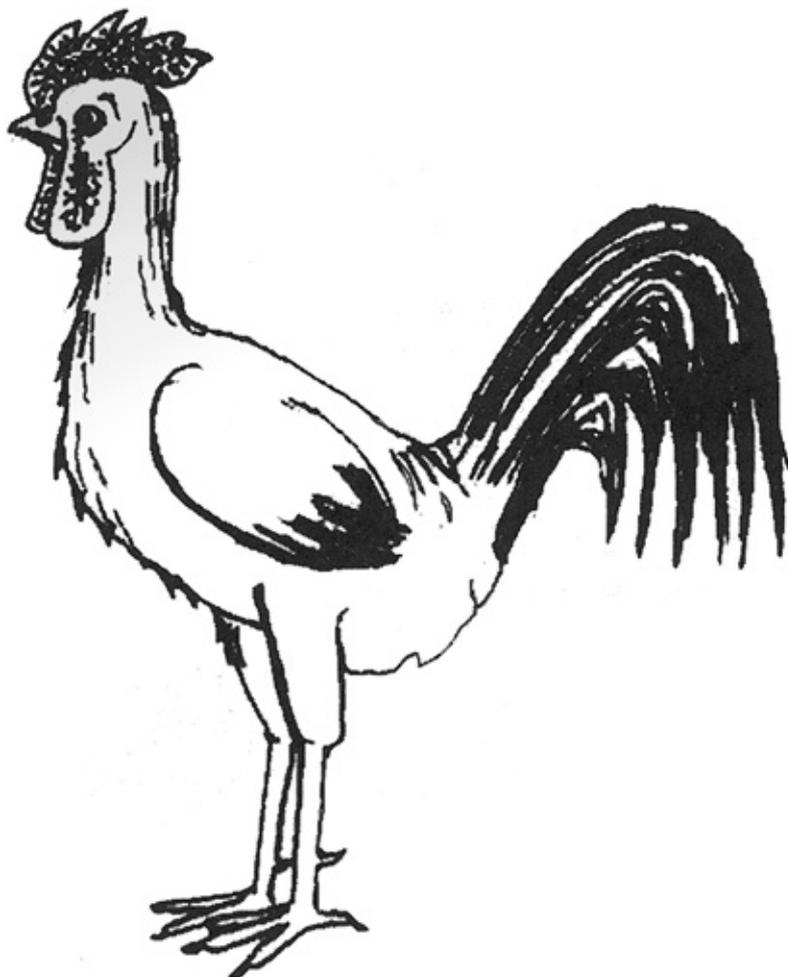


Os 5 P do Marketing: Tabela Resumo





Produto



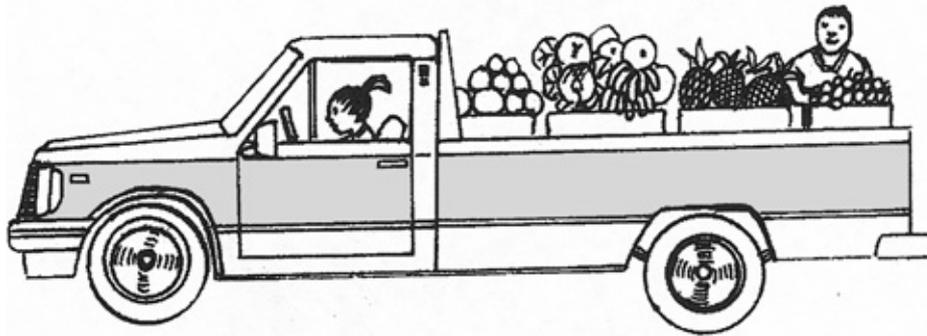


Preço





Ponto de Venda e Distribuição





Promoção





Pessoa





“Dicas” sobre os 5 P do Marketing



PRODUTO OU SERVIÇO: o que vai vender?

- Decidir que produto e/ou serviço vender.
- Descobrir qual o produto ou serviço que vai atrair os consumidores.
- Descobrir se existem já produtos ou serviços semelhantes à venda. De que modo são fabricados ou entregues?
- Descobrir aquilo de que os consumidores gostam ou não nesses produtos ou serviços. Será que eles vão poder comprar o seu produto ao preço que estipulou?
- A identificação das matérias-primas (de qualidade) a um bom preço.
- Pesquisar quantos produtos ou serviços podem ser entregues dentro de um prazo específico.
- Melhorar a qualidade do produto ou serviço.
- Tornar o produto ou serviço mais atrativo. De que modo é apresentado?
- Fornecer serviços que acompanhem os produtos, e vice-versa.



PREÇO: definir um preço para obter lucro

- Cálculo dos custos de produção e venda.
- A definição do preço.
- Considerar os preços dos produtos da concorrência (segmentação de preços).
- Preços especiais para atrair os clientes e fazer vendas rápidas.
- Avaliar se as compras dos clientes têm por base o preço, a qualidade ou ambos.
- A procura pode variar conforme as estações do ano, as diferentes localidades ou o tipo de clientes. Vai estabelecer preços diferentes?



PONTO DE VENDA / DISTRIBUIÇÃO: encontrar a melhor forma para distribuir o seu produto

- Quem irá vender o seu produto?
- Vai dispor de um distribuidor, subcontratado ou outro agente, ou vai vender diretamente?
- Como fazer chegar o seu produto ao mercado ou ao cliente?
- Tipo de transporte, custo do transporte.
- Cooperação com outros empreendedores para a venda ou distribuição em conjunto.
- Onde vender: casa a casa, nos mercados, nas lojas.
- Métodos de armazenamento e custo do armazenamento.
- Local do negócio, condições do local (limpo e seco).



PROMOÇÃO: criação de formas de persuasão que conduzam os clientes a comprar o seu produto

- Apresentar os produtos de forma apelativa (por exemplo, com folhas frescas por debaixo da fruta que está à venda).
- Colocar placas com os preços dos produtos.
- Colocar placas com a informação do produto (por exemplo, sobre os ingredientes; data de fabrico no caso dos artigos confeccionados).
- Verificar o seu comportamento de vendas e o das pessoas que trabalham consigo (dirigir-se ao cliente potencial de uma forma simpática e eficiente).
- Manter, para si e para as pessoas que vendem o seu produto ou serviço, um aspeto limpo e uma aparência cuidada.
- Decorar o local de venda, o produto ou o serviço, para levar o consumidor a visitar a sua loja, estabelecimento ou outro.
- Encontrar formas de introduzir novos produtos (amostras grátis, demonstração do modo de utilização do produto).
- Encontrar formas de promover (com placas, música, atividades promocionais através de vendas especiais).



PESSOA: relações, atitudes e reputação

- A relação entre o empreendedor ou empreendedora (produtor, vendedor, agente de *marketing*) e os seus clientes, fornecedores e outras pessoas é essencial para o negócio.
- A atitude do(a) empreendedor(a) (simpatia, bom acolhimento, competência e eficiência).
- A reputação pessoal do(a) empreendedor(a) no local (zona, aldeia).

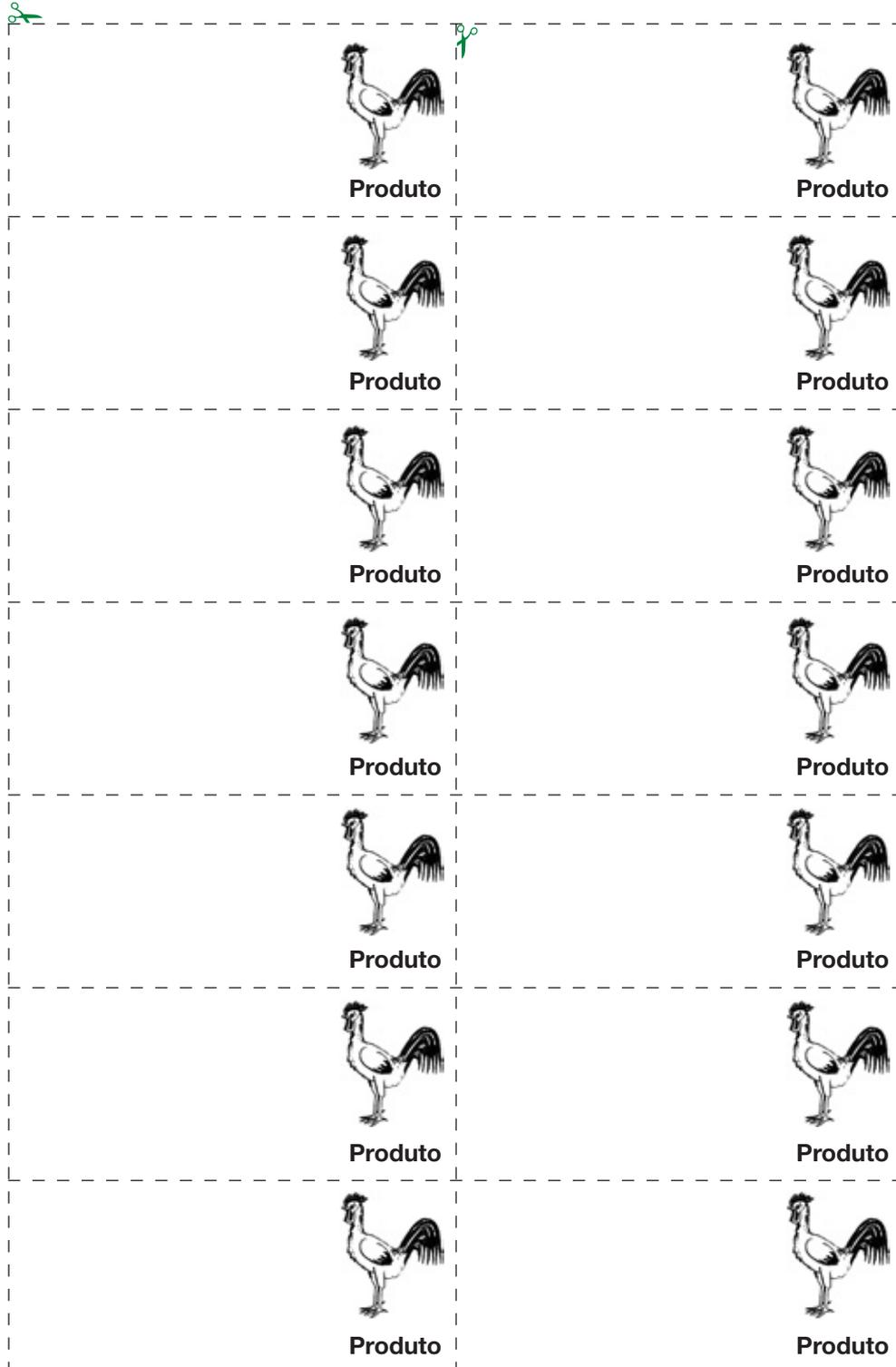


Jogo de Cartas – Produto

<p>A procura do cliente relativamente a um produto mantém-se sempre igual.</p>	<p>FALSO (Pode variar conforme as necessidades sazonais, preço, concorrência, variações da procura e de fornecimento.)</p>	<p>Quando se altera um produto, é necessário decidir: tentar criar vendas adicionais junto dos clientes já existentes ou tentar atrair novos clientes.</p>	<p>VERDADEIRO (Ações e estratégias diferentes podem atrair diferentes grupos de clientes.)</p>
<p>Um novo artigo pode ter, inicialmente, vendas insignificantes, mas estas podem melhorar quando a sua reputação aumenta.</p>	<p>VERDADEIRO (Normalmente, quando se trata de um bom produto.)</p>	<p>As vendas não se mantêm iguais ao longo do tempo; é assim necessário pensar noutras formas de melhorar ou expandir o seu negócio.</p>	<p>VERDADEIRO (A concorrência altera-se. As necessidades e vontades dos clientes podem igualmente alterar-se. Não é possível declarar que as vendas irão manter-se inalteradas.)</p>
<p>Deve tornar o seu produto especial ou diferente dos outros.</p>	<p>VERDADEIRO (Deve tentar criar uma "identidade" para o seu produto, no mercado.)</p>	<p>Os clientes escolhem serviços de reparação apenas com base no preço.</p>	<p>FALSO (Os clientes escolhem muitas vezes serviços de reparação com base na reputação da loja.)</p>
<p>O seu produto ou serviço deve satisfazer as necessidades do cliente.</p>	<p>VERDADEIRO (É difícil vender produtos excelentes de que ninguém precisa. Mas, por vezes, é possível criar uma nova necessidade para um produto através de uma boa promoção.)</p>	<p>É necessário vender os mesmos produtos que são populares na cidade mais importante do país.</p>	<p>FALSO (É necessário vender os produtos que o SEU cliente quer.)</p>
<p>Existem três boas formas de saber o que querem os consumidores: fazer inquéritos a clientes, estar atento às compras que os clientes fazem e fazer testes à venda dos produtos.</p>	<p>VERDADEIRO (A pesquisa de mercado e a realização de testes a novos produtos pode aumentar as hipóteses de sucesso.)</p>	<p>A alfaiataria da sua amiga foi lucrativa este ano e por isso dentro de um ano continuará a ser lucrativa.</p>	<p>FALSO (Existem muitas coisas inesperadas que podem alterar as suas vendas de um ano para o outro.)</p>
<p>Um "teste de mercado" significa vender o seu produto ou serviço durante um curto período, para verificar se as pessoas o compram. Este método é uma perda de tempo.</p>	<p>FALSO (É importante testar um produto no mercado antes de aplicar demasiado tempo e dinheiro na sua produção.)</p>	<p>Se conseguir satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência, o seu negócio será mais bem sucedido.</p>	<p>VERDADEIRO Os clientes satisfeitos vão manter-se fiéis.)</p>
<p>Decidiu começar a vender galinhas. Terá de reavaliar a sua decisão a cada cinco anos.</p>	<p>FALSO (Deve avaliar a sua decisão de poucos em poucos meses.)</p>	<p>Apenas o preço é determinante quando o cliente opta por comprar na sua loja ou na loja concorrente.</p>	<p>FALSO (Qualidade, localização e promoção são igualmente importantes.)</p>



Jogo de Cartas – Produto



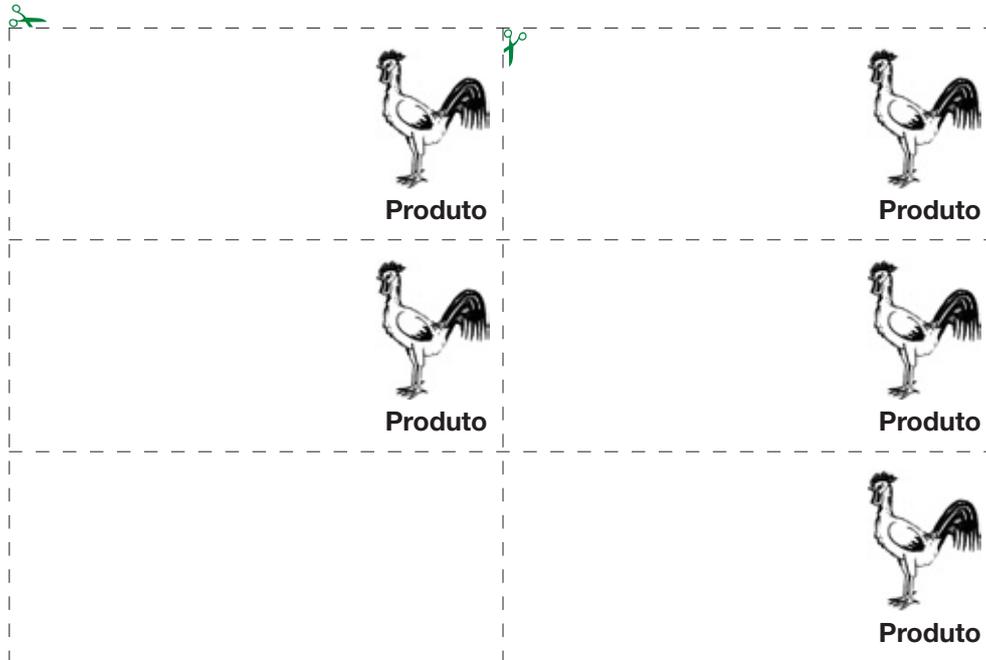


Jogo de Cartas – Produto

<p>Encontrar uma pessoa bem sucedida nos negócios e fabricar o mesmo produto que essa pessoa vende – isso é garantia de sucesso.</p>	<p>FALSO (Deve tornar o seu produto “especial”, diferente de qualquer outro já existente no mercado.)</p>	<p>Existe uma pequena loja de reparação de bicicletas na sua localidade. O mercado para esta atividade são todas as pessoas que vivem na localidade, e deve ser publicitado para todas as faixas etárias e tipos de pessoas.</p>	<p>FALSO (Deve criar o seu produto e a respetiva promoção para um mercado específico. Neste caso, todos aqueles que andam de bicicleta.)</p>
<p>As mulheres estavam a vender ovos castanhos, mas os clientes preferiam ovos brancos. A única coisa que podiam fazer era tentarem encontrar ovos brancos para vender.</p>	<p>FALSO (Elas podiam igualmente iniciar uma campanha publicitária, tentando convencer os clientes de que os ovos castanhos são melhores.)</p>	<p>Os registos de vendas ajudam a avaliar quais os produtos que se conseguem vender e aqueles que não se vendem.</p>	<p>VERDADEIRO (É necessário saber quais os produtos, cores, gostos, estilos e tamanhos mais vendidos. Tentar identificar as tendências.)</p>
<p>O caminho mais seguro para o sucesso é vender aquilo que estamos habituados a produzir, em vez de produzirmos aquilo que os consumidores querem.</p>	<p>FALSO (É necessário produzir aquilo que os consumidores necessitam e pretendem.)</p>		



Jogo de Cartas – Produto



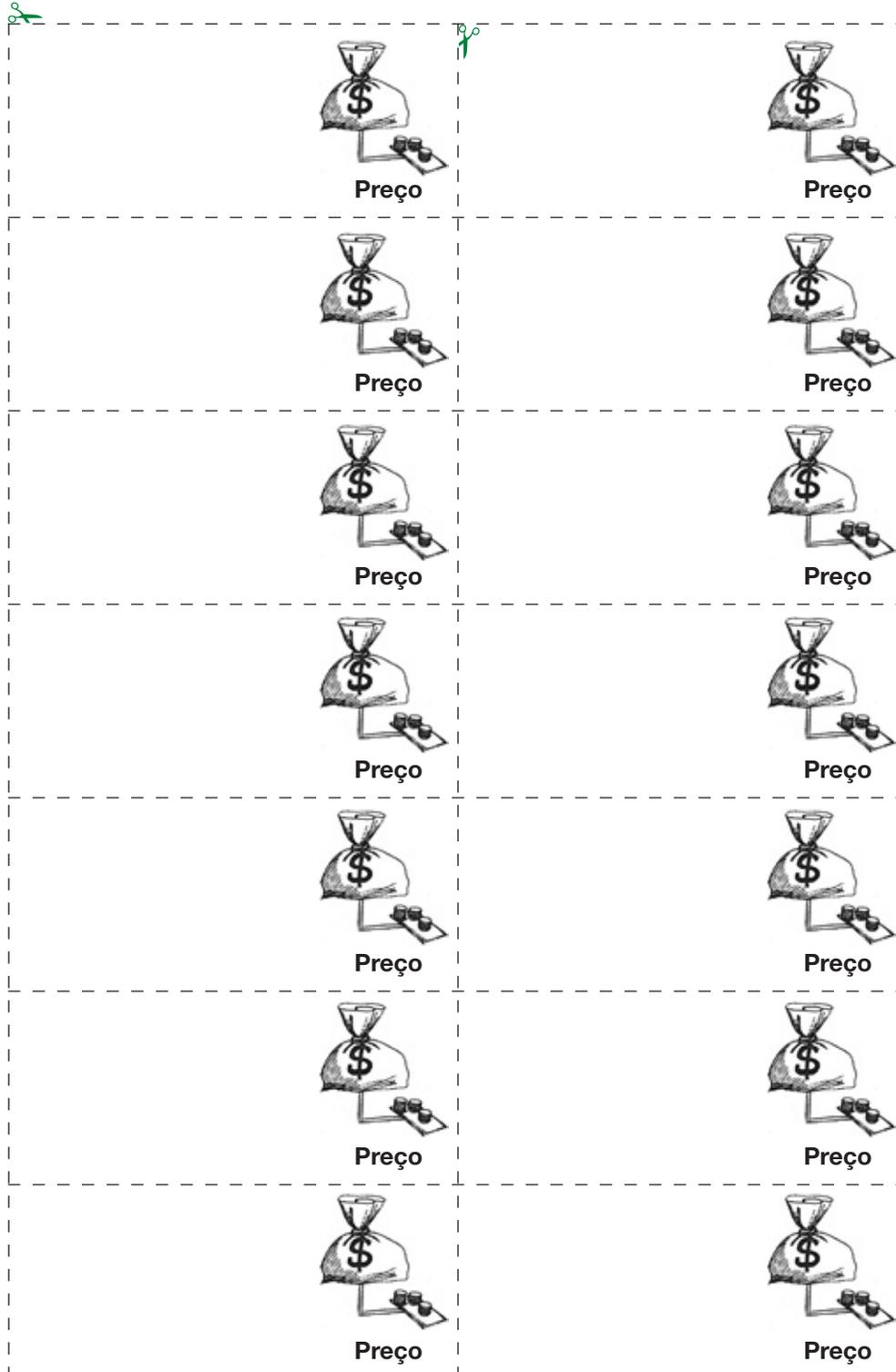


Jogo de Cartas – Preço

<p>O preço do seu produto deve cobrir os custos inerentes ao pessoal e à sua remuneração.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>Na definição dos seus preços, deve acrescentar uma margem aos custos de produção e de venda (conhecida como “margem comercial” ou “margem de custo”).</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>O preço lançado deve manter-se inalterado durante todo o ano.</p>	<p>FALSO (Poderá pretender aplicar preços promocionais especiais para atrair novos consumidores ou aumentar as vendas.)</p>	<p>A sua irmã vende algodão de alta qualidade. Um novo vendedor oferece algodão de menor qualidade a um preço mais baixo. A sua irmã deve reduzir também o seu preço.</p>	<p>FALSO (Deve alterar os seus métodos de promoção de modo a destacar a qualidade e ver se os clientes continuam a comprar.)</p>
<p>É sempre uma boa ideia vender o seu produto a um preço mais baixo do que o praticado pelos outros vendedores na sua zona.</p>	<p>FALSO (Por vezes, vai perder dinheiro se vender a um preço demasiado baixo, mesmo que esteja a vender mais.)</p>	<p>O lucro depende do valor cobrado, da procura e da concorrência.</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>Se cobrar mais do que os outros vendedores, os clientes não irão comprar-lhe a si.</p>	<p>FALSO (Por vezes, as pessoas compram com base na localização, na qualidade e no serviço.)</p>	<p>É mais fácil competir com um negócio maior tendo por base o preço.</p>	<p>FALSO (Os grandes negócios conseguem vender a preços baixos, por isso, o pequeno empresário deve encontrar outras formas de atrair os consumidores, como a qualidade, o serviço ou a localização, por exemplo.)</p>
<p>Os lucros devem superar os custos em pelo menos 10%.</p>	<p>FALSO (Depende de inúmeros fatores.)</p>	<p>Os preços mais baixos podem fazer aumentar os lucros, caso consiga atrair mais clientes.</p>	<p>VERDADEIRO (Mas é necessário vender em quantidade suficiente para fazer a diferença.)</p>
<p>É a única vendedora de galinhas da sua zona. Como consequência, pode aumentar os preços o mais possível e continuar na atividade.</p>	<p>FALSO (Os clientes têm normalmente uma ideia sobre o “preço justo”. Se as suas galinhas forem demasiado caras, os clientes podem passar a comprar peixe.)</p>	<p>É importante fazer uma revisão regular do preço do seu produto ou serviço.</p>	<p>VERDADEIRO (As circunstâncias e as necessidades do cliente podem alterar-se, mesmo em poucos meses.)</p>
<p>Estabelecer os preços abaixo dos seus custos pode ser arriscado.</p>	<p>VERDADEIRO (Ao longo do tempo irá perder dinheiro. No entanto, pode decidir estabelecer os preços abaixo dos custos, no caso de estar a promover um novo produto durante um curto período.)</p>	<p>Dados a considerar ao estabelecer o seu preço: os seus custos, o seu nível de produção, a sua concorrência e os seus clientes.</p>	<p>VERDADEIRO</p>



Jogo de Cartas – Preço



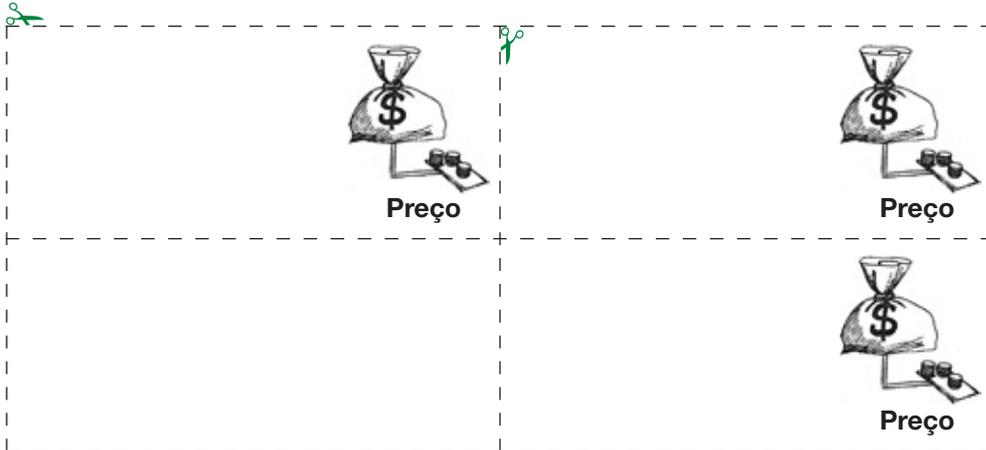


Jogo de Cartas – Preço

 <p>Os clientes compram sempre ao preço mais baixo disponível.</p>	<p>FALSO (Alguns clientes compram a pensar na qualidade, no serviço e na localização.)</p>	 <p>O preço do seu produto não necessita de incluir os custos de aluguer de espaço e equipamento.</p>	<p>FALSO (O preço deve cobrir todos os seus custos, como aluguer de espaço, equipamento, fornecimentos...)</p>
<p>Preços elevados correspondem a lucros elevados.</p>	<p>FALSO (Preços demasiado elevados podem levar as pessoas a deixarem de comprar. Preços reduzidos podem, às vezes, atrair clientes e gerar mais lucro.)</p>		



Jogo de Cartas – Preço



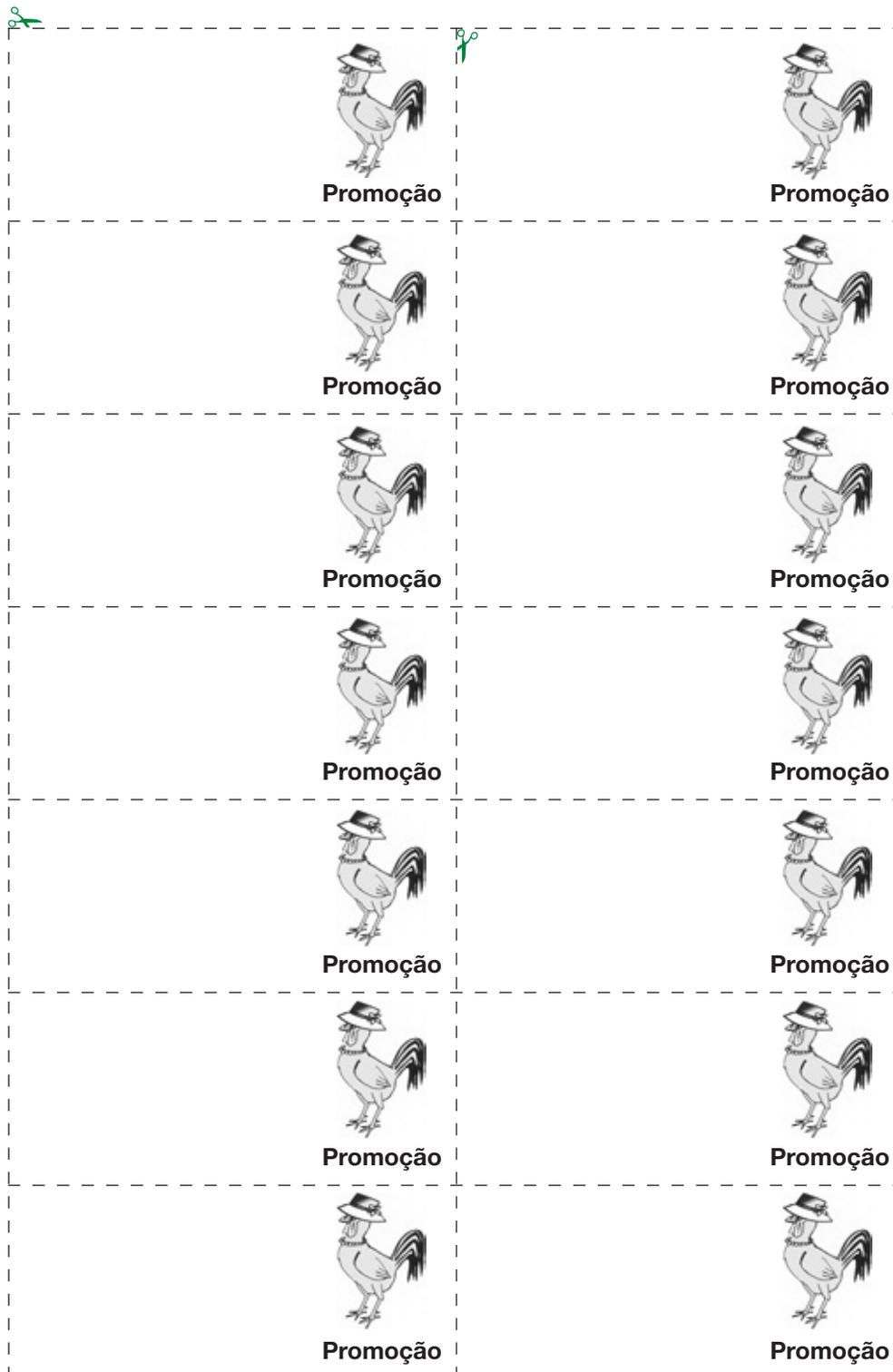


Jogo de Cartas – Promoção

<p>A promoção significa construir uma boa imagem do seu negócio na comunidade.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>A promoção faz aumentar o custo do seu produto ou serviço.</p>	<p>VERDADEIRO (Mas a promoção eficaz pode também aumentar as vendas.)</p>
<p>Esta é uma boa mensagem promocional: “As nossas galinhas vêm da quinta – e mantêm a sua família saudável!”</p>	<p>VERDADEIRO (Porquê? Leva os consumidores a compreenderem de que modo o produto beneficia a sua família de modo pessoal.)</p>	<p>Alguns bons métodos promocionais: cartazes, visitas ao domicílio, altifalantes, anúncios na rádio, folhetos de promoção, placas claras, e uma apresentação “atractiva” do seu estabelecimento.</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>A promoção pode ajudar a criar uma nova “necessidade” junto dos clientes potenciais.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>As campanhas promocionais devem procurar atrair apenas os consumidores.</p>	<p>FALSO (Algumas promoções podem incentivar os clientes já existentes a comprarem um novo produto.)</p>
<p>As amostras grátis, as montras e as demonstrações dos produtos são demasiado caras para a maioria dos pequenos negociantes.</p>	<p>FALSO (Por vezes, estas ações podem aumentar as vendas.)</p>	<p>Os negócios de sucesso dispõem de muitos clientes “fiéis” e a longo prazo.</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>Um estabelecimento que tem um aspeto atractivo pode atrair mais clientes.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>A promoção significa informar as pessoas sobre um produto ou serviço e estimulá-las a comprar esse produto ou serviço.</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>Os negócios instalados nas pequenas aldeias não precisam publicitar os seus produtos.</p>	<p>FALSO (Qualquer pessoa pode aumentar as suas vendas, ou atrair novos consumidores, através de uma publicidade eficaz.)</p>	<p>A divulgação boca a boca não afeta as vendas de um negócio.</p>	<p>FALSO (A reputação do seu negócio aumenta sempre que os seus clientes se sentem satisfeitos.)</p>
<p>A promoção envolve duas decisões: qual é a sua mensagem? Como vai fazer chegar essa mensagem às pessoas que pretende atingir?</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>A sua mensagem promocional deve informar os consumidores sobre as vantagens que podem tirar do seu produto ou serviço.</p>	<p>VERDADEIRO</p>



Jogo de Cartas – Promoção



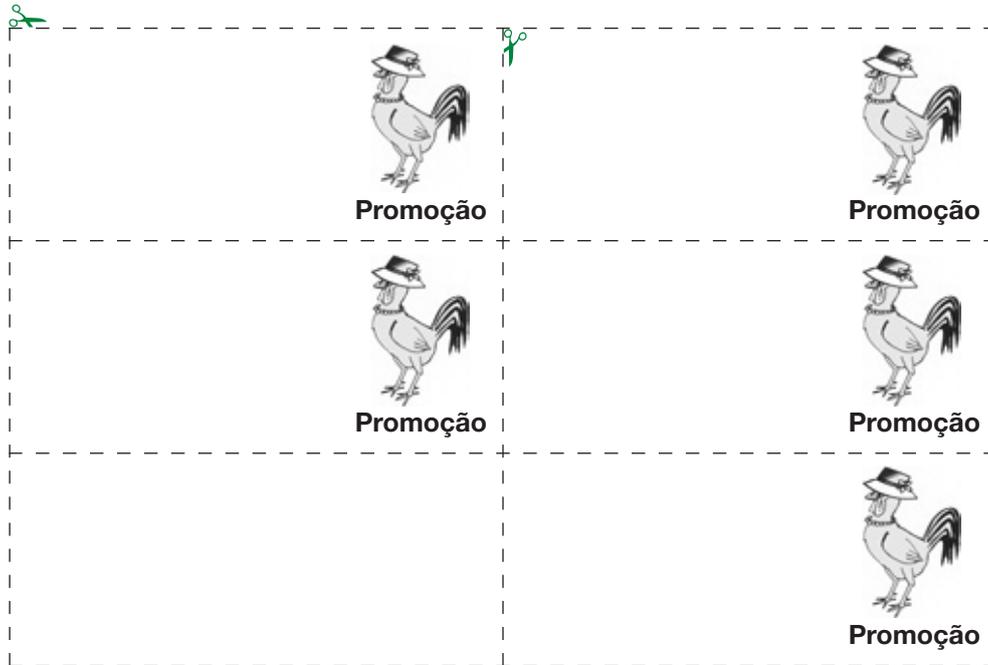


Jogo de Cartas – Promoção

<p>A venda direta é o melhor método para os negócios de pequena dimensão.</p>	<p>FALSO (A venda direta leva tempo. É um método a ter em consideração, mas os folhetos ou cartazes podem ser mais eficazes.)</p>	<p>Aqui está uma boa mensagem promocional: "As nossas galinhas comem bons cereais e vitaminas."</p>	<p>FALSO (Esta mensagem não diz qual é a vantagem dos clientes. Mas pode igualmente ser VERDADEIRA: alguns clientes podem estar interessados no tipo de alimentação das galinhas.)</p>
<p>Os anúncios no jornal e na rádio são os únicos meios eficazes de publicidade.</p>	<p>FALSO (Existem muitas formas diferentes e eficazes de fazer publicidade.)</p>	<p>Existem três etapas nas vendas: descobrir as necessidades dos clientes, apresentar o produto, concretizar a venda.</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>Todos os clientes estão interessados nos mesmos produtos e serviços.</p>	<p>FALSO (Os clientes têm diferentes necessidades e prioridades. Alguns exemplos: poupar dinheiro, produtos mais saudáveis, produtos fáceis de utilizar...)</p>		



Jogo de Cartas – Promoção



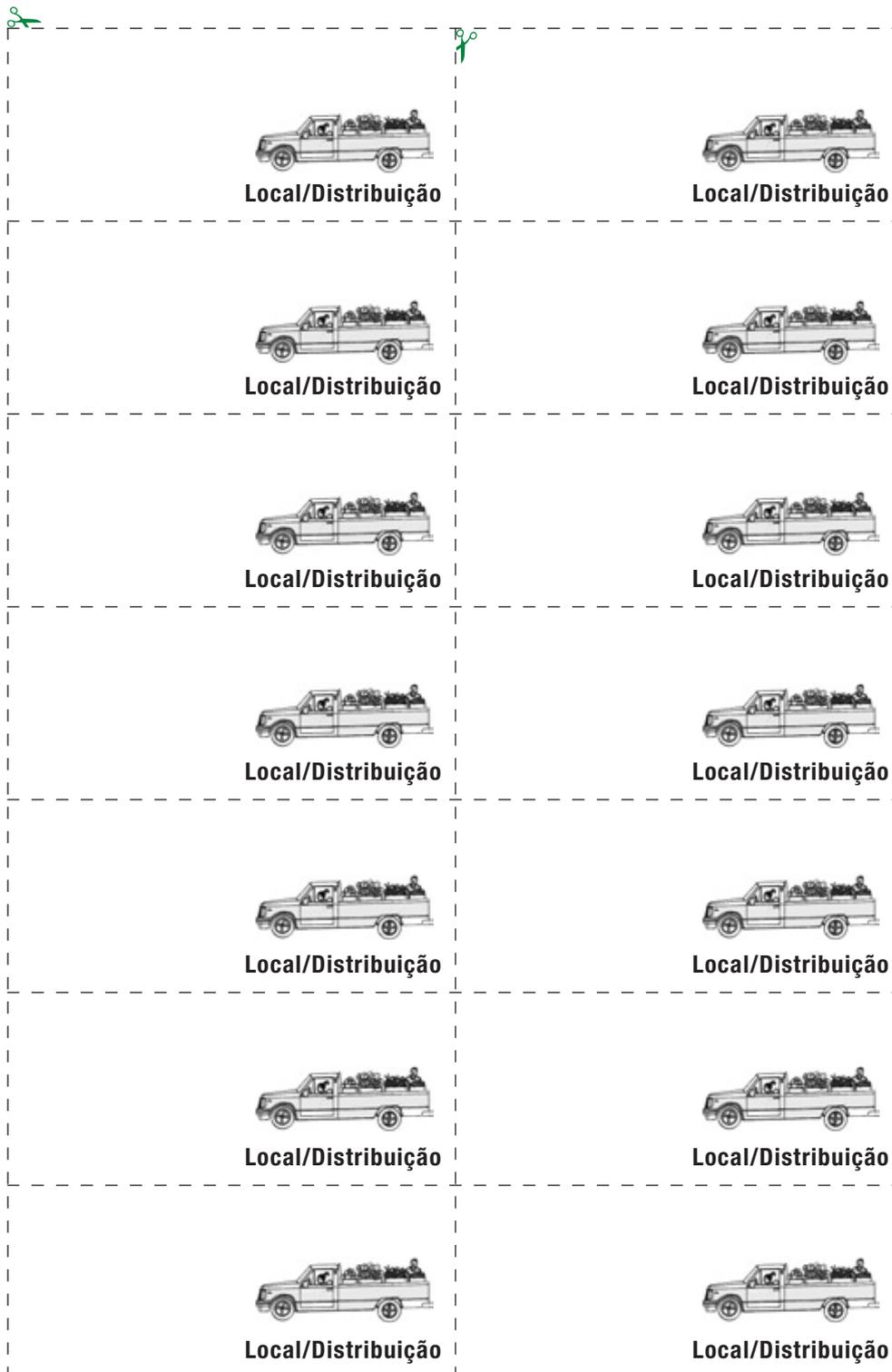


Jogo de Cartas – Ponto de venda/Distribuição

<p>A melhor maneira de vender ovos nas pequenas aldeias é sempre a venda porta-a-porta.</p>	<p>FALSO (Uma pequena banca ou uma mercearia podem igualmente ser bons locais de venda.)</p>	<p>O seu local de venda deve estar próximo dos seus clientes.</p>	<p>Habitualmente, VERDADEIRO, mas nem sempre.</p>
<p>Vender o seu próprio produto costuma demorar mais tempo, mas vale sempre a pena.</p>	<p>FALSO (O tempo também é dinheiro. O seu tempo poderá ser melhor empregue na produção ou na promoção).</p>	<p>Não é essencial para o seu negócio dispor de um bom local de armazenamento.</p>	<p>FALSO (Os bens agrícolas ou outros podem deteriorar-se e levá-lo a perder dinheiro.)</p>
<p>Os produtores de arroz da sua zona vendem a um agente que leva o arroz para a cidade. Podem reduzir custos se alugarem em conjunto um camião e forem eles próprios vender o seu arroz.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>As mulheres na sua aldeia pretendem vender molho picante caseiro. Uma loja local poderia tornar-se num bom distribuidor para esse produto.</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>As pessoas na sua aldeia vendem o peixe que apanham a um agente para que este o leve até à cidade mais próxima. Considera que o agente paga muito pouco pelo peixe, mas os seus amigos dizem-lhe que não existe outra alternativa.</p>	<p>FALSO Os produtores estabelecem muitas vezes cooperativas para transporte, armazenamento e vendas a retalho.</p>	<p>Muitos negócios perdem parte dos seus produtos devido a fracas condições de armazenamento.</p>	<p>VERDADEIRO (As perdas ocorrem quando os produtos ficam danificados, partidos ou são roubados.)</p>
<p>Os agentes nunca estão dispostos a alterar os seus preços ou modos de atuação.</p>	<p>FALSO (Tal como acontece consigo, os agentes precisam de realizar lucro. Eles precisam do seu negócio. Por vezes é possível negociar alterações ao valor pago aos agentes.)</p>	<p>Quanto maior for a distância em relação ao mercado, maior será a necessidade de um agente.</p>	<p>VERDADEIRO (Os custos de transporte e armazenamento costumam aumentar com a distância.)</p>
<p>Uma boa ideia para um novo negócio pode ser preencher um vazio na distribuição. Por exemplo, as mulheres de uma comunidade iniciaram um serviço de transporte para ajudar os produtores hortícolas a venderem os seus produtos numa cidade próxima.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>Normalmente, é possível poupar dinheiro na distribuição, reduzindo o número de pessoas envolvidas entre si e o comprador.</p>	<p>VERDADEIRO</p>
<p>Existem inúmeras formas de vender o seu produto: diretamente, através de agentes ou inserido num grupo.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>Irá realizar mais dinheiro se vender diretamente.</p>	<p>FALSO (Vender sozinho o seu próprio produto pode implicar mais custos para transporte, armazenamento, etc. E implica mais tempo, também.)</p>



Jogo de Cartas – Ponto de venda/Distribuição



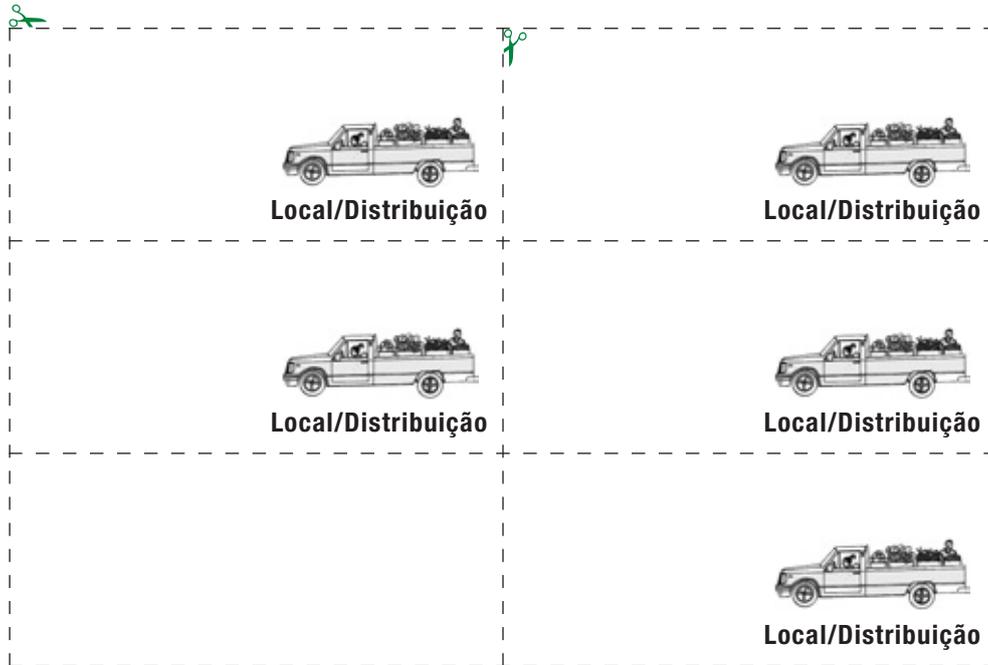


Jogo de Cartas – Ponto de venda/Distribuição

<p>Um agente pode vender o seu produto aos consumidores, ou a intermediários, para que estes o vendam depois.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>Os agentes cobram sempre preços injustos.</p>	<p>FALSO (Alguns agentes podem fazê-lo poupar dinheiro, se lhe cobrarem menos do que gastaria em distribuição e vendas.)</p>
<p>A sua decisão sobre a melhor forma de distribuir os seus produtos é muito importante.</p>	<p>VERDADEIRO</p>	<p>Em muitos países, os agentes são a única forma de distribuir um produto.</p>	<p>FALSO (Pode vender o seu produto diretamente ou associar-se a outras vendedoras num grupo ou cooperativa.)</p>
<p>Distribuição significa pegar no produto do produtor e vendê-lo ao comprador.</p>	<p>VERDADEIRO</p>		



Jogo de Cartas – Ponto de venda/Distribuição



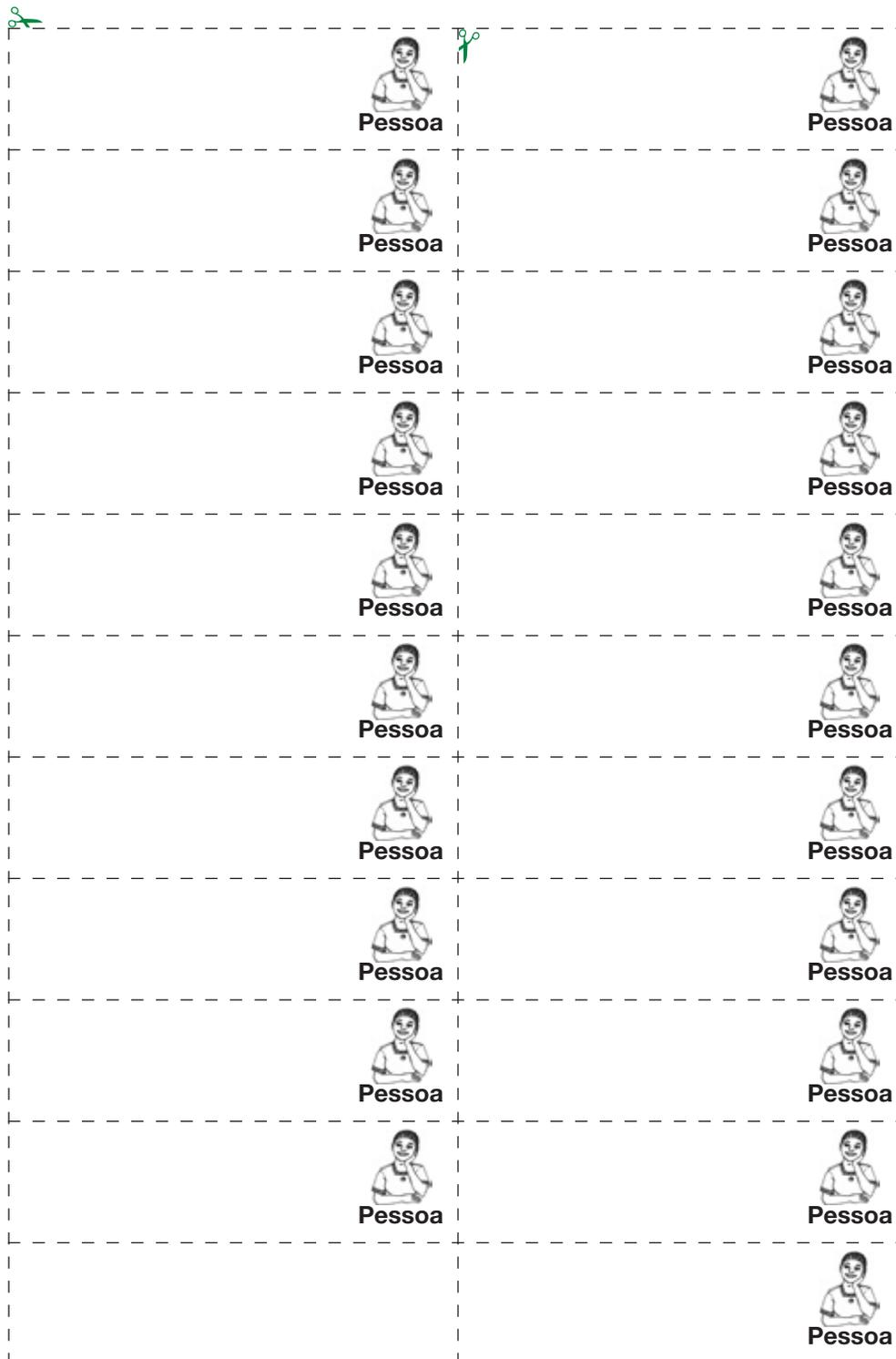


Jogo de Cartas – Pessoa

<p>Nunca fez publicidade. Quais considera serem as melhores formas de dar a conhecer o seu produto às pessoas?</p>	<p>Possui um negócio de reparação de bicicletas. Algumas pessoas dizem que cobra demasiado pelo seu trabalho. O que vai decidir sobre a alteração dos preços?</p>
<p>O Inspetor de Saúde informa-a de que terá de fechar o seu estabelecimento. O que pretende fazer?</p>	<p>Dispõe de serviços de jardinagem para alguns habitantes de uma cidade próxima. Quais seriam as melhores formas de dar a conhecer aos outros o seu produto?</p>
<p>Uma das suas familiares pretende ser sua parceira de negócios. Ela oferece-lhe dinheiro para duplicar o seu negócio e pretende metade dos seus lucros. O que pensa fazer?</p>	<p>Alguém decide abrir, próximo da sua loja, uma outra loja com produtos muito idênticos aos seus. O que vai fazer?</p>
<p>Vários clientes pedem-lhe para abrir mais cedo de manhã. Outros, preferem que a sua loja possa fechar mais tarde, ao fim do dia. O que decide fazer?</p>	<p>Está a ficar sem produtos para vender e os seus clientes esperaram muito tempo até conseguirem fazer as compras na sua loja. Os clientes estão aborrecidos e dizem que irão comprar noutra loja. Qual é a sua reação?</p>
<p>Um concorrente baixou os preços para um preço inferior ao seu. Não irá ter lucro se baixar os seus preços ao nível da concorrência. O que pretende fazer?</p>	<p>Pretende instalar uma banca no mercado local. Enquanto decide o melhor sítio para colocar a sua banca, o que é para si mais importante?</p>
<p>Um jovem que não conhece oferece-se para vigiar a sua loja no período após o fecho, defendendo-a assim de atos de vandalismo. Ele indica-lhe que outros estabelecimentos lhe pagam para fazer este serviço. O que pensa fazer?</p>	<p>É membro de uma cooperativa produtora de mel. Gostaria de passar a vender mel numa loja local. O que pretende dizer ao proprietário da loja, de modo a convencê-lo a aceitar?</p>
<p>Os seus antigos clientes estão a começar a ir comprar a outras lojas. Como vai resolver esta questão?</p>	<p>Alguns amigos e familiares pretendem comprar-lhe produtos a crédito. O que pensa fazer?</p>
<p>Um funcionário público local pede-lhe produtos ou serviços grátis. O que pretende fazer?</p>	<p>Tem uma ideia sobre um novo produto que pode não ser facilmente aceite na sua comunidade. De que modo pode promover o produto?</p>
<p>Tem uma padaria que produz pão, mas gostaria também de passar a vender bolos. Como pretende implementar o novo produto?</p>	<p>O seu produto tem um melhor mercado na cidade principal, mas trata-se de um produto perecível. O que pensa fazer?</p>
<p>Um comerciante local que tem um camião compra-lhe legumes a si e às outras lojas e vai vendê-los a uma cidade próxima. Pensa que ele não lhe está a pagar o suficiente. O que pode fazer?</p>	<p>É produtora de leite, mas não existe lugar para vender o seu leite. De que modo o pode vender?</p>
<p>Dispõe de um negócio de sucesso e de uma reputação. Desde que colocou outra pessoa no lugar de vendedor, os seus lucros diminuíram. O que pode fazer?</p>	



Jogo de Cartas – Pessoa



Exercício 17. Como Vender com Sucesso

Objetivos

- Ter consciência de que o modo como vende os produtos pode conduzir ao sucesso ou ao fracasso do seu negócio.
- Identificar formas de sucesso para vender o seu produto ou serviço.

Duração

60 minutos



Disposição da Sala

Disposição em forma de U com espaço suficiente para as interpretações de papéis (*role-play*).



Materiais e Preparação

- Ler os materiais informativos antes do exercício.
- Trazer roupas para “venda”. Estabelecer um local para vender os produtos dispostos, antes do início da sessão.
- Selecionar voluntárias/os para a interpretação de papéis (*role-play*).



Recursos Formativos para Distribuir

- Recurso Formativo 17.1: Diálogo numa Situação de Venda (1): Materiais de Apoio para a Interpretação de Papéis (*Role-play*).
- Recurso Formativo 17.2: Diálogo numa Situação de Venda (2): Materiais de Apoio para a Interpretação de Papéis (*Role-play*).



Sessões Relacionadas

Todos os outros exercícios do Módulo 3.2.



Notas para a Equipa de Formação

As/os voluntárias/os devem ser capazes de representar os seus papéis e estarem aptos a receber comentários e respostas das/os outras/os participantes. Muitas vezes, os comentários podem ser entendidos como críticas, caso não sejam expressos de um modo construtivo. As equipas de formação devem certificar-se sempre de que as/os intervenientes na interpretação de papéis e as/os observadoras/es partilham as suas experiências, aprendendo umas/uns com as/os outras/os, num ambiente descontraído e agradável.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 15 minutos

Consultar os 5 P e dar início ao exercício como uma forma prática de testar as suas competências de venda. A venda eficaz depende da forma como os produtos são vendidos, depende da sua personalidade e atitudes.

Solicitar que entre 4 a 6 participantes se ofereçam como voluntárias/os e efetuem duas interpretações de papéis. Em cada uma delas, deve existir um ou dois compradores e um lojista. Na primeira interpretação de papéis não haverá quaisquer vendas. Na segunda interpretação de papéis, os clientes comprarão algo e sentir-se-ão bastante satisfeitos. As/os participantes na interpretação de papéis devem ter 5-10 minutos para se prepararem para os seus papéis, lendo o material formativo com os dois diálogos de vendas (Recurso Formativo 17.1 e 17.2). Em alternativa, e caso as/os participantes não saibam ler, a equipa de formação explica às/aos voluntárias/os os papéis que devem representar.

De modo a fazer uma introdução à interpretação de papéis, as outras pessoas devem refletir sobre as formas de vender e as técnicas de venda que elas próprias já experimentaram. Devem pensar no modo como os potenciais clientes abordam o “seu” estabelecimento/banca/loja/produto. Lembre-lhes que, antes de os clientes chegarem à sua loja, poderá ter havido algum tipo de atividades **promocionais** que os tenham conduzido até si. Estas atividades podem incluir uma boa reputação; publicidade; uma boa localização junto de lojas semelhantes, etc. Podem ter ido ter consigo com um objetivo ou por coincidência (**local**), ou talvez levados pela frustração que sentiam face à concorrência, que não conseguiu equilibrar as suas necessidades com os meios financeiros de que dispõe (**produto; preço**).

Compete a quem **vende** (o 5.º P) – que pode ser um produtor, um lojista ou um fornecedor de serviços – estimular a procura potencial dos clientes e convencê-los a comprar o produto.

Etapa 2 – 15-20 minutos

As duas interpretações de papéis vão decorrer uma após a outra, aproximadamente durante 5-10 minutos cada. As/os participantes na representação vão “agir” como vendedoras/es e compradoras/es numa loja onde são vendidos vestidos, saias e produtos têxteis. As outras pessoas devem considerar e analisar as diferenças entre a primeira e a segunda interpretação de papéis.

Etapa 3 – 20 minutos

Iniciar o debate agradecendo a todas as pessoas pela representação (*role-play*), especialmente à que representou o papel de vendedor “antipático”. Explique claramente que a/o participante estava a representar um papel e que, numa situação real, não teria o mesmo comportamento. É uma explicação necessária, porque muitas vezes se tem a tendência de confundir a pessoa com a representação que ela está a realizar.

Debater as diferenças entre as duas pessoas que estão a vender e pedir alguns comentários:

- Qual a diferença entre as duas representações?
- Como se comportaram?
- Conheciam os seus próprios produtos?
- Que ações tomaram para levar os clientes a comprar?
- Como trataram os seus clientes? Foram simpáticas? Atenciosas? Ou indiferentes?
- Quando fizeram referência ao preço?
- Estavam a ouvir o cliente?
- Os clientes gostariam de regressar à loja? Porque não?

Apresentar uma lista sobre as questões mais importantes durante a venda, tendo por base o resultado do debate anterior:

- Ser educado e simpático, sem exageros.
- Envolver o cliente na conversa.
- Tentar perceber as necessidades dos clientes.
- Explicar as características e as vantagens do produto.
- Mostrar o produto (e alternativas possíveis).
- Mencionar o preço, no final da conversa.



Notas para a Equipa de Formação

Caso as/os participantes façam referência a estereótipos de género, tais como dizerem que as mulheres (ou os homens) são melhores nas vendas, por serem mais simpáticas/os ou melhores a comunicar com outras pessoas, dar início a um debate de acordo com as seguintes linhas:

- Perguntar se estas diferenças estão relacionadas com diferenças biológicas (de sexo) ou sociais (de género).
- Pedir ao grupo para explicar os seus pontos de vista, chegando à conclusão que estas diferenças existem devido a influências sociais: em todas as sociedades, os homens e as mulheres são socializados e ensinados a comportarem-se de determinado modo. Em determinadas sociedades, as vendas são consideradas como uma ocupação tipicamente feminina, enquanto noutras esta é considerada uma ocupação para homens. Nas sociedades em que as mulheres são educadas para não falarem com estranhos, as que se iniciam numa atividade são muitas vezes tímidas e têm necessidade de aprender competências sociais com pessoas que não conhecem.
- Geralmente, o sucesso da maioria dos negócios depende do sucesso obtido na venda de produtos ou serviços. Assim, tanto as mulheres como os homens, independentemente do modo como foram educados, necessitam de saber como vender com sucesso.



Diálogo numa Situação de Venda (1): Materiais de Apoio para a Interpretação de Papéis (*role-play*)

Instruções para os intervenientes: Criar o seu próprio diálogo com base no guião.

A cliente (**C**) está à procura de um vestido para o aniversário da sua filha.

A vendedora (**V**), hoje, está maldispоста. Quer fechar a loja mais cedo, para ir para casa. Quando vê a cliente chegar à loja, fica zangada.

Diálogo:

C – Boa tarde, como está?

V – Tarde...

C – Estou à procura de um vestido para a minha filha.

V – Ah...

C – O que pretende?

V – *(Sem reagir ao comentário da C; atira um uniforme escolar para cima do balcão.)*
Este só custa 10 dólares *(mudar para o preço atual na moeda local)*.

C – *(Olha para o uniforme, que não é aquilo que pretende.)* Não, eu estava a pensar num vestido e não num uniforme escolar.

V – *(Atira um vestido para cima do balcão.)* Este, são só 15 dólares. Escolha. Não tenho todo o tempo do mundo.

C – *(Olha para o vestido.)* De que material é feito?

V – Não sei.

C – Pode ser passado a ferro?

V – *(Suspira.)* Não faço a mínima ideia.

C – *(Parece surpreendida e desiludida. Sai sem se despedir.)*



Diálogo numa Situação de Venda (2): Materiais de Apoio para a Interpretação de Papéis (*role-play*)

Instruções para os intervenientes: Criar o seu próprio diálogo com base no guião.
A cliente (**C**) está à procura de um vestido para o aniversário da sua filha, na próxima semana.

A vendedora (**V**) está extraordinariamente bem disposta. As vendas têm corrido bem hoje, tal como ontem.

Diálogo:

C – Boa tarde, como está?

V – Boa tarde, estou bem, e a senhora como está?

C – Estou bem, obrigada.

V – Em que posso ajudá-la?

C – Estou à procura de um vestido para a minha filha.

V – Que tipo de vestido? É para alguma ocasião especial ou para a escola?

C – A minha filha vai fazer anos na próxima semana.

V – Muito bem, quantos anos faz?

C – Treze.

V – Talvez possa ter exatamente aquilo que procura. Veja estas peças (*mostra uma saia de ganga e uma camisa*), feitas de um material muito agradável, fácil de lavar e passar. O acabamento é de muito boa qualidade. (*Mostra as costuras, as casas dos botões e entrega a saia e a camisa à cliente.*)

C – (*Olha para a saia.*) De que material é que ela é feita?

V – É a última moda. É feita em ganga, material importado. É extremamente forte e as cores duram, mesmo com a lavagem frequente.

C – (*Interessada.*) Quanto custa?

V – São 20 dólares. Está a um bom preço, porque o material é muito resistente. Uma vez que está a entrar na fase da adolescência, tenho a certeza de que ela vai usar esta saia em ganga tão na moda e esta linda camisa.

C – Bem, tenho de confessar que acho caro – mas ela vai gostar. Pode embrulhar as duas peças, por favor? (*A cliente sai, após se consumir a venda.*)

Exercício 18. Miniestudo de Mercado

Objetivo

Explorar o “mercado” de uma forma sistemática através de entrevistas a mulheres empreendedoras e às/aos suas/seus clientes e através da observação das atividades.

Duração

- 60 minutos para preparação (etapas 1 a 3).
- Tempo da parte da tarde para o trabalho no terreno (etapa 4).
- 30 minutos para a apresentação de um relatório e para a conclusão em plenário (etapas 5 e 6).
- 30 minutos (etapa 7, opcional).



Disposição da Sala

Pequenos grupos de trabalho em círculo (2-4 participantes em cada grupo).



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 18.1: Questões-chave sobre a Pesquisa de Mercado.
- Recurso Formativo 18.2: Questionário para o Miniestudo de Mercado.



Recurso Formativo para Distribuir

- Recurso Formativo 18.3: Exemplo do Questionário de *Marketing* da Sr.^a Mirriam Mbewe.



Sessões Relacionadas

- Módulo 2.2, Exercício 9: O Negócio na Sua Comunidade: Planeamento Empresarial.
- Todos os outros exercícios do Módulo 3.2.
- Módulo 4.2 Apoio Empresarial e Rede de Contactos.



Preparação

O grupo prepara e realiza o trabalho no terreno (etapa 3) através da visita a algumas atividades (lojas, comércio de rua ou mercados). Realiza entrevistas a proprietários e encarregados de lojas e a clientes, e faz uma análise da localização e apresentação destes negócios. Existem muitas formas de organizar este tipo de trabalho no terreno, e a equipa de formação tem de decidir o que é mais importante para as/os participantes e aquilo que é exequível em termos de disponibilidade e de facilidade de localização e logística:

- Todos as/os participantes devem entrevistar pelo menos uma pessoa e realizar uma observação interna e/ou externa às atividades.
- Dependendo da situação, cada um dos pequenos grupos pode visitar um tipo de negócio num local à escolha, por exemplo, um grupo pode analisar as lojas, e o outro pode selecionar as atividades de artesanato, etc. Caso as/os participantes já disponham de uma atividade ou tenham uma ideia concreta do negócio que pretendem, podem preferir visitar o mesmo tipo de negócio que já têm (ou tencionam desenvolver). Alternativamente, cada grupo pode visitar um local de mercado diferente ou um grupo de produtores; ou então cada grupo pode entrevistar ou analisar tanto as atividades das mulheres como dos homens e/ou

assistentes de loja femininos ou masculinos, como ainda dos clientes, para que seja possível estabelecer diferenças entre os sexos no estudo ao mercado.

- Caso o grupo visite empresas – “modelo”, pode vir a ser necessário solicitar uma colaboração prévia dos proprietários dos negócios.

Este exercício pode ser realizado ao final do dia e o relatório referente às conclusões é apresentado no dia seguinte.

Plano da Sessão Etapa 1 – 10 minutos

Recordar o Exercício 16, no qual os 5 P do *marketing* foram debatidos. Introduzir este exercício como uma oportunidade para praticar a pesquisa de mercado.

Salientar que a pesquisa de mercado é essencial para as pessoas ou grupos que pretendem iniciar uma atividade. Perguntar às/aos participantes que tipo de informação gostariam de ter caso fizessem pesquisa de mercado para os seus próprios negócios. Apresentar uma lista com os pontos-chave num papelógrafo ou quadro, utilizando as Questões-Chave na Pesquisa de Mercado (Recurso Formativo 18.1).

PORQUÊ	O que necessita de saber e porquê: o intuito da pesquisa.
O QUÊ	O que será debatido: o mercado, os clientes, os hábitos dos clientes, os canais de distribuição e de venda.
QUEM	Que pessoas precisa de contactar (analisar e/ou entrevistar): clientes (potenciais), outros negócios (concorrentes).
COMO	Quem efetua a pesquisa: o próprio ou outra pessoa? Que métodos vai usar: entrevistas, observação, análise de estatísticas?
ONDE	Em que local: é fácil ou difícil de alcançar? Que aspeto tem?

Para ilustrar estas respostas, apresentar o exemplo da Sr.^a Mbewe (consultar também a etapa 7). A Sr.^a Mbewe está a pensar vender bebidas à entrada da universidade, onde passam muitos professores e estudantes universitários. Mirriam necessitaria de comprar um carro móvel e trata-se de um grande investimento para ela. Antes de dar início a esta atividade, Mirriam necessita de saber se conseguirá atrair um número suficiente de clientes, e quais são as preferências dos potenciais clientes. Assim, decide realizar um estudo de mercado simples, efetuando entrevistas a potenciais clientes à entrada da universidade, e comprando bebidas e conversando com algumas pessoas que já vendem bebidas naquele local.

Etapa 2 – 45 minutos

Durante esta etapa, o grupo realiza um breve questionário para se preparar para o miniestudo de mercado. Explicar que um estudo de mercado consiste habitualmente na procura de informação sobre um produto ou serviço que se pretende fornecer no negócio através de:

- Entrevistas às/aos clientes relativamente às suas preferências. Nota: pode tratar-se de clientes individuais, por exemplo, a mulher ou o homem que se dirige a uma

loja de reparações para arranjar a sua bicicleta ou para comprar mercearias para a família. Mas as/os clientes podem igualmente ser outras lojas – por exemplo, um grupo de aldeãs que criam peças de artesanato vai vender os seus artigos às lojas de turismo. Estas lojas funcionam, assim, como suas/seus clientes. Neste caso, é importante descobrir, junto das/os vendedoras/es ou das/os proprietárias/os das lojas, quais as preferências dos próprios clientes, dos turistas.

- Entrevistas às/aos proprietárias/os ou vendedoras/es dos negócios da concorrência que vendem produtos ou serviços idênticos.
- Uma análise à localização dos negócios e à disposição dos artigos na loja ou na banca de mercado.

Dividir o grupo em 4 a 6 pequenos grupos. Atribuir a cada um deles a sua função (consultar “Preparação”) ou deixar que sejam eles a selecionar o tipo de atividade, localização ou grupo de produto que pretendem analisar. Em cada grupo, cada participante deverá:

- Entrevistar as/os vendedoras/es ou as/os proprietárias/os dos negócios e/ou clientes (potenciais) dos negócios selecionados: no mínimo, uma entrevista por cada participante.
- Analisar a localização e o espaço interior destes estabelecimentos.

Solicitar a cada grupo a elaboração de um pequeno questionário para o Miniestudo de Mercado. Apresentar-lhes algumas ideias sobre os tipos de questionários em que se podem basear, utilizando o Questionário para o Miniestudo de Mercado (Recurso Formativo 18.2).

Etapa 3 – 15 minutos

Pedir aos grupos para apresentarem os seus questionários e deixar as/os outras/os participantes apresentarem comentários e sugestões que sejam úteis.

Antes de as/os participantes iniciarem o seu trabalho no terreno, certifique-se de que compreendem algumas das informações básicas, para que as entrevistas possam ser mais bem realizadas. Consultar o Recurso Formativo 18.1.

Solicitar aos grupos que distribuam o trabalho entre eles, debatam as conclusões em conjunto e preparem a apresentação de relatórios em plenário após o trabalho no terreno.

Etapa 4 – Duração a determinar.

O grupo desenvolve o trabalho no terreno.

Etapa 5 – 15 minutos

De regresso do trabalho no terreno (no dia seguinte), os grupos debatem as suas impressões e preparam as respetivas apresentações. Cada grupo apresenta depois sucintamente as suas questões-chave e as principais impressões a todo o grupo.

Etapa 6 – 15 minutos

Concluir a sessão debatendo as seguintes questões:

- Como correu? Foi fácil ou difícil?
- Quais foram as principais aprendizagens?
- Foi possível identificar diferenças entre as empreendedoras e os empreendedores, entre os seus negócios e os seus clientes? Em caso afirmativo, o que foi que aprendeu e porquê?
- Quais são os principais pontos a considerar para um futuro estudo de mercado?
- É útil realizar estudos de mercado? Por que razão é importante?
- É útil realizar um plano de mercado? Porquê?

Resumir estes pontos como conclusão da sessão.

Etapa 7 – 30 minutos (opcional)

Caso o grupo pretenda realizar um estudo de mercado após a sessão de trabalho de formação, de modo a iniciarem ou melhorarem o seu negócio, introduzir e distribuir o Exemplo de Questionário de *Marketing* da Sr.^a Mbewe (Recurso Formativo 18.3). A Sr.^a Mbewe está a pensar vender bebidas à entrada da universidade, onde passam muitos professores universitários e estudantes. Mirriam necessitaria de comprar um carro móvel e trata-se de um grande investimento para ela. Assim, decide efetuar um estudo de mercado simples, realizando entrevistas a potenciais clientes à entrada da universidade, comprando bebidas e conversando com algumas pessoas que já vendem bebidas no mesmo local.

Debater o questionário com o grupo e perguntar que questões gostariam de ver acrescentadas, alteradas ou eliminadas. Incentivar o grupo a criar os seus próprios questionários que possam ir ao encontro dos seus produtos e clientes específicos.



Questões-chave sobre a Pesquisa de Mercado

- PORQUÊ** O que necessita de saber e porquê: o objetivo da pesquisa.
- O QUÊ** O que será analisado: o mercado, os clientes, os hábitos dos clientes, os canais de distribuição e de vendas.
- QUEM** Que tipo de pessoas precisa de contactar (analisar e/ou entrevistar): clientes (potenciais), outros negócios (concorrência).
- COMO** Quem efetua a pesquisa: o próprio ou outra pessoa?
Que métodos vai usar: entrevistas, observação, análise de estatísticas?
- ONDE** Em que local: é fácil ou difícil de alcançar? Que aspeto tem?

Utilize os Seus Olhos, Ouvidos, Boca, Tato e Olfato!

“DICAS” PARA AS MELHORES ENTREVISTAS

- As entrevistas oferecem melhores resultados se forem realizadas individualmente.
- Perguntar a cada pessoa que pretende entrevistar se dispõe de tempo para responder a algumas questões (selecionar um período calmo, quando não existir muito trabalho).
- Apresentar-se de forma sucinta e explicar o objetivo da entrevista.
- Começar por realizar alguns comentários simpáticos, e apresentar questões simples – é necessário estabelecer um primeiro contacto com a pessoa que pretende entrevistar, para “quebrar o gelo”.
- Colocar questões abertas: O que pensa sobre...? Por que razão escolheu esta loja para efetuar as suas compras de mercearia?
- Evitar questões fechadas, ou seja, questões em relação às quais os entrevistados apenas possam responder “sim” ou “não”.
- Evitar questões sugestivas que possam conduzir a resposta do entrevistado para uma determinada direção.
- Colocar apenas algumas questões que sejam importantes para atingir o seu alvo: o objetivo da pesquisa de mercado.
- Falar de forma clara, numa linguagem que os entrevistados compreendam facilmente.
- Manter uma sequência lógica nas questões que apresentar: não “saltar” de um assunto para outro.
- Agradecer à pessoa no final da entrevista.



Questionário para o Miniestudo de Mercado

Exemplos de perguntas para entrevistas aos/às vendedores/as e aos/às proprietários/as sobre as preferências dos clientes

- | | |
|----------------------------------|---|
| • Quem compra? | Qual é o perfil dos clientes? São também utilizadores? (nem sempre é claro) |
| • Porque compram? | Necessidade, prestígio, hábito, preço |
| • O que compram? | Tamanho, qualidade, cor, aspeto |
| • Quando compram? | Sazonalmente, diariamente, semanalmente, associado a um acontecimento |
| • Onde compram? | Mercado, em casa, no correio, centro comercial, local, outro |
| • Como compram? | Por encomenda, impulso, crédito, a grosso |
| • Com que frequência compram? | Regularmente, casualmente, ocasionalmente |
| • Qual a quantidade que compram? | Taxas de utilização, quantidades |

Exemplos de perguntas para entrevistas aos/às vendedores/as e aos/às proprietários/as sobre a concorrência

- Quem são os seus concorrentes?
- Quais são as vantagens deles?
- Quais são as desvantagens deles?
- Existe muita concorrência?
- Que tipo de ações desenvolve para atrair os clientes, de forma que eles recorram à sua loja, e não aos concorrentes?

Pontos-chave para as observações

- Utilizar todos os seus sentidos: visão, audição, paladar, tato e olfato.
- O local é de fácil acesso?
- O interior e os expositores estão limpos e são atrativos?
- Quais as atitudes dos vendedores em relação aos clientes?



Exemplo do Questionário de *Marketing* da Sr.^a Mirriam Mbewe

1. Perfil Pessoal

Idade (grupo)
Sexo

2. Informação sobre o Mercado

- 2.1 Com que frequência compra aqui bebidas?
2.2 Quanto costuma pagar por uma bebida?
2.3 Quantas vezes por dia costuma comprar bebidas aqui?
- Manhã
 - Hora do almoço
 - Tarde
 - Noite
- 2.4 Das seguintes condicionantes, o que é para si mais importante quando compra uma bebida?
- Preço (custo)
 - Se a bebida é quente ou fria
 - Grande variedade de diferentes tipos de bebidas
 - Serviço rápido
 - Atendimento

3. Informação sobre o Produto

- 3.1 De que tipo de bebida gosta?
- Água
 - Sumo fresco de fruta
 - Refrigerantes
 - Batidos
 - Café
 - Chá
- 3.2 Que tamanho de bebida prefere?
- Grande
 - Médio
 - Pequeno

4. Informação sobre a Concorrência

- 4.1 Onde costuma comprar habitualmente a sua bebida? E porquê?
- Concorrente 1
(Preço – Tipo de bebida – Local – Relação pessoal – Outro _____)
 - Concorrente 2
(Preço – Tipo de bebida – Local – Relação pessoal – Outro _____)
 - Concorrente 3
(Preço – Tipo de bebida – Local – Relação pessoal – Outro _____)

Notas

.....
.....

Módulo 3.3: Produção, Serviços e Tecnologia

Conteúdos-chave

De forma a gerir um negócio rentável, é necessário possuir uma compreensão básica da tecnologia e da “produção”, tanto para atividades relacionadas com a produção, como para as relacionadas com os serviços. As mulheres têm tradicionalmente um acesso limitado à formação técnica especializada ou à informação relacionada com a indústria. Embora a confeção de refeições seja uma tarefa tipicamente feminina, o conhecimento especializado é muitas vezes insuficiente em termos de competências, de informação sobre matérias-primas e tecnologia, de processo de produção e no que diz respeito à estrutura de custos. É uma das razões por que as transações económicas das mulheres tendem a paralisar a um nível microeconómico informal, tratando-se muitas vezes de atividades com mão de obra intensiva e fraca produtividade, com tecnologia desajustada e de fraca qualidade.

Objetivos

O Módulo 3.3 tem como objetivo ajudar as mulheres a:

- Aperfeiçoar as suas competências na identificação e tratamento de elementos-chave da produção de um bem ou serviço.
- Conhecer o sistema de produção e familiarizarem-se com os elementos básicos da inovação dos produtos.
- Conhecerem os diferentes elementos do custo, incluindo a licença de maternidade, que muitas vezes não é paga, e o trabalho “invisível”, quando desempenhado por mulheres.

Exercícios

19. Tudo o Que É Necessário para Criar Um Produto ou Serviço.
20. Mais e Melhores Produtos: O Modelo SCAMPER.

Exercício 19. Tudo o Que É Necessário para Criar Um Produto ou Serviço

Objetivos

- Identificar e aprender a melhor forma de gerir os principais custos de produção de um bem ou serviço.
- Compreender as diferentes etapas do ciclo de produção.

Duração

95 minutos



Disposição da Sala

- Em forma de U.
- Duas disposições em forma de U dos dois lados da sala de formação durante as apresentações.
- Papelógrafo, marcadores.
- Custos de produção para um produto ou serviço adequado a uma determinada zona – consultar os exemplos:
Exemplo de produção – produção de limonada:
 - 5 copos de plástico, 1 jarro grande, 2 colheres, 1 faca, 1 tabuleiro;
 - 10 limões, 100 gramas de açúcar, 1 garrafa grande de água potável;Exemplo de um serviço – cabeleireiro:
 - 1 conjunto de utensílios de cabeleireiro: bacia, pente, toalha, tesouras, espelho;
 - matérias-primas necessárias consideradas como custos de produção: água, champô.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 19.1: Tabela da Produção.
- Recurso Formativo 19.2: Lista de Matérias-primas.
- Recurso Formativo 19.3: Lista de Tempos de Trabalho.
- Recurso Formativo 19.4: Lista de Ferramentas e Equipamento.
- Recurso Formativo 19.5: O Ciclo de Produção: Negócio Ligado à Produção.
- Recurso Formativo 19.6: O Ciclo de Produção: Negócio Ligado aos Serviços.



Sessão Relacionada

Exercício 22: Determinação de Custos e Fixação de Preços (Módulo 3.4. Finanças).



Preparação

- As ferramentas e as matérias-primas para criar um produto ou fornecer um serviço (ver acima) devem ser emprestadas e/ou previamente disponibilizadas.
- Solicitar voluntárias/os para agirem como empreendedoras/es: uma/um deve demonstrar como realizar um produto e a/o outra/o deve apresentar o modo de desenvolvimento de um serviço.
- Algumas pessoas podem ser demasiado tímidas para representarem um papel que envolva contacto físico com outra pessoa (neste caso, o pentear e/ou cortar o cabelo de um cliente). É necessário que as equipas de formação tenham em consideração este aspeto, dando total liberdade às pessoas para agirem conforme pretenderem; em caso algum devem ser forçadas.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 5 minutos

Apresentar os objetivos do exercício: aprender a melhor forma de gerir os principais custos envolvidos na produção de um bem ou serviço. O grupo vai assistir a dois pequenos ciclos de produção em ação: para a criação de um produto e para o fornecimento de um serviço. Duas/dois voluntárias/os interpretam o papel de empreendedoras/es e apresentam o processo de produção, transformando, através do seu trabalho e das ferramentas, as matérias-primas em produtos finais ou serviços. Através da observação e da análise, o grupo identifica os elementos-chave de um ciclo de produção em pequena escala.

Etapa 2 – 45 minutos

Perguntar ao grupo quais são os **principais custos de produção** necessários na produção e no fornecimento de um serviço. Como conclusão, referir que existem 3 tipos principais de custos de produção: matérias-primas, equipamento e trabalho.

Introduzir e explicar as seguintes tabelas ao grupo:

- Lista de Matérias-primas (Recurso Formativo 19.2).
- Lista de Tempos de Trabalho (Recurso Formativo 19.3).
- Lista de Ferramentas e Equipamento (Recurso Formativo 19.4).

Explicar que o grupo (excluindo os 2 voluntários) será dividido em 6 pequenos grupos. Três grupos irão observar os 3 tipos de fatores de produção (equipamento, matérias-primas e tempo de trabalho) envolvidos na produção de limonada, e os outros 3 grupos analisam o mesmo para o cabeleireiro.

Os 3 grupos têm as seguintes tarefas:

Tarefa do Grupo 1:

-  Preencher a Lista de Matérias-primas (Recurso Formativo 19.2).
-  Como pensam que os materiais podem ser mais bem geridos? Descrever cada sugestão pormenorizadamente.

Tarefa do Grupo 2:

-  Preencher a Lista de Tempos de Trabalho (Recurso Formativo 19.3).
-  De que modo as etapas podem ser mais bem geridas? Descrever cada sugestão pormenorizadamente.

Tarefa do Grupo 3:

-  Preencher a Lista de Ferramentas e Equipamento (Recurso Formativo 19.4).
-  Como pensam que as ferramentas/equipamento podem ser mais bem geridos? Descrever cada sugestão pormenorizadamente.

Cada grupo apresenta as suas conclusões no papelógrafo. Pedir ao grupo para observar atentamente a ação.

As/os duas/dois voluntárias/os podem mostrar como preparam a deliciosa limonada e como conseguem fazer penteados cheios de estilo.

Etapa 3 – 30 minutos

Solicitar ao grupo que apresente as suas conclusões. Verificar as diferentes opiniões e sugestões, para poder melhorar e debater:

- Em relação às matérias-primas: verificar se foram utilizados todos os artigos e se existem excedentes.
- Em relação ao trabalho: verificar se as/os participantes tomaram nota do tempo que foi necessário para cada etapa de produção da limonada ou do serviço de cabeleireiro. Incluir, caso necessário, o tempo gasto pelas/os assistentes. Incluir o tempo que foi necessário para falar com a/o cliente. Fazer referência ao facto de algumas etapas envolvidas não terem sido apresentadas neste exercício, tais como a compra das matérias-primas, a distribuição e o armazenamento.
- Para as ferramentas e equipamento: verificar se o grupo apresentou uma lista total das ferramentas e do equipamento. Fazer referência ao facto de poderem vir a ser necessários outros tipos de equipamento, relacionados com as etapas do ciclo de produção, e que não foram apresentados no exercício, como é o caso de uma arca congeladora para armazenamento.

Os resultados desta parte do exercício devem estar disponíveis para o trabalho de grupo do Exercício 22, no Módulo 3.4 Finanças.

Incentivar o grupo para posterior análise e troca de experiências sobre tempo de trabalho, qualidade, quantidade, custos de produção e resultados. Iniciar um debate geral sobre o processo de produção utilizando os seguintes pontos:

- De que modo é possível modificar/substituir as ferramentas e o equipamento para aumentar a produtividade, ou para melhorar, simplesmente, o processo de produção ou o serviço?

Explicar que cada processo de produção é composto por 3 etapas principais:

- **Preparação:** Esta etapa envolve a preparação dos componentes necessários e a disponibilização dos materiais (transporte); a análise dos ingredientes (inspeção e operação); cortar os vegetais, preparar os bifes, lavar a alface (operação).
- **Confeção:** Colocar o óleo na frigideira (operação); colocar os bifes ou os vegetais na frigideira; fritar (operação).
- **Remoção:** Retirar o produto final da frigideira (transporte); colocar os bifes num recipiente (armazenagem).

É importante saber quanto tempo é necessário para realizar cada uma das etapas. Muitas vezes, as pessoas esquecem-se de calcular o tempo gasto nas atividades preliminares, ou o tempo que foi necessário para falarem com os clientes. Por vezes, as mulheres que iniciam um pequeno negócio não calculam o seu tempo de trabalho, ou seja, o tempo que disponibilizam para o negócio, globalmente. É conveniente relembrar que “tempo é dinheiro”, porque o tempo de que necessita para o seu negócio não pode ser utilizado noutra tarefa. Para mais informações sobre este tópico, consultar o Exercício 22.

Etapa 4 – 15 minutos

Apresentar o “ciclo de produção”, tanto para uma atividade que produz e vende bens, como para uma atividade de serviços (Recursos Formativos 19.5 e 19.6). De uma forma geral, os ciclos apresentados nos presentes materiais formativos estarão completos. Pedir ao grupo para relacionar as etapas do exercício com as etapas do ciclo de produção. Debater cada uma das etapas com o grupo. Solicitar a apresentação das principais etapas do ciclo de produção dos respetivos negócios.

Na reunião, sublinhar que cada processo de produção pode ser melhorado. Certificar-se de que o grupo compreendeu completamente os diferentes elementos da produção, uma vez que este facto será importante para uma melhor compreensão da etapa posterior, referente às finanças.



Tabela da Produção

MATÉRIAS-PRIMAS	TRABALHO	FERRAMENTAS E EQUIPAMENTO
<p>Exemplo: Limonada</p> <p>Limões Água Açúcar Copos</p> 	<p>Exemplo: Limonada</p> <p>Cortar limões Espremer limões Acrescentar água Acrescentar açúcar</p> 	<p>Exemplo: Limonada</p> <p>Jarro Tabuleiro Esprededor Faca</p> 
<p>Exemplo: Corte de cabelo</p> <p>Champô Água</p> 	<p>Exemplo: Corte de cabelo</p> <p>Pente Lavar e secar Pentear Cortar</p> 	<p>Exemplo: Corte de cabelo</p> <p>Pente Escova Tesoura Espelho Secador</p> 



Lista de Matérias-primas

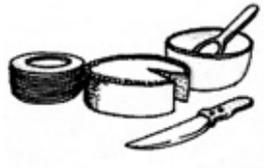


Artigos	Quantidade	Observações



Lista de Tempos de Trabalho

Processo/Etapa	Tempo (minutos)	Observações



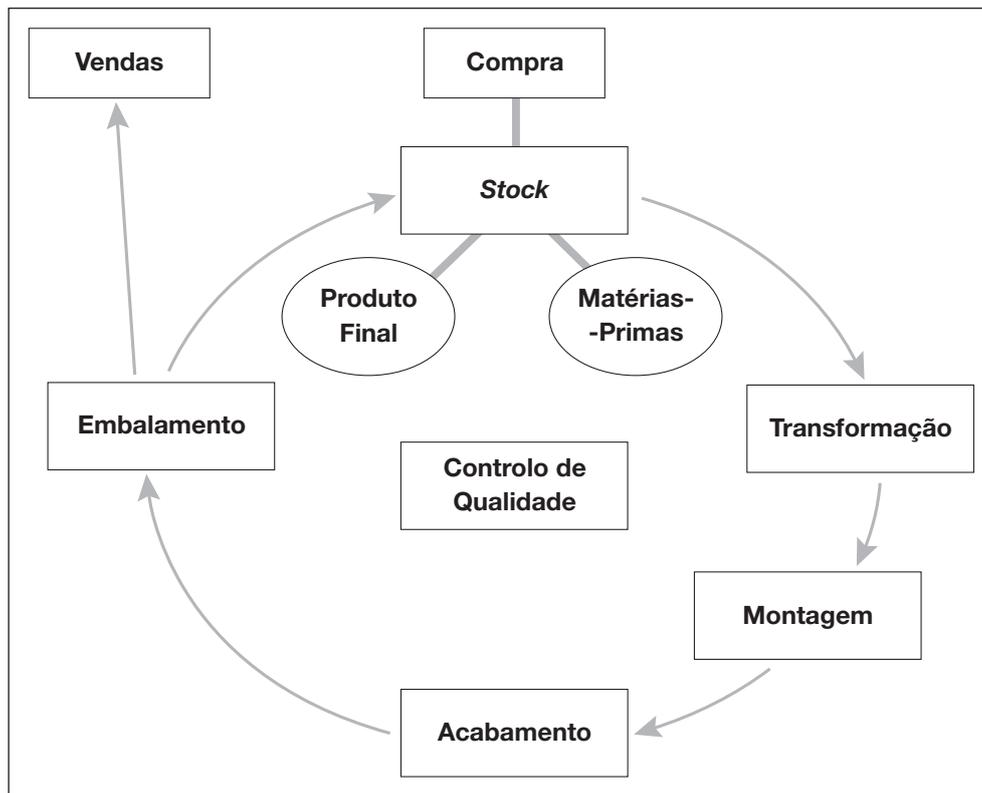
Lista de Ferramentas e Equipamento



Artigo	Quantidade	Observações

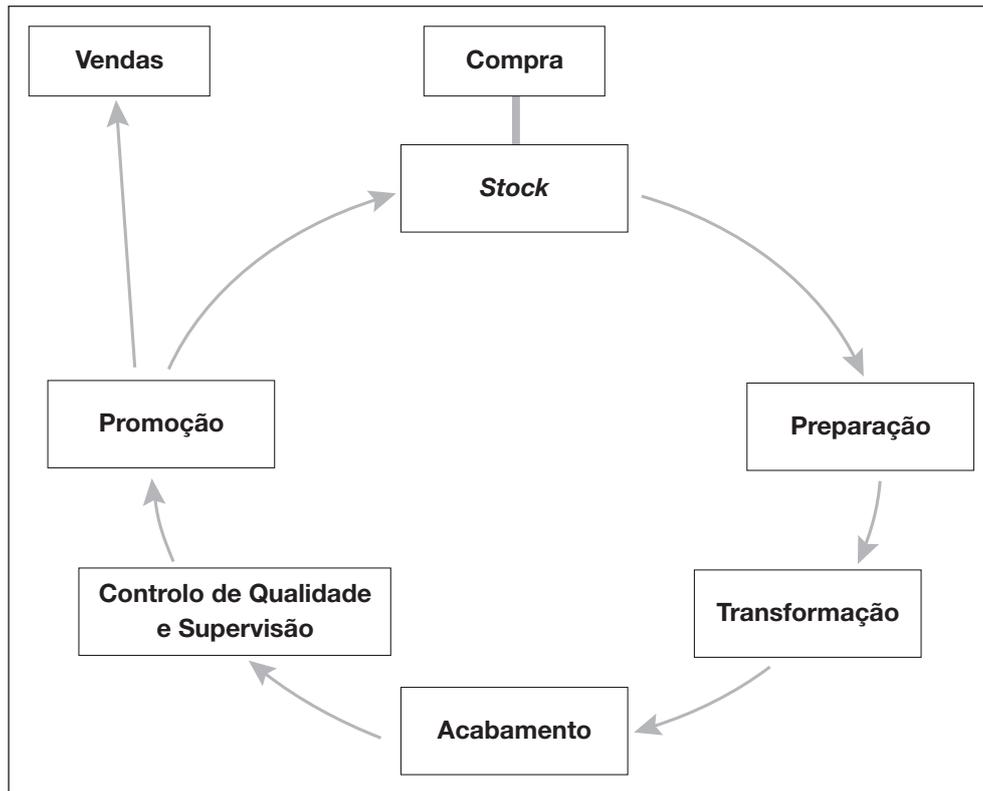


O Ciclo de Produção: Negócio Ligado à Produção





O Ciclo de Produção: Negócio Ligado aos Serviços



Exercício 20. Mais e Melhores Produtos: O Modelo SCAMPER⁷

Objetivo

Estimular a criatividade tendo em vista a inovação do produto através do modelo SCAMPER.

Duração

90-120 minutos



Disposição da Sala

Lugares sentados em U para plenário e pequenos círculos para trabalho em grupos pequenos.



Materiais

- Um único produto para explicar o modelo, por exemplo, um apagador, um vestido, um estojo com uma tesoura e uma faca. Utilizar os produtos locais disponíveis!
- Devem ser utilizados 4 a 5 produtos por cada um dos pequenos grupos.
- Papelógrafos e marcadores para cada grupo.



Preparação

Comprar ou emprestar 4-5 artigos para trabalho de grupo, utilizando como exemplo os produtos locais disponíveis. Utilizar artigos tradicionais e modernos que os clientes locais (uma camisa, sapatos) e os visitantes ou turistas (óculos de sol, produtos de artesanato) possam comprar.



Recurso Formativo

- Recurso Formativo 20.1: O Modelo SCAMPER.



Recurso Formativo para Distribuir

- Recurso Formativo 20.2: A Tabela SCAMPER (opcional, para grupos com instrução).



Sessões Relacionadas

- Módulo 3.1. Ideias de Negócio, Exercício 13. Microanálise de Ideias de Negócio.
- Módulo 3.2. *Marketing* e Módulo 3.4. Finanças.



Notas para a Equipa de Formação

- Este exercício funciona habitualmente como um esclarecedor e um dinamizador. É indicado para grupos com e sem instrução (desenvolver símbolos para cada um dos elementos SCAMPER).
- Os produtos escolhidos para o trabalho de grupo não devem ter muitas partes diferentes.

⁷ Fonte: Adaptado de GTZ, 1995, *International CEFE Manual*. O Modelo SCAMPER foi desenvolvido em Chiangmai, na Tailândia (CEFE 1995).

Plano da Sessão

Etapa 1 – 15 minutos

Introduzir o exercício. O grupo recebe produtos de utilização diária e a sua função é identificar e desenvolver todas as alterações e melhorias necessárias aos mesmos. Para os grupos, o modelo SCAMPER é um guia que os ajuda a colocar questões, tais como: num determinado produto, que partes podem ser aumentadas (amplificadas) ou reduzidas (minimizadas)? Existem alguns materiais que podem ser substituídos por outros? Uma vez que o SCAMPER funciona como uma ferramenta de discussão de ideias, a sessão pode tornar-se ruidosa e repleta de gargalhadas, enquanto os participantes identificam as inovações possíveis dos produtos e as novas oportunidades de negócio. Os resultados são muitas vezes surpreendentes, uma vez que os produtos conhecidos são transformados em produtos diferentes.

Em todos os países, as pequenas empresas têm tendência a imitar ou copiar os produtos dos outros. O modelo SCAMPER pode ser utilizado pelos/as empreendedores/as no desenvolvimento de ideias que diferenciem os seus produtos dos da concorrência, e na identificação de nichos de mercado para um produto com algumas características novas.

Explicar o significado de cada elemento do modelo SCAMPER e apresentar o Recurso Formativo 20.1 num papelógrafo, numa transparência ou em cartões, tal como previamente realizado, fornecendo exemplos para cada elemento.

S - C - A - M - P - E - R:

S ubstituir	Substituir um ou mais componentes do produto
C onjugar	Combinar um ou mais componentes do produto
A umentar	Aumentar, ou tornar o produto mais sofisticado
M inimizar	Tornar o produto mais simples
P ara outra utilização	Utilizar o produto para uma função diferente
E liminar	Apagar
R eorganizar	Rever a ordem dos elementos contidos num produto

Utilizar símbolos que possam ser criados localmente para cada letra e significado do termo.

Ilustrar o uso do modelo **SCAMPER**, recorrendo a um apagador, por exemplo:

S ubstituir:	Mudar o material do corpo de plástico para madeira.
C onjugar:	Um dos lados macio, para limpeza com água; o outro lado próprio para observar a água, para uma limpeza final.
A umentar:	Utensílio grande para limpeza com quatro lados e em forma de um cubo grande.
M inimizar:	Pequeno utensílio de limpeza para utilizar apenas com água.
P ara outra utilização:	Instrumento de limpeza para janelas.
E liminar:	Retirar as peças desnecessárias (ex.: pega em plástico ou corpo em madeira).
R eorganizar:	Apagador de giz num dos lados e apagador de quadro branco do outro lado.

Etapa 2 – 30 minutos

Trabalho de grupo: formar grupos de 4 a 5 participantes e entregar um produto a cada grupo, para que cada um possa identificar alterações e melhorias. Em determinados casos, nem todos os componentes do modelo SCAMPER podem ser aplicados, mas o grupo deve ser incentivado a ter ideias criativas.

Fornecer ideias ao grupo, tais como:

- A matéria-prima: este é o único material que pode ser utilizado?
- O processo de produção: será muito difícil produzir um produto modificado?
- Quais serão as diferenças, em termos de tempo e custos inerentes à modificação do produto?

O grupo poderá desenvolver apenas pequenas alterações, acabando o produto por ficar quase inalterado. Incentivar os participantes a desenvolverem um pensamento criativo (recordar as regras para a discussão de ideias contidas no Exercício 12).

Etapa 3 – 30 minutos

Os grupos apresentam os respetivos resultados num papelógrafo. Ao apresentarem as inovações que conceberam para os produtos aos outros participantes, podem desenhar ou mostrar os novos produtos, apresentar os fatores SCAMPER utilizados e descrever as alterações implementadas. Incentivar os participantes a ilustrarem os resultados da sua análise SCAMPER através de desenhos, esboços, fotografias e modelos.

Durante a sessão em plenário, o grupo deve ser convidado a colocar questões ou a fazer comentários, após a apresentação de cada grupo.

Etapa 4 – 15 minutos

Todos os produtos podem ser alterados e/ou melhorados de alguma forma. Os produtos melhorados ou totalmente novos devem ser viáveis para produção (matérias-primas; processo de produção) e para o *marketing* (procura).

A procura de inovação de um produto é sempre uma tarefa importante para um/uma empreendedor/a e deve ser retomada regularmente.

Se os produtos melhorados ou totalmente novos que foram identificados pelos participantes não têm grande aplicação prática, consultar o Exercício de Microanálise no Módulo 3.1, para recordar a análise realizada pelos participantes.

O facto de nem todas as alterações apresentadas poderem vir a ser aceites pelo mercado ou não serem financeiramente exequíveis pode constituir um problema. A pesquisa de *marketing* e a análise de custos podem funcionar, assim, como etapas complementares a desenvolver. Consultar os Módulos 3.2 e 3.4.

Etapa 5 – 30 minutos

Opcional: Explicar a Tabela SCAMPER (Recurso Formativo 20.2):



O Modelo SCAMPER

Substituir

Conjugar

Aumentar

Minimizar

Para outra utilização

Eliminar

Reorganizar





A TABELA SCAMPER (Opcional)

1. Fatores	2. Condição Atual	3. Nova Opção	4. Custo	5. Benefícios
SUBSTITUIR (ex.: alterar a matéria-prima, etc.)				
CONJUGAR (ex.: juntar/acrescentar funções, características, etc.)				
AUMENTAR (ex.: aumentar o tamanho do produto, gama, cores, peso, etc.)				
MINIMIZAR (ex.: Reduzir o tamanho, gama, cores, etc.)				
PARA OUTRA UTILIZAÇÃO (ex.: utilizar e/ou adaptar o produto para um fim diferente)				
ELIMINAR (ex.: retirar peças desnecessárias, eliminar etapas de produção, etc.)				
REORGANIZAR (ex.: alterar ou modificar uma ordem existente, cor, aspeto, etc.)				

- A coluna 1 (Fatores) fornece os sete pontos-chave a questionar e os exemplos.
- A coluna 2 descreve a atual condição ou situação do produto.
- A coluna 3 descreve as novas ideias (caso exista mais do que uma opção, inserir uma coluna adicional):
 - no caso de “Substituir”, pode tratar-se das matérias-primas;
 - no caso de “Conjugar”, pode tratar-se de adicionar uma ou várias características;
 - em “Aumentar”/“Minimizar”, mencionar o tamanho do produto em centímetros ou o peso do produto em gramas, as cores possíveis do produto, ou a gama, em termos de variantes;
 - em “Para Outra Utilização”, descrever novas utilizações do produto, tendo em conta o uso de diferentes tecnologias, processos ou competências;
 - em “Eliminar”, mencionar as matérias-primas ou as etapas de produção;
 - em “Reorganizar”, descrever a ordem existente ou o aspeto.
- Na coluna 4 (Custo), anotar os custos estimados da nova opção.
- Na coluna 5 (Benefícios), anotar os benefícios efetivos em termos monetários, tais como poupanças, crescimento de vendas, aumento dos lucros. Indicar se é fácil, medianamente ou muito difícil a implementação da opção escolhida. Considerar os pontos fortes e os pontos fracos dos produtores, caso existam, ou as oportunidades e ameaças no meio empresarial.

Módulo 3.4: Finanças

Conteúdos-chave

O significado e a importância dos termos financeiros é muitas vezes exacerbado e descrito de um modo que pode desencorajar as mulheres empreendedoras. Por outro lado, as mulheres reconhecem a importância da gestão diária das finanças, mesmo quando se trata de pequenos negócios. Quanto mais ferramentas financeiras estiverem aptas a utilizar, maiores serão as hipóteses de sobrevivência e crescimento da sua atividade, e mais bem-sucedido e lucrativo se poderá tornar o seu negócio.

Objetivos

O Módulo 3.4 tem como objetivo:

- Introduzir conceitos-chave, termos e ferramentas de gestão financeira, de forma a permitir às mulheres com pouca instrução a gestão do seu dinheiro.
- Permitir às mulheres empreendedoras conhecer os custos, habilitando-as assim a aplicar este conhecimento e a estabelecer os preços em conformidade.
- Fornecer ferramentas financeiras básicas para que as mulheres possam desenvolver um negócio financeiramente estável e procurar serviços financeiros junto de intermediários e bancos locais.

Exercícios

21. Como Gerir o Seu Dinheiro.
22. Determinação de Custos e Fixação de Preços.
23. Ferramentas de Contabilidade Financeira.

Exercício 21. Como Gerir o Seu Dinheiro

Objetivo

Compreender a importância da gestão financeira e da manutenção dos registos contabilísticos.

Duração

70 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Materiais e Preparação

- Preparar dois títulos – “A Carteira Pessoal e a Carteira Familiar” e “A Carteira de Negócios” –, em cartões, para utilização em papelógrafo ou quadro.
- Cartões e marcadores de cor.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 21.1: “A Carteira Pessoal e a Carteira Familiar” e “A Carteira de Negócios” (consultar as etapas 2 e 4).



Recursos Formativos para Distribuir

- Recurso Formativo 21.2: Como Gerir o Seu Dinheiro.
- Breve Guia de Referência: Termos Empresariais e Financeiros, fornecidos na Parte 3. Informações Complementares.



Sessões Relacionadas

- Todos os exercícios do Módulo 3.4: Finanças.
- Módulo 2.2: O Meio Empresarial: A Mulher não Está Sozinha.
- Módulo 4: Pessoas, Organização e Gestão.



Notas para a Equipa de Formação

Este exercício consiste num debate, do tipo “pergunta e resposta”, em plenário. A equipa de formação deve facilitar o debate, bem como a capacidade, experiência e ritmo de aprendizagem do grupo. Não deve sobrecarregar os participantes com demasiada informação.

Solicitar a apresentação de experiências concretas e utilizar estes exemplos para introduzir os novos conceitos e termos financeiros. Um dos formadores conduz o debate, enquanto o outro anota num papelógrafo a informação fornecida pelo grupo, bem como os termos-chave financeiros e os respetivos símbolos. Durante as conclusões, no final do exercício, consultar novamente os exemplos e experiências partilhados nas etapas anteriores.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 20 minutos

Apresentar os objetivos da sessão. Começar por perguntar ao grupo: **precisam de dinheiro para que fins?** O grupo apresenta respostas relacionadas com as despesas pessoais (compra de alimentos para a família ou despesas escolares) e as despesas relativas ao negócio (compra de matéria-prima ou o transporte até ao mercado). A equipa de formação escreve as respostas nos cartões e cola-as aleatoriamente no quadro.

Perguntar ao grupo: **que despesas estão relacionadas com a família? Que despesas correspondem ao negócio?** Reorganizar os cartões colocados no quadro em duas colunas, “Carteira Pessoal/Familiar” e “Carteira de Negócios”, conforme indicado pelo grupo.

Perguntar ao grupo: **acham conveniente colocar o dinheiro para as despesas familiares separado do dinheiro para o negócio? Porquê?**

Explicar que é essencial fazer uma distinção entre o dinheiro que é necessário para despesas pessoais/familiares e o dinheiro necessário para o negócio. A maioria dos pequenos empreendedores afirma que a parte “financeira” é o seu principal problema! No entanto, se se fizer uma análise mais específica ao modo como o dinheiro é gasto, serão detetados muitos “buracos” ou “fugas”, porque muitas mulheres e homens de negócios não fazem uma distinção clara entre a respetiva “carteira pessoal” e a “carteira de negócios”. Explicar que é importante saber para que fim necessitamos do dinheiro, apresentando o Recurso Formativo 21.1, sobre as duas “carteiras” referidas. Apresentar outros exemplos de despesas pessoais/familiares e despesas empresariais. Consultar o Recurso Formativo 21.2 Como Gerir o Seu Dinheiro.

Etapa 2 – 20 minutos

Perguntar ao grupo **de que modo controla o dinheiro que entra e sai** do seu negócio. Tentar reunir uma grande variedade de experiências: algumas pessoas podem utilizar apenas a sua memória; outras podem usar recibos, mas não mantêm uma contabilidade organizada. Os proprietários de pequenas lojas podem manter um registo de todos os artigos vendidos e/ou um registo das quantias recebidas ou das vendas a crédito. Algumas empreendedoras experientes dispõem já de um sistema de contabilidade elaborado.

Debater as **vantagens, as desvantagens e os problemas inerentes ao acompanhamento das finanças empresariais**. O grupo troca ideias aos pares ou em pequenos grupos durante 5 minutos, seguindo-se depois a discussão em plenário. Resumir as desvantagens e os problemas (ausência de competências; falta de tempo; trabalho não estimulante; inexistência de dinheiro para conseguir obter as competências necessárias ou para contratar alguém que as possua). Prosseguir com a listagem de vantagens e benefícios da contabilidade simplificada – Recurso Formativo 21.2.

Etapa 3 – 10 minutos

Incentivar os participantes a uma análise mais aprofundada: que custos não calculados inicialmente poderão surgir? A discussão em plenário deve debater os pontos apresentados no Recurso Formativo 21.2.

Etapa 4 – 15 minutos

Como ter acesso aos recursos financeiros? Esta é uma das perguntas que os/as empreendedores/as colocam, uma vez que encaram as “finanças” como o “problema principal”. Debater o seguinte com o grupo: antes de assumir um empréstimo, refletir cuidadosamente acerca dos seguintes aspetos ou questões. Consultar o Recurso Formativo 21.2.

- **Ao assumir um empréstimo:**
 - necessita realmente de um empréstimo, ou é capaz de mobilizar os seus próprios recursos? Um empréstimo é uma dívida, e esta será sempre um problema para o seu negócio. Se precisa, efetivamente, de um empréstimo, lembre-se de que ele envolve custos. Para além das taxas de juro, existem outros custos, tais como despesas de aplicação, despesas bancárias de administração e alterações nas taxas de câmbio locais, ou seja, os custos de um empréstimo podem aumentar ao longo do tempo;
 - um pedido de empréstimo pode tornar-se num processo difícil e lento, especialmente em áreas rurais, e pode ser ainda mais difícil no caso das mulheres. A experiência demonstra que muitos esquemas de microfinanciamento se concentram nos clientes “mais fáceis”, ou seja, aqueles que sabem como aplicar o seu dinheiro e que podem pagar.

Etapa 5 – 10 minutos

Resumir os principais pontos desta sessão de perguntas e respostas sobre a gestão do dinheiro e sublinhar algumas conclusões-chave. Anotar os pontos no Recurso Formativo 21.2.

Distribuir o Recurso Formativo “Como Gerir o Seu Dinheiro” (Recurso Formativo 21.2) e o Breve Guia de Referência: Termos Empresariais e Financeiros (Parte 3) a todos os membros do grupo, independentemente do seu nível de instrução.



A “Carteira Pessoal e a Carteira Familiar” e a “Carteira de Negócios”





Como Gerir o Seu Dinheiro

Precisa de dinheiro para que fins?

Na Família:

- Para uma nova casa (construir uma nova casa).
- Bens do dia a dia (compra de comida para as refeições, materiais de limpeza).
- Bens para utilização mais permanente (um rádio, uma televisão, uma mota).

No Negócio:

- Equipamento.
- Despesas de registo.
- Terreno, edifício.
- Matérias-primas.
- Pagamento de salários.

Ao analisar as suas despesas, certifique-se de que faz a separação entre as despesas pessoais e as despesas da sua empresa – **mantenha-as separadas**.

A Mulher Empreendedora

Você e a Sua família	O Seu Negócio
Dinheiro utilizado para alimentar a família e para artigos pessoais.	Dinheiro utilizado para comprar materiais, existências, equipamento, etc.
Dinheiro utilizado para necessidades e obrigações familiares, com as crianças e os amigos (ex.: hospital, despesas escolares, despesas pessoais dos amigos mais próximos, etc.).	Dinheiro necessário para pagar os salários e outras despesas laborais (incluindo, por exemplo, proteção social, seguro de saúde, pensões, etc.).
Dinheiro utilizado para diversão, para a compra de uma TV, etc.	Dinheiro utilizado para comprar máquinas, computador, etc.
Dinheiro guardado num saco, num bolso, num local seguro, num cofre de segurança em casa, numa mala ou numa conta bancária em seu nome.	Dinheiro guardado num cofre especial ou noutra local, num esquema de poupanças, ou numa conta bancária em nome da empresa.

Porquê controlar e como controlar o dinheiro que entra e sai da empresa? As vantagens da contabilidade simplificada.

- Noção real do dinheiro que entra e do dinheiro que sai da empresa.
- Melhor controlo do dinheiro disponível (planeamento prévio e orçamento).
- É possível controlar as vendas (comportamento das vendas).
- É possível verificar, regularmente, as despesas (supervisão de custos).
- É possível gerir os prejuízos e os lucros (aumentar os lucros; reduzir as perdas).
- É possível realizar comparações: custos/vendas de outros produtos; estimativas face a resultados efetivos; comparação de dois períodos de vendas diferentes; comparação com a concorrência; valores de referência, etc.
- É possível analisar, a qualquer momento, quais os clientes que devem dinheiro.
- É possível verificar se houve dinheiro perdido ou extorquido.

Resumindo, **CONSEGUE FAZÊ-LO** – a mensagem-chave é a de que existem formas simples de manter um acompanhamento das transações financeiras, sem se ser contabilista!

Que custos não calculados inicialmente podem surgir? Por que razão os seus custos mudam?

- Desperdício.
- Incorreta gestão do seu negócio ou roubo.
- As diferenças têm a ver com comprar as matérias-primas a grosso (descontos) ou em pequenas quantidades.
- Aumento dos preços dos custos de produção (inflação).
- Diminuição do preço de venda (demasiada concorrência).
- Alterações na procura e no fornecimento dos artigos (ex.: sazonal; regional; tendências de mercado).
- Alterações na produtividade (mais por menos; menos por mais).
- Planeamento insuficiente (consultar o Módulo 4 sobre gestão).

Como conseguir obter acesso aos recursos financeiros? Antes de assumir um empréstimo, pense cuidadosamente nos seguintes aspetos e questões:

- **Será que utilizamos corretamente os nossos próprios recursos (individuais, familiares e/ou de grupo)?**
 - Dispomos de poupanças bancárias ou depósitos (poupanças individuais ou de grupo)?
 - Temos acesso a empréstimos informais atribuídos pela família e por amigos?
 - Podemos utilizar a nossa casa, um pequeno terreno ou as instalações como “segurança”, garantia ou “quota própria”?
 - Os nossos parceiros de negócios ou investidores contribuem financeiramente para o negócio (ações)?
 - Dispomos de lucros comerciais ou ganhos?

- **Fontes externas (acessíveis às empreendedoras detentoras de micro-empresas ou a grupos de mulheres):**
 - empréstimo: uma quantia em dinheiro que tem de ser paga com juros aos bancos, a instituições de microcrédito, a mutualistas ou a outras fontes;
 - aspetos a considerar: cauções; garantias; taxas de juro; período de amortização; atrasos no processamento de propostas de empréstimo; aprovação e desembolso de empréstimos;
 - ajuda não reembolsável: um valor concedido e que não tem de ser devolvido.

Pontos a reter

- Muitos/as empreendedores/as acham que o acesso ao financiamento é o seu maior problema. Na prática, pode ser este o caso em muitas situações. No entanto, por vezes, o que causa dificuldades a muitas pessoas não é tanto a dificuldade de acesso ao financiamento, mas sim a gestão das finanças. Esta é também uma das causas mais comuns para o fracasso de um negócio.
- A/o proprietária/o de um negócio tem de controlar o fluxo de “dinheiro a entrar” e de “dinheiro a sair” na sua empresa; caso contrário, não será bem-sucedida.
- Estabelecer uma distinção entre a “carteira pessoal e familiar” e a “carteira de negócios” e manter as duas separadas; caso contrário, existem fortes probabilidades de o negócio não ser bem-sucedido.
- Os negócios muito pequenos e simples poderão prescindir de contabilidade simplificada. À medida que o negócio for crescendo, e quando for necessário trabalhar com outras pessoas num negócio familiar ou de grupo, devem ser efetuados registos básicos de contabilidade.

Exercício 22. Determinação de Custos e Fixação de Preços

Objetivos

- Compreender como calcular o custo de um produto ou serviço.
- Saber estabelecer preços.

Duração

130-150 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Materiais e Preparação

- Preparar os seguintes títulos nos papelógrafos ou quadros para utilização durante a Etapa 2: Custos de Arranque; Custos de Funcionamento; Custos Fixos e Custos Variáveis.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 22.1: Tabela de Custos por Unidade: Em branco.
- Recurso Formativo 22.2: Tabela de Custos por Unidade: Exemplo do Negócio da “Limonada Saudável para Todos”.
- Recurso Formativo 22.3: Formulário de Determinação de Custos e Fixação de Preços.



Sessão Relacionada

Módulo 3.3, Exercício 19: Tudo o Que É Necessário para Criar Um Produto ou Serviço.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 20 minutos

Perguntar ao grupo quais são os três principais custos de produção ou elementos de custo na criação de um produto (materiais, trabalho e ferramentas/equipamento).

Perguntar se o/a empreendedor/a incorre em quaisquer outros custos ao produzir e vender um produto/serviço? Que outros custos podem surgir? Despesas de registo empresarial, taxas, aluguer do local de instalação da atividade, juros e empréstimos, eletricidade, água, transporte, publicidade e promoção, etc.

Anotar as respostas em cartões e colá-las na parede. Acrescentar outros custos, caso necessário. Explicar que estes custos são **custos gerais**.

No caso de grupos com pouca experiência empresarial, passar para a Etapa 3. Para os grupos mais avançados, explicar a diferença entre custos fixos, custos variáveis e custos de arranque, conforme explicado a seguir, na Etapa 2.

Etapa 2 – 20 minutos (opcional)

Perguntar ao grupo se, para calcular o custo de um produto / serviço, basta acrescentar o custo com materiais, mão de obra, ferramentas e os outros custos por si mencionados? (Não, porque muitos destes custos são mais elevados quando a produção aumenta. Outros custos mantêm-se inalterados quando a produção aumenta.)

Explicar a diferença entre custos fixos (também designados “custos gerais” ou “custos indiretos”), custos variáveis (também denominados “custos diretos”) e custos de arranque.

Solicitar ao grupo que classifique os diferentes custos segundo as categorias “custos fixos”, “custos variáveis” e “custos de arranque”. Reorganizar os cartões colocados na parede em 3 colunas, por baixo das palavras “custos fixos”, “custos variáveis” e “custos de arranque”.

Etapa 3 – 10 minutos

Prosseguir o debate sobre os custos de mão de obra, uma vez que o grupo deve perceber que **“TEMPO É DINHEIRO”**. Explicar por que razão é necessário incluir, nos cálculos de custos, o tempo de trabalho despendido pela mulher empreendedora, bem como o tempo de trabalho gasto pelas outras pessoas que trabalham no negócio.

Etapa 4 – 30 minutos

Colocar o Recurso Formativo 22.1 (Tabela de Custos por Unidade – Em branco) no quadro e explicar que se trata de uma tabela para calcular o custo por produto (por exemplo, um copo de sumo) ou por serviço (um corte de cabelo, por exemplo). Orientar o grupo através das etapas de cálculo de custo de 1 copo de sumo.

Dizer ao grupo para assumir que a atividade em questão produz e vende mensalmente 1500 copos de limonada e que o único tempo despendido é aquele que é necessário para produzir a limonada (por exemplo, a limonada é vendida num supermercado e recolhida diariamente pela carrinha daquela loja). Demonstrar como calcular o custo de produção da limonada.

- Para **Custo de Matérias-primas por Mês**: Convidar uma pessoa a fazer o cálculo no formulário.
- Para **Custos de Equipamento por Mês**: Demonstrar como calcular o custo de amortização das ferramentas e do equipamento. Por exemplo: o custo mensal de amortização de uma ferramenta (uma faca ou uma tábua de corte, por exemplo) é o custo deste utensílio dividido pelo número de meses que ele pode ser utilizado. Anotar a amortização mensal no formulário.
- Para **Custos de Mão de Obra por Mês**: Convidar uma pessoa a fazer o cálculo no formulário.
- Para **Custos Gerais por Mês**: Demonstrar como calcular os outros custos gerais mensais (transporte, água para limpezas, etc.) e anotá-los no formulário.

Convidar uma pessoa a calcular o **custo total por mês** e os **custos totais do produto**.

Fornecer outro exemplo ao grupo. Vamos imaginar que a empresária produz e vende a mesma quantidade de 1500 copos por mês. Mas, em vez de vender a limonada ao supermercado, vende-a diretamente no mercado. Gasta quatro horas por dia para produzir a limonada, nas viagens de e para o mercado, e a vender a limonada. Solicitar a um participante que proceda às necessárias alterações na Tabela. Certifique-se de que estão incluídos todos os custos de mão de obra.

Etapa 5 – 30 minutos

Dividir o grupo em subgrupos, para que apresentem o seu próprio cálculo dos custos. Os grupos devem formar-se de acordo com o tipo de negócio que já têm ou que pretendem criar. Os grupos podem utilizar o seu próprio negócio de produção ou serviço.

Devem utilizar a Tabela de Custos por Unidade – Em branco (Recurso Formativo 22.1) e calcular:

- os custos mensais com os materiais;
- os custos de trabalho mensais;
- os custos de equipamento mensais (amortização);
- os custos mensais gerais;
- os custos totais por mês e por produto.

Quando estiverem a trabalhar em grupo, circular e observar ou, se necessário, auxiliar o trabalho de grupo. Passados 30 minutos, pedir aos grupos para colocarem os papelógrafos na parede. Analisar os papelógrafos um a um e corrigir os cálculos, quando necessário.

Etapa 6 – 15 minutos

Pedir ao grupo que estabeleça o preço para 1 produto ou serviço cujos custos avaliou. Quanto devem cobrar pelo produto ou serviço? De que forma se estabelece este preço?

Convidar as outras pessoas a responderem. Manter a questão em aberto aceitando respostas até que os critérios de fixação de preços tenham sido mencionados. Colocar o Recurso Formativo 22.3 (Formulário de Determinação de Custos e Fixação de Preços) na parede. Estabelecer um nível de preços para o produto ou serviço, e anotar na caixa “O Nosso Preço”.

Generalizar do seguinte modo:

- fixação de preços com base no custo: custos reais do produto (+ x%);
- fixação de preços com base na concorrência: quanto cobra a concorrência?
- fixação de preços com base no mercado: quanto é que o cliente está disposto a pagar ou quanto é que pode pagar?

Etapa 7 – 10 minutos

Solicitar aos grupos que debatam entre si durante 10 minutos e decidam:

- a que preço vão vender o produto ou serviço?
- como chegaram a este preço?

Após 10 minutos, pedir ao grupo para apresentar os resultados.

Etapa 8 – 10 minutos

Em plenário, solicitar ao grupo que analise os custos totais por produto ou serviço constantes do exercício de fixação de preços realizado. Apresentar as seguintes questões:

- Se vender o seu produto ou serviço a este preço, estará a ter prejuízo? Ou a ter lucro?
- Quantos produtos ou serviços vende, por mês?
- Quanto dinheiro consegue fazer com as vendas? (Preço de venda x número de produtos ou serviços por mês) Quanto custa a produção de tal quantidade de produtos ou serviços? (Custos totais por produto/serviço x número total de produtos ou serviços por mês).
- O que significa ponto de equilíbrio? (Total de Vendas = Custos Totais; não existe nem lucro nem prejuízo).

Apontar para os preços estabelecidos pelo grupo para um produto ou serviço e perguntar:

- Se venderem o produto ou serviço a este preço estarão a ter lucro? (Sim) Qual o lucro que conseguem ter por produto/serviço? (Lucro por produto/serviço = Preço das vendas – Custos Totais por produto/serviço).
- Qual o lucro total que conseguem ter todos os meses? (Lucro por produto/serviço x número total de produtos por mês).

Etapa 9

Utilizando uma das atividades comerciais com as quais os participantes se sentem mais familiarizados, demonstrar de que modo a determinação de custos e a fixação de preços podem ser realizadas para o negócio em análise. Esta demonstração pode ser desenvolvida em plenário.

NOTA PARA O FORMADOR

Ao longo do exercício de determinação de custos e fixação de preços, dar liberdade às pessoas para utilizarem um sistema de contabilidade com o qual se sintam familiarizadas, tendo em conta o seu nível de competências matemáticas. Para o caso das pessoas com reduzidas competências matemáticas, poderá utilizar símbolos, pedras, contas, etc., para realizar as contas.

Etapa 10 – 5 minutos

Em conclusão, pedir ao grupo para repetir:

- calcular o custo de um produto/serviço;
- como definir o preço de um produto/serviço;
- por que razão é importante incluir os custos do trabalho nestes cálculos.



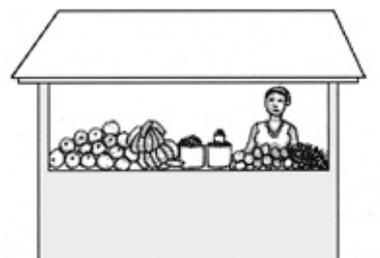
Tabela de Custos por Unidade: Em branco

Para serviços e produção

Produto:		Produção mensal:	
Matérias-primas	Unidades Compradas	Preços de Compra	Custo
Equipamento	Preços de Compra	Número de meses em que pode ser utilizado	
Custos de mão de obra			
Custos Gerais			
Custos totais por mês			
Custos totais por produto/serviço			



Tabela de Custos por Unidade: Exemplo do Negócio da “Limonada Saudável para Todos”



Produto: Limonada		Produção mensal: 1500	
Matérias-primas	Unidades Compradas	Preços de Compra	Custo
Limões	1500 limões	80 por limão	120 000
Açúcar	2 kg	1500 por kg	3000
Copos de plástico	1500 copos	50 por copo	75 000
Água potável	375 litros	160 por litro	60 000
Palhinhas	15 sacos	500 por saco	7500
Equipamento	Preços de Compra	Número de meses em que pode ser utilizado	
Faca	1500	12 meses	125
Espremedor	2100	6 meses	350
Tábua de cortar	1500	24 meses	62,50
Jarro	5000	12 meses	416,67
Custos de mão de obra			
Tempo de trabalho	25 horas	1000 por hora	25 000
Custos Gerais			
Água para limpeza	0,5 m ³	500 por m ³	250
Transporte			2000
Custos totais por mês			293,704,67
Custos totais por produto/serviço			195,80



FORMULÁRIO DE DETERMINAÇÃO DE CUSTOS E FIXAÇÃO DE PREÇOS

Os três principais custos de produção ou elementos de custo são os **materiais, a mão de obra e as ferramentas/equipamento**.

Os custos fixos são os custos que não variam com o número de bens ou serviços produzidos e vendidos pelo negócio (renda, salário dos trabalhadores regulares na empresa, etc.). Os custos fixos podem sofrer alterações ao longo do tempo. A renda pode aumentar ao longo do tempo, por exemplo, embora este facto não esteja relacionado com a quantidade de produtos produzidos ou vendidos.

Os custos variáveis são os custos que variam consoante o número de bens ou serviços produzidos pelo negócio (matérias-primas, salários dos trabalhadores que são pagos por unidade de trabalho realizado ou que podem ser contratados como mão de obra suplementar, para fazer face à produção/vendas extraordinárias).

Os custos de arranque são os custos que apenas surgem quando se inicia o negócio (taxa de registo da empresa, taxa de abertura de uma conta bancária, aquisição de terras).

Os custos das ferramentas e do equipamento são custos fixos. As ferramentas e o equipamento têm de ser substituídos quando estão velhos. Assim, temos de calcular os custos anuais de substituição de ferramentas e equipamento. Estes custos de substituição são conhecidos por “custos de amortização”.

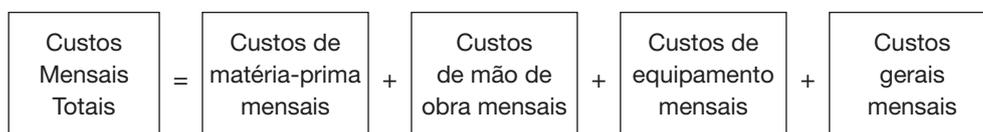
Os diferentes tipos de imposto tanto podem ser custos fixos como variáveis. Os negócios que pagam uma quantia fixa de imposto mensal ou anualmente podem considerar essa quantia como um custo fixo. Os negócios que pagam impostos de importação de matérias-primas podem considerar tal imposto como um custo variável, visto o mesmo aumentar com o aumento do volume da produção. Os negócios que pagam determinada percentagem dos seus lucros como “imposto sobre lucros” não incluem este imposto no cálculo dos custos. Quando calcularem os lucros que terão, deduzirão o imposto sobre lucros da quantia de lucros obtida.

Os custos de mão de obra podem ser fixos ou variáveis. O tempo que uma mulher de negócios passa na sua banca, no mercado, todos os dias – independentemente da quantidade que produz ou vende –, é considerado um custo de mão de obra fixo. As horas extraordinárias que ela, outros familiares ou trabalhadores gastam a produzir bens ou a fornecer serviços são custos de mão de obra variáveis.

- O tempo que uma mulher despende no seu negócio é um custo, porque ela não pode utilizar esse tempo para outros fins. Ela está ocupada com o seu negócio (isto é conhecido como “custo de oportunidade”).
- As mulheres tendem a considerar que o tempo gasto a trabalhar em casa, para a família, ou no seu negócio é tempo “livre”. Em nenhum dos casos isso é verdade.

A sua contribuição em termos de trabalho é vital para o bem-estar das suas famílias e é também necessária para o sucesso do negócio.

- Essas mulheres têm de decidir se querem pagar a elas próprias um salário fixo e encará-lo como um “custo” da empresa, ou se só querem pagar a si mesmas se tiverem lucro.
- Todas as mulheres de negócios têm de verificar regularmente se o negócio rende dinheiro suficiente ou não. Não faz sentido trabalhar arduamente durante muitas horas e ganhar muito pouco.
- *Resumir como se calculam os custos de um produto:*



$$\text{Custos por unidade de produto} = \frac{\text{Custos totais mensais}}{\text{Número de unidades do produto produzidas por mês}}$$

FORMULÁRIO DE FIXAÇÃO DE PREÇOS

Produto:

Custos totais por cada unidade de produto	<input style="width: 80%;" type="text"/>	→	
Preço da concorrência	<input style="width: 80%;" type="text"/>	→	O nosso preço
Preço que o cliente está disposto a pagar	<input style="width: 80%;" type="text"/>	→	

- Fixação de preços com base no custo: custos reais do produto + x%
- Fixação de preços com base na concorrência: quanto cobra a concorrência?
- Fixação de preços com base no mercado: quanto é que o cliente está disposto a pagar, ou pode pagar?

Exercício 23. Ferramentas de Contabilidade

Objetivos

- Adquirir consciência da importância de manter registos de contabilidade para uma gestão empresarial de sucesso.
- Aprender a efetuar registos financeiros básicos e a utilizar ferramentas de cálculo para o negócio.

Duração

85-185 minutos, dependendo do nível de instrução e do interesse do grupo.



Disposição da Sala

Em forma de U.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 23.1: O Que São Registos Contabilísticos?
- Recurso Formativo 23.2: Livro de Caixa: Em branco.
- Recurso Formativo 23.3: Registo de Contas de Clientes: Em branco.
- Recurso Formativo 23.4: Registos Contabilísticos da Loja da Sr.^a Siphawe.
- Recurso Formativo 23.5: Livro de Registos: Em branco.
- Recurso Formativo 23.6: Relatório de Ganhos e Perdas do Negócio: Grupo Empresarial de Uma Aldeia “Tingimento de Tecidos das Mulheres”.
- Recurso Formativo 23.7: Como Funciona o Sistema de Organização de Contabilidade.
- Recurso Formativo 23.8: A Tabela do Fluxo de Caixa.
- Recurso Formativo 23.9: Plano do Fluxo de Caixa N.º 1 da Loja da Kokoi.
- Recurso Formativo 23.10: Plano do Fluxo de Caixa N.º 2 da Loja da Kokoi.
- Recurso Formativo 23.11: Plano do Fluxo de Caixa: Em branco.
- Recurso Formativo 23.12: Pontos-Chave da Aprendizagem de Gestão Financeira.



Sessão Relacionada

Exercício 21: Como Gerir o Seu Dinheiro.



Preparação

Para a Etapa 1 deste exercício, apresentar registos contabilísticos locais verdadeiros (exemplos dos negócios dos formadores e/ou participantes, quer sejam individuais, familiares ou empresariais).



Notas para a Equipe de Formação

Este exercício familiariza o grupo com ferramentas de contabilidade e gestão financeira. Não inclui exercícios de cálculo para Relatórios de Ganhos e Perdas nem para tabelas de Fluxo de Caixa – estes estão disponíveis a partir de outras fontes, como o *Start and Improve Your Business* (SIYB) (“Comece e desenvolva o seu negócio”), da OIT, e outros manuais de formação. Os/As participantes têm de possuir literacia e conhecimentos funcionais suficientes para entender os números utilizados nos exemplos do Relatório de Ganhos e Perdas e nas tabelas de Fluxo de Caixa. Se a formação for dirigida a pessoas que querem saber mais sobre estas ferramentas, proporcionar-lhes informação sobre as oportunidades de formação e sobre manuais de contabilidade disponíveis nos lugares onde vivem.

Distribuir o Breve Guia de Referência: Termos Empresariais e Financeiros (na Parte 3) ao grupo e utilizar os exemplos deste Guia ao explicar conceitos e termos novos, de modo a ajudar as pessoas com dificuldades de leitura a memorizá-los.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 20 minutos

Fazer referência ao Exercício 21, Como Gerir o Seu Dinheiro, durante o qual o grupo debateu maneiras de controlar o dinheiro.

O que são registos contabilísticos? Introduzir o tema perguntando aos/as participantes o que sabem sobre contabilidade e perguntar se algum deles mantém registos contabilísticos ou se já alguma vez o fizeram. Encorajar o grupo a partilhar mesmo os métodos mais rudimentares utilizados para saber para onde vai o dinheiro. Com os grupos de baixo nível de instrução, tentar encontrar exemplos baseados nos conhecimentos e experiências locais. Apresentar o Recurso Formativo 23.1 num papelógrafo ou numa folha de acetato.

Manter registos contabilísticos é anotar:

- a quantia de dinheiro que o negócio gera;
- a quantia de dinheiro que o negócio paga;
- quantas pessoas lhe devem dinheiro;
- quanto deve a outras pessoas.

Dar exemplos de dinheiro que entra e sai de um negócio. Procurar mais exemplos a partir do grupo.

Fazer referência ao debate do Exercício 21 sobre as vantagens de manter registos contabilísticos. Resumir o debate utilizando o Recurso Formativo 23.1.

O sistema de organização de contabilidade deve ser o mais simples possível. Explicar que o sistema deve incluir a informação que é necessário registar para realizar a gestão financeira – e não mais do que isso!

Para grupos de participantes com baixa instrução, tentar perceber se existe alguém que os possa ajudar a preencher os registos dos seus negócios após o fim da formação (filhos mais velhos; marido; parente; amigo; sócio empresarial). Encoraje-os a aprender a ler, escrever e fazer contas.

Etapa 2 – 20 minutos

Dizer ao grupo que vai aprender a fazer entradas no Livro de Caixa e no Registo de Contas de Clientes.

Afixar os Recursos Formativos 23.2 (Livro de Caixa) e 23.3 (Registo de Contas de Clientes) no quadro. Explicar o significado de cada coluna.

Dar alguns exemplos:

- na segunda-feira passada, uma mulher vendeu 10 limões por 10 000 em dinheiro;
- no mesmo dia, a mulher pagou 3000 por sacos de plástico;
- no dia seguinte, vendeu 100 limões a um restaurante por 60 000. O pagamento será efetuado dentro de 5 dias;
- no sábado, o restaurante pagou os 60 000 à mulher.

Demonstrar como se registam estas transações. Explicar que, em qualquer altura, a mulher pode verificar a quantia de dinheiro que deveria ter na mão.

Dar mais exemplos e convidar uma pessoa do grupo a fazer as entradas. Efetuar as correções necessárias.

Nota: Os exemplos que implicam vendas e aquisições tanto a dinheiro como a crédito ajudarão a perceber como funciona o Registo de Contas de Clientes. Porém, os exemplos podem ser difíceis para alguns grupos. Se for este o caso, é possível começar pelas transações com dinheiro e falar nas vendas e aquisições a crédito depois, quando os participantes entenderem como funciona o Livro de Caixa.

Incentivar o grupo a colocar questões sobre como fazer os registos e responder da maneira mais adequada.

Etapa 3 – 30 minutos

Distribuir cópias dos Recursos Formativos 23.2 (Livro de Caixa), 23.3 (Registo de Contas de Clientes) e 23.4 (a Loja da Sr.^a Sipiwe). Analisar os pormenores do Recurso Formativo 23.4 com o grupo e fazer os esclarecimentos necessários.

Deixar o grupo trabalhar em pares durante 20 minutos. Pedir-lhes que preencham o Livro de Caixa e o Registo de Contas de Clientes, com base nos dados do Recurso Formativo 23.4. Pedir a um par para apresentar o seu trabalho. Quando terminarem, pedir aos outros pares que façam perguntas ou comentários e deixar que sejam os próprios participantes a responder.

Etapa 4 – 60 minutos (opcional)

Caso o grupo necessite de ferramentas de contabilidade mais avançadas, pode apresentar-se o Livro de Registos, a caderneta bancária, o sistema de recibos, faturas e outros comprovativos de transações e o Relatório de Ganhos e Perdas.

Explicar as ferramentas básicas de contabilidade (ver a seguir) e convidar o grupo a selecionar quais são aquelas que gostaria de começar por utilizar nos seus negócios. Fazer referência ao Recurso Formativo 23.1.

- Podem agrupar-se itens semelhantes, tais como vendas; aquisição de materiais; salários; outras despesas frequentes. Estes poderão constar do Relatório de Ganhos e Perdas como um único número que representa todas as transações efetuadas durante o período abrangido pelo Relatório.
- Para completar o Relatório de Ganhos e Perdas, tem de subtrair todos os custos das suas vendas. Quando as vendas são mais elevadas do que os custos, é provável que o seu negócio esteja a dar lucro. Quando as vendas são mais baixas do que os custos, é provável que o seu negócio esteja a dar prejuízo.
- As empresas maiores devem ter um Relatório de Ganhos e Perdas no fim de cada ano. Algumas empresas também fazem Relatórios de Ganhos e Perdas mensais, a cada três meses, ou após seis meses.
- Mostrar o exemplo do Relatório de Ganhos e Perdas do Negócio de Grupo de Uma Aldeia “Mulheres Tecem pela Riqueza” (Recurso Formativo 23.6), e analisar os números. Perguntar aos participantes: Têm lucro todos os meses? A resposta é: Não. Perguntar: Isso constitui um problema? A resposta é: Não se fizerem um Relatório de Ganhos e Perdas; aí saberão que, quando não têm tempo para tingir os materiais, não terão rendimentos por 2 meses, todos os anos, mas que noutros 2 meses terão muitos rendimentos, pelo que, ao longo de todo o ano, o negócio é rentável. A resposta é: Sim, se as mulheres não fizerem um Relatório de Ganhos e Perdas. Algumas delas, especialmente as mais novas, podem ficar chocadas quando perceberem que em certos meses não vão receber qualquer rendimento.

Após debater estas quatro importantes ferramentas de contabilidade, mostrar ao grupo o fluxograma **Como Funciona o Sistema de Organização de Contabilidade**, para que fiquem com uma ideia geral (Recurso Formativo 23.7).

Etapa 5 – 20 minutos (opcional)

Mostrar a Tabela do Fluxo de Caixa (Recurso Formativo 23.8) e explicá-la do seguinte modo: um plano de fluxo de caixa está geralmente preparado para abranger vários meses, entre 3 a 12 meses. Contém vários registos de entradas e saídas de dinheiro.

Enquanto empresária/o, a pessoa, tem de se certificar que tem dinheiro suficiente para pagar os seus custos. Mesmo que, ao longo de um ano, o negócio dê um bom lucro, poderá ter de enfrentar períodos de escassez de dinheiro durante esse ano. Pedir alguns exemplos ao grupo e resumir do seguinte modo:

- É necessário comprar bens ou matérias-primas para poder fabricar os seus produtos antes de fazer qualquer tipo de venda. Isto significa que sai dinheiro antes de entrar.
- Vende produtos a crédito: os seus clientes compram produtos, mas só lhe pagam mais tarde.
- Tem de pagar renda ou taxas de registo no início do ano. Isto também faz com que o dinheiro saia antes de começar a entrar.

Para descobrir se terá dinheiro suficiente durante todo o ano, é útil elaborar um Plano de Fluxo de Caixa, como aquele que a Kokoi preparou para a sua loja. Mostrar o Plano de Fluxo de Caixa N.º 1 (Recurso Formativo 23.9) e debatê-lo. Perguntar ao grupo se este negócio tem sempre dinheiro suficiente. A resposta é não, porque Kokoi deixa muitos clientes comprarem a crédito.

Convidar o grupo a identificar a utilidade de elaborar planos de fluxo de caixa e resumir do seguinte modo:

- Recebe-se um aviso de antemão relativamente a próximos períodos de escassez de dinheiro
- Tem-se mais controlo sobre o fluxo de dinheiro (entradas e saídas)
- Pode-se antecipar e resolver problemas de fluxo de dinheiro antes que aconteçam
- Tem-se o dinheiro disponível quando se precisa.

Etapa 6 – 20 minutos (opcional)

Devedores e credores: Introduza os conceitos de devedores e credores:

- Por norma, chama-se devedores a quem deve dinheiro ao nosso negócio (são as dívidas **de** terceiros)
- Por norma, chama-se credores àqueles a quem o nosso negócio deve dinheiro (são as dívidas **a** terceiros)

Debater quais os efeitos dos devedores e credores e como se podem ver no plano de fluxo de caixa. Voltar ao exemplo da loja de Kokoi. Em março, não havia dinheiro suficiente no negócio. Mostrar ao grupo o segundo Plano de Fluxo de Caixa da Kokoi (Recurso Formativo 23.10): imagine que todos os devedores da Kokoi lhe pagam um mês mais cedo. Haveria sempre dinheiro suficiente no negócio? Sim! O negócio dá mais lucro? Não! (A não ser que a Kokoi seja capaz de cobrar juros àqueles que nunca pagam a horas). Explicar ao grupo que as vendas a crédito são um dos principais motivos de fracasso das empresas, porque muitas pessoas não pagam as suas dívidas. Distribuir uma cópia do Plano de Fluxo de Caixa: Em branco (Recurso Formativo 23.11), caso o grupo manifeste interesse.

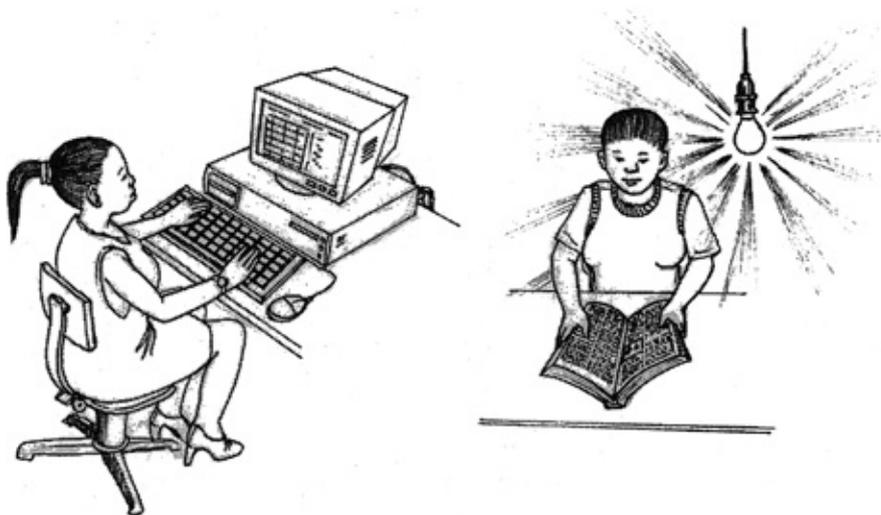
Etapa 7 – 15 minutos

Concluindo, resumir os **Pontos-Chave da Aprendizagem de Gestão Financeira**⁸ e distribuir cópias ao grupo (Recurso Formativo 23.11).

⁸ Fonte: adaptado de *Welfare to Self-Employment. A Guide for the woman who wants to make a change in her life*, elaborado por Melanie Buffel & Mary Morgan, Canadá, para o Programa de Financiamento Social da OIT, 2003.



O Que São Registos Contabilísticos?



Manter registos contabilísticos é tomar nota:

- da quantia de dinheiro que o negócio gera (recebe);
- da quantia de dinheiro que o negócio paga;
- de quantas pessoas devem dinheiro ao negócio;
- de quanto o negócio deve a outras pessoas.





A IMPORTÂNCIA DOS REGISTOS CONTABILÍSTICOS

- **Os registos ajudam a controlar o dinheiro:** mostram quanto dinheiro deverá ter o negócio a determinada altura. A pessoa deve utilizar os registos para se certificar de que o dinheiro não desaparece ou não se sabe onde está.
- **Os registos mostram a uma pessoa como está a correr o seu negócio:** ajudam a localizar problemas antes que seja demasiado tarde. Utilizam-se para descobrir se alguma coisa está a correr mal, se os custos são demasiados elevados, se as vendas estão a cair, se existe um ponto de fuga (se a/o empresária/o ou outra pessoa está a usar mal o dinheiro), e por aí em diante.
- **Os registos mostram aos outros como anda o seu negócio:** precisa de registos adequados quando se candidatar a um empréstimo e quando pagar os seus impostos. Utilize os registos para mostrar que está tudo em ordem e que controla o seu negócio.
- **Os registos ajudam a planear o futuro:** os registos mostram como o negócio correu no passado e como está a correr agora. Quando conhece os pontos fracos e os pontos fortes do seu negócio, poderá planear o futuro.
- **Os registos ajudam a/o empresária/o a recordar-se dos devedores e credores:** ajudam a que se lembre das quantias que deve receber dos seus clientes, assim como dos nomes deles. Também ajudam a que se lembre das quantias que tem de pagar a outros (aos fornecedores, por exemplo).

FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE

1. **Livro de Registos:** encontra um exemplo de um livro de registos no Recurso Formativo 23.5. Um livro de registos é uma versão mais complicada de um livro de caixa. É o centro da sua organização contabilística. Por cada transação que realiza, anota não só a quantia de dinheiro pago ou recebido, mas também em que é que o dinheiro foi gasto, ou como foi ganho, em colunas separadas. Normalmente, existem colunas para “vendas”, “matéria-prima”, “mão de obra”, “equipamento”, “eletricidade”, etc.

A vantagem do livro de registos em relação ao livro de caixa é que, com o livro de registos, a/o empresária/o pode facilmente ver quanto vendeu em cada mês. Também pode ver quanto gastou em matéria-prima, mão de obra, eletricidade, etc. É importante anotar as entradas no momento em que ocorre a transação.

2. **Caderneta bancária:** se tem uma conta no banco, necessita manter-se a par das mudanças na sua conta bancária, através da respetiva caderneta.

Nota: se puser dinheiro do seu negócio na conta do banco, deve anotar isso no livro de registos como “saídas de dinheiro” e na caderneta bancária como “entradas de dinheiro”.



3. Comprovativos: Os comprovativos são uma prova escrita de uma transação, mesmo para quantias pequenas, como selos de correio ou vendas a dinheiro de baixo valor. Nos sistemas de contabilidade, os recibos, as faturas e outros documentos que comprovam transações podem ser designados, genericamente, como comprovativos. Alguns exemplos são:

- cópias dos recibos que um negócio fornece aos seus clientes quando estes lhe fazem compras.
- recibos ou faturas que o negócio recebe quando compra bens ou matéria-prima, ou outro tipo de recibos, como por exemplo os da renda ou da eletricidade.

Caso não haja comprovativos, tem de anotar os detalhes da transação numa folha de papel: quando, quem, o quê e que quantia de dinheiro entrou ou saiu. Caso existam erros nos seus registos, os comprovativos vão ajudar a descobri-los, porque são “a prova” do que se passou (a transação).

Atribua um número a cada comprovativo (n.º 1 = primeira entrada do ano, e assim por diante). Depois de registar todos os comprovativos no seu Livro de Registos, archive-os por ordem numérica.

4. Relatório de Ganhos e Perdas: Para saber como está a correr o seu negócio, utilize a informação do Livro de Registos para preparar um Relatório de Ganhos e Perdas:

Livro de Caixa: Em branco

 Data	 Operação	 Saídas de dinheiro	 Entradas de dinheiro	 Saldo



Registo de Contas de Clientes: Em branco

Cliente:

Data	Descrição	Quantidade	Vendas a crédito	Quantia	Saldo	Assinatura

Cliente:

Data	Descrição	Quantidade	Vendas a crédito	Quantia	Saldo	Assinatura



Registos Contabilísticos da Loja da Sr.^a Sipiwe

De manhã cedo, no dia 1/9, a Sr.^a Sipiwe tem 300 000 na sua mercearia.

- 1/9: A Sr.^a Sipiwe vendeu à Sr.^a Banda 100 artigos por 70 000. A Sr.^a Banda pagou 20 000 em dinheiro e ficou a dever 50 000.
- 2/9: A Sr.^a Sipiwe pagou 150 000 por 300 kg de rebentos de soja.
- 2/9: A Sr.^a Sipiwe recebeu 40 000 da venda de produtos.
- 3/9: A Sr.^a Sipiwe vendeu à Sr.^a Banda produtos a crédito, no valor de 35 000.
- 4/9: A Sr.^a Banda pagou à Sr.^a Sipiwe 70 000.

Por favor, registe as transações comerciais no sistema de contabilidade da Sr.^a Sipiwe.



Livro de Registos: Em branco

Entrada 1:
Saídas/entradas de dinheiro

Entrada 2:
Saídas/entradas de dinheiro
por tipo de custos e rendimento

Data	Descrição	Dinheiro			Vendas	Custos dos Materiais	Custos da mão de obra	Custos dos Equipamentos	Despesas
		Entradas	Saídas	Saldo					



Tem de controlar o dinheiro do seu negócio. Por cada transação que realiza, anote o valor da entrada ou da saída de dinheiro nas colunas relativas ao dinheiro ou ao banco.

Tem de saber em que gasta o dinheiro. Para cada despesa, anote a quantia na coluna que lhe diz onde é que o dinheiro foi gasto. No final do mês, pode facilmente ver o que gastou nas diferentes categorias.



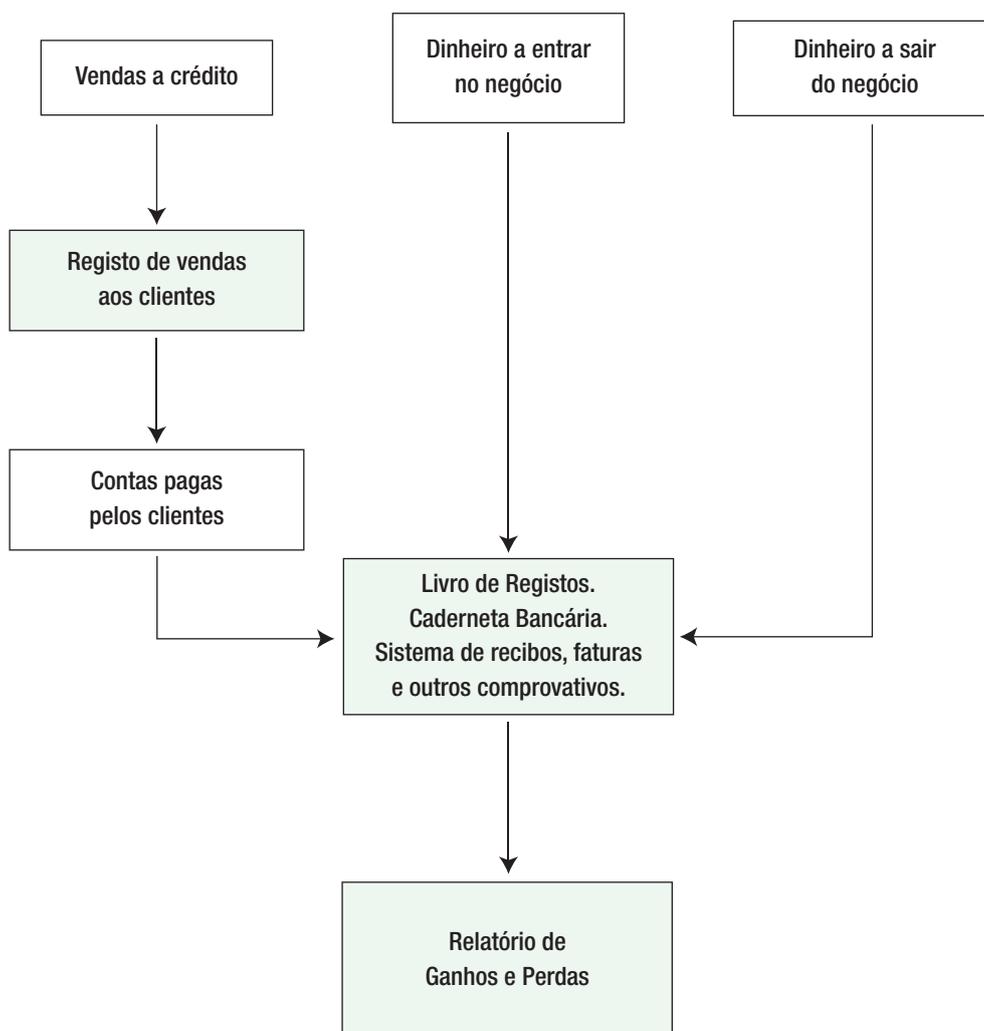
Relatório de Ganhos e Perdas do Negócio: Grupo Empresarial de Uma Aldeia “Tingimento de Tecidos das Mulheres”

Meses	1.º	2.º	3.º	4.º	5.º	6.º	7.º	8.º	9.º	10.º	11.º	12.º	Total
Rendimento das Vendas	20	10	20	10	50	20	0	20	50	20	0	20	240
Despesas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Ganho ou Perda de cada Mês	10	0	10	0	40	10	(10)	10	40	10	(10)	10	120
Ganhos ou Perdas Acumulados	10	10	20	20	60	70	60	70	110	120	110	120	120





Como Funciona o Sistema de Organização de Contabilidade





A Tabela do Fluxo de Caixa⁹

Plano do Fluxo de Caixa. É uma previsão que mostra a quantidade de dinheiro que espera que entre e saia do seu negócio, todas as semanas ou todos os meses. Ajuda a certificar-se de que o seu negócio nunca fica sem dinheiro.

Entradas de dinheiro:

- Dinheiro no início do mês
- Entrada de dinheiro das vendas
- Outras entradas de dinheiro

Saídas de dinheiro:

- Saída de dinheiro para custos materiais diretos
- Saída de dinheiro para custos de mão de obra diretos
- Saídas de dinheiro para custos indiretos
- Saídas de dinheiro para investimentos planeados (por exemplo, em equipamento)
- Outras saídas de dinheiro

TOTAL DAS ENTRADAS DE DINHEIRO

menos

TOTAL DAS SAÍDAS DE DINHEIRO



Dinheiro restante no fim do mês



⁹ Nesta Tabela de Fluxo de Caixa, por "dinheiro", entende-se o dinheiro vivo (notas e moedas) e também o dinheiro que está na conta bancária do negócio.



Plano do Fluxo de Caixa N.º 1 da Loja da Kokoi

	Meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
DINHEIRO A ENTRAR	Dinheiro disponível no início do mês (saldo inicial)	7000	5400	3800	-2300	2400	1350
	Vendas a dinheiro	7500	6000	6000	6000	7500	12500
	Dinheiro de vendas a crédito	-	2500	2000	2500	2500	1500
	Outro dinheiro a entrar	-	-	-	12 000	-	-
	Total de dinheiro entrado este mês	14 500	13 900	11 800	18 200	12 400	15 350
DINHEIRO A SAIR	Compras a dinheiro	2000	3000	4000	3000	3000	5000
	Dinheiro pago para compras a crédito	-	-	500	750	1000	750
	Ordenados	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	Renda	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	Devolução de empréstimos	-	-	1000	-	-	1000
	Pagamento de juros sobre empréstimos	600	600	600	550	550	550
	Outros	1500	1500	3000	6500	1500	3000
	Total de dinheiro saído este mês	9100	10 100	14 100	15 800	11 050	15 300
Dinheiro disponível no final do mês (Saldo final)	5400	3800	-2300	2400	1350	50	

Fonte: Manual Improve Your Business (UYB) (3.ª edição, 1991), The Cash Flow Budget.



Plano do Fluxo de Caixa N.º 2 da Loja da Kokoi

Imagine: Todos os devedores pagam um mês mais cedo

	Meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
DINHEIRO A ENTRAR	Dinheiro disponível no início do mês (saldo inicial)	7000	7900	5800	200	4900	2850
	Vendas a dinheiro	7500	6000	6000	6000	7500	12 500
	Dinheiro de vendas a crédito	2500	2000	2500	2500	1500	-
	Outro dinheiro a entrar	-	-	-	12 000	-	-
	Total de dinheiro entrado este mês	17 000	15 900	14 300	20 700	13 900	15 350
DINHEIRO A SAIR	Compras a dinheiro	2000	3000	4000	3000	3000	5000
	Dinheiro pago para compras a crédito	-	-	500	750	1000	750
	Ordenados	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	Renda	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	Devolução de empréstimos	-	-	1000	-	-	1000
	Pagamento de juros sobre empréstimos	600	600	600	550	550	550
	Outros	1500	1500	3000	6500	1500	3000
	Total de dinheiro saído este mês	9100	10 100	14 100	15 800	11 050	15 300
Dinheiro disponível no final do mês (Saldo final)	7900	5800	200	4900	2850	50	



Plano do Fluxo de Caixa: Em branco

	Meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
DINHEIRO A ENTRAR	Dinheiro disponível no início do mês (saldo inicial)						
	Vendas a dinheiro						
	Dinheiro de vendas a crédito						
	Outro dinheiro a entrar						
	Total de dinheiro entrado este mês						
DINHEIRO A SAIR	Compras a dinheiro						
	Dinheiro pago para compras a crédito						
	Ordenados						
	Renda						
	Devolução de empréstimos						
	Pagamento de juros sobre empréstimos						
	Outros						
	Total de dinheiro saído este mês						
Dinheiro disponível no final do mês (Saldo final)							

Fonte: Manual Improve Your Business (UYB) (3.ª edição, 1991), The Cash Flow Budget.



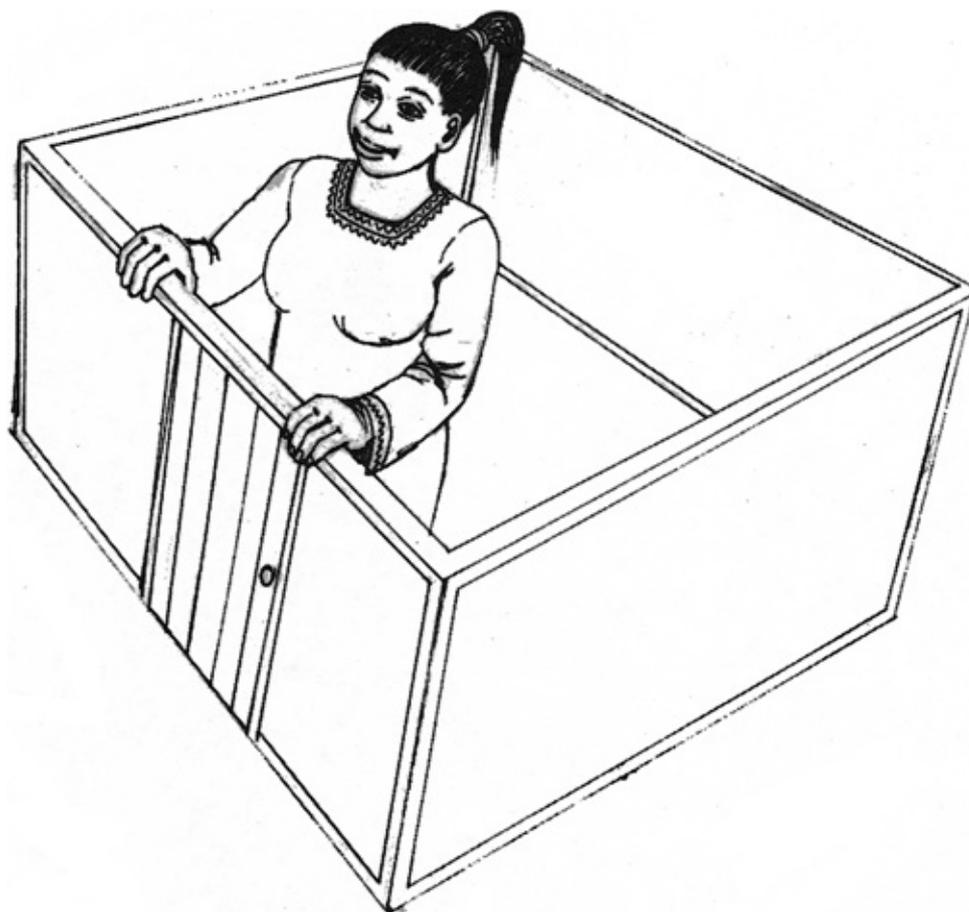
Pontos-Chave da Aprendizagem de Gestão Financeira¹⁰

- **Calcule os seus custos, incluindo os de mão de obra.** Tem um negócio para ganhar dinheiro para si e para a sua família. TEMPO é DINHEIRO. Quando gere o seu negócio, não pode fazer mais nada. Pergunte a si mesma: Tenho tempo? O rendimento do negócio será suficientemente grande para justificar o tempo que passo nele?
- **Calcule o seu ponto de equilíbrio.** É a quantia mínima que tem de ter para cobrir todas as suas despesas. O seu lucro é o dinheiro que sobrar depois de cobrir todas as despesas.
- **Fixe o seu preço!** Isto vai depender de quanto custa gerir o seu negócio, dos preços cobrados pela sua concorrência e daquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo seu produto.
- **Tome as suas decisões com base nas suas previsões de vendas e nas suas despesas.** Seja realista e não tenha medo de observar os números várias vezes.
- **Mantenha um sistema de organização de contabilidade.** Verifique regularmente se a quantidade de dinheiro existente no seu negócio está de acordo com o seu livro de registos.
- **Faça estes exercícios financeiros não uma vez, mas continuamente.** Mantenha o seu sistema de contabilidade atualizado e verifique regularmente se está a fazer lucro e se tem dinheiro suficiente para as semanas ou os meses seguintes.

¹⁰ Fonte: adaptado de *Welfare to Self-Employment. A Guide for the woman who wants to make a change in her life*, elaborado por Melanie Buffel e Mary Morgan, Canadá, para o Programa de Financiamento Social da OIT, 2003.

Módulo 4

Pessoas, Organização e Gestão



Módulo 4.1: Gestão Individual e dos Outros

Conteúdos-chave

As pessoas são o recurso mais importante de qualquer empresa ou organização. As pessoas gerem e organizam o trabalho de acordo com diversos estilos de gestão e com a sua experiência. Muitas mulheres são excelentes gestoras de negócios. No entanto, as suas capacidades e competências especiais enquanto organizadoras são frequentemente subaproveitadas. A questão da organização e gestão tem sido negligenciada nos programas de formação para mulheres empresárias com pouca formação educativa, partindo-se do princípio de que estas não precisam de competências de gestão.

Objetivos

O Módulo 4.1 tem como objetivos:

- Aumentar a consciência e a autoconfiança das mulheres empresárias para que atuem como gestoras e “líderes” na empresa.
- Permitir às mulheres empresárias utilizarem da melhor forma os seus recursos, capacidades e motivação, de si próprias e dos outros, na sua atividade.

Exercícios

24. Gestão Individual e Trabalho de Equipa.
25. A Gestão de Um Negócio Individual, Familiar ou de Grupo.
26. O Negócio Familiar: Partilha de Trabalho, da Tomada de Decisão e dos Rendimentos.
27. O Caminho da Confiança (opcional).

Exercício 24. Gestão Individual e Trabalho de Equipa

Objetivos

- Ajudar mulheres empresárias a ganharem autoconfiança na gestão das suas empresas.
- Ajudar cada participante a fazer uma escolha informada quanto ao seu estilo de liderança.

Duração

90 minutos



Disposição da Sala

- Em forma de U, para um plenário.
- Na etapa 2, pequenos grupos, sentados à mesa ou no chão, com espaço para trabalhar.



Materiais e Preparação

- Papelógrafos e quadros.
- Jornais velhos, papelógrafos, caixas de cartão, revistas com ilustrações, copos de papel; caixas de fósforos, materiais decorativos disponíveis na sala; tesoura; guita ou cordel; fita adesiva ou outro material para colar – um conjunto destes materiais para cada grupo.
- Preparar a Ficha de Avaliação da Gestão da Construção de Uma Torre no papelógrafo ou no quadro.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 24.1: Principais Competências de Gestão.
- Recurso Formativo 24.2: Ficha de Avaliação da Gestão da Construção de Uma Torre.



Sessões Relacionadas

- Módulo 1.2: Promoção da Igualdade de Género: O Ciclo de Vida das Pessoas e das Empresas, Exercício 4.
- Módulo 2.1: A Mulher de Negócios: Ela Consegue, Exercício 5.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 5 minutos

As mulheres são muitas vezes boas gestoras. Fazem muitas coisas ao mesmo tempo. Pedir às participantes que descrevam todos os deveres e tarefas que normalmente “gerem” durante o dia, desde que acordam até que se deitam, incluindo todas as atividades da casa e de trabalho. Anotar num papelógrafo todos os exemplos mencionados.

Etapa 2 – 30 minutos

Dividir os/as participantes em pequenos grupos de 5 a 6 pessoas cada. Explicar que terão oportunidade de testar as suas próprias capacidades de gestão e de liderança. Em conjunto, deverão construir uma torre de papel com os materiais fornecidos. A qualidade das torres será analisada de acordo com três critérios de seleção:

- Altura: Quanto mais alta a torre, melhor
- Resistência: Quanto mais resistente a torre, melhor
- Criatividade: O grau de criatividade do produto final

Definir que cada grupo tem de nomear uma gestora, que será responsável pelo trabalho da equipa. Atribuir a cada grupo 5 minutos para discutir os seus objetivos e estratégia de atuação. A seguir, distribuir materiais de construção e dar indicação para começar. O tempo disponível para construir a torre é de 20 minutos.

Etapa 3 – 10 minutos

Pedir a todos os grupos que parem no final do tempo definido. A equipa de formação faz uma primeira avaliação e determina os pontos fortes e fracos de cada uma das torres, com base nos critérios de seleção acima indicados.

Perguntar às gestoras como se sentem. Fazer-lhes perguntas sobre a sua estratégia de gestão.

- Atribuiu tarefas a diferentes elementos do grupo?
- Também ajudou à construção da torre, ou preferiu supervisionar e verificar o progresso global do trabalho?
- As pessoas seguiram as suas instruções?
- As pessoas fizeram espontaneamente o que tinha de ser feito?
- Certificou-se de que todas as pessoas estavam a trabalhar?

Depois, pergunte às outras pessoas como se sentem.

- Está satisfeita com a torre de papel do grupo?
- Como foi feita a gestão das tarefas, no grupo, durante a criação da torre?
- O que ajudou ou prejudicou a concretização do vosso objetivo?
- O que pode dizer sobre o papel da líder e dos restantes elementos da vossa equipa durante o processo de construção da torre? Ficou satisfeita com o estilo de gestão e com o trabalho da equipa? Porquê, ou por que não?

Preencher os comentários usando a ficha de avaliação (Recurso Formativo 24.2) no quadro ou no papelógrafo, para registar as opiniões das participantes. Esta etapa é mais produtiva se for feita por uma equipa de dois formadores: um lidera a discussão enquanto o outro preenche a ficha.

Convidar todo o grupo a selecionar uma (ou mais) “torre(s) vencedora(s)”. Pedir que reflitam sobre se o trabalho de equipa e a liderança no “grupo(s) vencedor(es)” contribuíram ou não para o seu sucesso.

Etapa 4 – 25 minutos

Destacar os pontos de aprendizagem que revelam a “receita para o sucesso” da gestão, como por exemplo: concentrar-se na distribuição de tarefas para alcançar um objetivo; agir como equipa; partilhar o trabalho geral, mas com divisão de tarefas consoante os pontos fortes de cada um; contribuir para o sucesso da equipa (sem individualismos!); supervisionar o fluxo de trabalho; etc.

Resumir as discussões analisando a lista das principais competências de gestão.

Se olhar atentamente para as principais competências de gestão, para detetar diferenças nas características e estilos de gestão de mulheres e homens, surgirão estereótipos relacionados com o sexo, como: os pontos fortes dos homens são: liderança, definição de objetivos e assunção de riscos. Os pontos fortes das mulheres são: cooperação, relacionamentos, envolvimento pessoal, sentido de responsabilidade e honestidade.

Etapa 5 – 15 minutos

Apresentar dois estilos de gestão diferentes, comuns em diferentes tipos de empresas ao longo dos anos (Recurso Formativo 24.1).

Perguntar ao grupo qual o estilo de gestão com que está familiarizado. Quais as vantagens e desvantagens dos dois estilos. Concluir que o estilo de gestão centrado nas pessoas tem muitas vantagens, como, por exemplo, motivação do pessoal. Porém, o estilo tradicional ou hierárquico pode por vezes ser necessário para a concretização de ações.

Etapa 6 – 5 minutos

Concluir a sessão destacando os pontos-chave do Recurso Formativo 24.1.



PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Como gestora, tem de:

- ter espírito de iniciativa
- ter objetivos e visão de ação
- definir um plano sistemático para alcançar os seus objetivos
- procurar ativamente resultados para alcançar os seus objetivos
- ser prática e empreendedora
- definir sistematicamente os seus objetivos
- assumir riscos calculados: reunir informação e selecionar a melhor alternativa
- ser capaz de aproveitar oportunidades e ser flexível
- envolver os outros na realização de tarefas: cooperação, coordenação, delegação, confiança
- ser honesta e responsável
- criar solidariedade entre diferentes grupos e interesses no negócio, na família, na comunidade e na sociedade
- outras competências indicadas pelos participantes.

Perguntar aos participantes se veem quaisquer diferenças nas características e estilos de gestão de mulheres e homens, usando o Recurso Formativo 24.1. Surgirão estereótipos de género comuns, como: os pontos fortes dos homens são liderança, definição de objetivos e assumir riscos. Os pontos fortes das mulheres são cooperação, relacionamentos, envolvimento pessoal, sentido de responsabilidade e honestidade.

- Estes estereótipos associados ao género estão relacionados com valores sociais quanto ao papel das mulheres e dos homens na sociedade. As raparigas e os rapazes aprendem a viver em sociedade, são educados e criados de acordo com estes estereótipos.
- Uma boa gestão requer uma combinação das características “masculinas” e “femininas” acima referidas, que todos os gestores competentes deveriam ter.
- Assim, muitas vezes, homens e mulheres têm de ter capacidade para alcançar as competências que lhes faltam, para tornar-se bons gestores.
- Pedir aos participantes que enumerem eles próprios uma lista das suas competências mais fortes e das áreas que gostariam de melhorar. Incentivar os participantes a concentrarem-se nos pontos fortes que podem usar, e não tanto nas fraquezas que têm de ultrapassar.

Estilos de Gestão

Estilo de gestão tradicional/hierárquico	Ênfase em alcançar o objetivo – seja como for! Os líderes tendem a tomar decisões hierárquicas e a impor métodos de trabalho a partir “de cima”.
Estilo de gestão centrado nas pessoas	Ênfase na motivação das pessoas, no trabalho de equipa e no envolvimento do grupo na tomada de decisões.



O estilo de gestão centrado nas pessoas tem muitas vantagens, como a motivação do pessoal. O estilo tradicional ou hierárquico pode por vezes ser necessário para a concretização de ações.

Pontos-chave

- É necessária uma boa gestão para alcançar os nossos objetivos.
- Uma boa gestão de si própria e dos outros não é exclusiva dos líderes. Todos devem fazer o mesmo. Os bons líderes têm de ter competências de gestão excecionais.
- A responsabilidade por parte de todos os membros do grupo e uma boa liderança são fundamentais para o sucesso do trabalho de equipa e para alcançar objetivos.
- A questão não é adotar um estilo de liderança correto ou incorreto, mas sim ter conhecimento dos estilos de gestão que existem e escolher aquele que melhor se adapta à nossa personalidade, à nossa atividade individual ou a uma determinada atividade de grupo.



Ficha de Avaliação da Gestão da Construção de Uma Torre

Grupos	Satisfeito com o processo e o resultado?	Fatores a favor	Fatores prejudiciais	Gestão no interior do grupo: papel dos líderes e membros
1				
2				
3				
4				

Exercício 25. A Gestão de Um Negócio Individual, Familiar ou de Grupo

Objetivos

- Ajudar o grupo a refletir e a decidir o seu papel enquanto proprietárias/os de um negócio individual ou membros de um negócio familiar ou de grupo.
- Melhorar a organização e gestão nos seus negócios individuais, familiares ou de grupo.

Duração

60 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Materiais e Preparação

- Papelógrafos e cartões de 4 cores, 1 a 3 de cada cor para cada participante.
- Copiar o Plano de Ação de Ajudas e Obstáculos para os papelógrafos, um para cada grupo de trabalho.



Recurso Formativo

- Recurso Formativo 25.1: Modelo de Plano de Ação de Ajudas e Obstáculos.



Sessões Relacionadas

- Módulo 2.1: A Mulher de Negócios: Ela Consegue, Exercício 7.
- Módulo 4.3: Plano de Ação para o Seu Negócio, Exercício 31.



Plano da Sessão

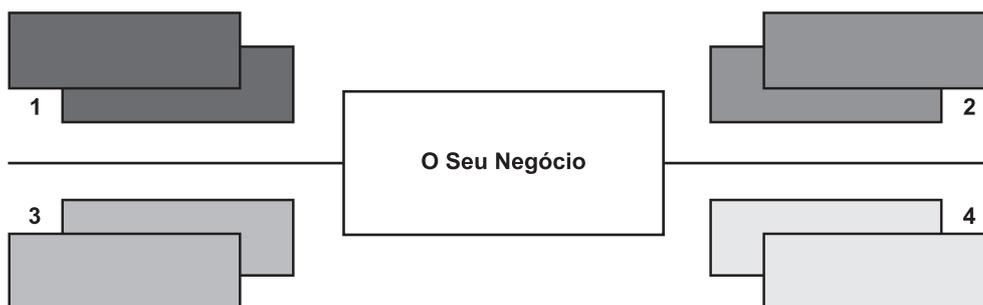
Etapa 1 – 10 minutos

Apresentar o exercício de chuva de ideias “Gerindo o seu Negócio” como ferramenta para verificar diferentes necessidades e possibilidades de gestão de um negócio. Desenhar o diagrama no quadro ou no papelógrafo e distribuir cartões de 4 cores diferentes a todos os participantes.

Explicar que o círculo do meio representa o negócio (existente ou novo) de cada participante. Explicar que cada quadrado colorido representa uma pergunta diferente:

1. (Cartões amarelos) : Quais são as minhas principais tarefas no negócio?
2. (Cartões azuis) : Que papel é que a minha família ou grupo desempenha, ou poderia desempenhar, na operação do meu negócio?
3. (Cartões vermelhos) : Quais são as vantagens de trabalhar num negócio individual, familiar ou de grupo?
4. (Cartões verdes) : Quais são as desvantagens de trabalhar num negócio individual, familiar ou de grupo?

Analisar as quatro perguntas passo a passo, convidando o grupo a escrever as suas ideias e comentários nos cartões coloridos. Recolher os cartões, enquanto o debate decorre, e colá-los no respetivo papelógrafo ou quadro, da seguinte forma:



Discutir e resumir as ideias nos cartões, identificando-as como oportunidades e desafios que todas as mulheres e homens enfrentam ao analisar a sua capacidade pessoal para gerir um negócio, seja individualmente, numa família ou num grupo. Verificar se existem semelhanças ou diferenças entre os participantes e comentar as vantagens e desvantagens apontadas para cada tipo de negócio. Rever as relações no negócio: Quem faz o quê? Quem toma as decisões? De que forma é feita a divisão do rendimento obtido? Há alguma diferença entre o papel dos homens e das mulheres e entre os elementos mais jovens e mais velhos no negócio?

Etapa 2 – 30 minutos

Pedir ao grupo que escolha o perfil do seu negócio (já existente ou novo). Trata-se de:

- Um negócio individual, operado e gerido apenas ou principalmente por si?
- Um negócio familiar, onde trabalha com membros da família?
- Um negócio de grupo, onde trabalha com outras pessoas, como, por exemplo, outras mulheres ou famílias da sua aldeia ou bairro?
- Uma combinação dos anteriores?

Apresentar e explicar o Plano de Ação de Ajudas e Obstáculos (Recurso Formativo 25.1). É uma ferramenta que permite ao grupo identificar as pessoas e factores que consideram ajudas e as pessoas e contributos que podem constituir obstáculos na implementação do seu negócio (ideia). Dividir os participantes em 4 grupos, de acordo com o seu perfil de negócio. Distribuir papelógrafos com o Modelo de Plano de Ação de Ajudas e Obstáculos e pedir que os grupos os preencham com as suas ideias, experiências e planos.

Quando tiverem anotado estes elementos, pedir-lhes que sublinhem os fatores mais importantes: tanto os que são ajudas (numa cor) como os que são obstáculos (noutra cor). Às vezes, a mesma pessoa pode surgir como “ajuda” ou como “obstáculo”; por exemplo, um familiar influente pode ser uma grande ajuda, mas também uma possível ameaça, caso se oponha à ideia.

Etapa 3 – 20 minutos

Discutir sumariamente, em plenário, o resultado do trabalho dos grupos. Como conclusão, salientar as semelhanças entre as ajudas e os obstáculos nos diferentes tipos de negócio. Discutir ainda as diferenças entre cada tipo de negócio: quais são as oportunidades e desafios específicos para cada tipo. Pedir aos participantes que debatam de que forma poderão envolver e tirar partido do apoio das principais pessoas favoráveis, e quais os contributos necessários, e de que forma poderão contornar as pessoas que poderão colocar-lhes dificuldades no seu negócio.

Servindo de linha de orientação para a equipa de formação, alguns dos fatores que mais frequentemente constituem ajudas e obstáculos são:

Fatores Adjuvantes (Ajudas)	Fatores Prejudiciais (Obstáculos)	Tipo de negócio
Negócio individual	Posso controlar o negócio sozinha Posso tomar decisões rápidas Tenho liberdade para fazer o que quero	Tenho dificuldade em fazer todo o trabalho: organizar e gerir, e fazer os produtos ou disponibilizar serviços ao mesmo tempo
Negócio familiar ou de grupo	Posso confiar na minha família/sócios quando temos de tomar decisões difíceis Quanto mais somos, mais força temos Mais pessoas conseguem fazer mais Todos podem contribuir para o negócio	A minha família ou sócios não me levam a sério por ser mulher As decisões demoram demasiado tempo e muitas vezes não são aceites por todos os sócios Não consigo tomar nenhuma decisão porque a minha família ou sócios me acham demasiado jovem



Modelo de Plano de Ação de Ajudas e Obstáculos

Tipo de negócio:

Quem?	Com quem?	O quê?	Quando?	Ajudas (+)	Obstáculos (-)

Exercício 26. O Negócio Familiar: Partilha de Trabalho, da Tomada de Decisão e dos Rendimentos

Objetivo

Compreender a importância de decidir como dividir e partilhar o trabalho, a tomada de decisão e os rendimentos, num negócio familiar.

Duração

90 minutos



Disposição da Sala

- Em forma de U para o plenário e com espaço para pequenos grupos (etapa 1).
- Um círculo de cadeiras no meio do U (etapa 2).



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 26.1: O Negócio da Família Makelele: Estudo de Caso.
- Recurso Formativo 26.2: O Negócio da Família Makelele: Tabela de Respostas para o Estudo de Caso.
- Recurso Formativo 26.3: Gestão de Um Negócio Familiar ou de Grupo: Inventário (opcional).



Preparação

A equipa de formação ou os facilitadores têm de ler o estudo de caso antes da sessão. Se houver participantes que não sabem ler, associar um formador ou participante experiente a cada pequeno grupo para analisar o estudo de caso durante a preparação para a interpretação de papéis.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 30 minutos

Apresentar o Estudo de Caso do Negócio da Família Makelele (Recurso Formativo 26.1). Contar a história em plenário. Distribuí-la ao grupo, caso os/as participantes saibam ler, ou disponibilizar facilitadores de grupo, atribuídos a pequenos grupos, com uma cópia da história. O papel dos facilitadores é ler, NÃO orientar ou dar instruções aos grupos.

Dividir os/as participantes em grupos de pelo menos 5 elementos cada e pedir-lhes que preparem uma interpretação de papéis para ajudar a Família Makelele. Vão representar os 3 elementos da família que trabalham no negócio familiar, Lindiwe, Grace e Peter, e 2 conselheiros comerciais respeitados, que pertencem a uma organização que já os ajudou antes. Pedir aos grupos que selecionem uma ou mais das perguntas seguintes, que deverão colocar durante a sua representação.

- Quais são os deveres e responsabilidades de Lindiwe, Grace e Peter?
- Quais são as principais competências e atitudes necessárias para cada tarefa?
- Como dividem o trabalho, e quem toma as decisões?
- Que conselhos daria à família para gerir melhor o seu negócio em termos de carga laboral e tomada de decisões?

- Lindiwe põe de parte 100 unidades monetárias por mês do rendimento do negócio para pagar o trabalho realizado pelos membros da família (usar moeda local e a quantia apropriada). Quem deve receber que parte deste rendimento?

Etapa 2 – 40 minutos

Cada grupo faz a sua representação, demorando para isso no máximo 5 minutos.

Etapa 3 – 20 minutos

Discutir as perguntas em plenário e sublinhar semelhanças e diferenças nas representações. A equipa de formação pode usar a Tabela de Respostas para o Estudo de Caso (Recurso Formativo 26.2) para orientar a discussão. Anotar os comentários num papelógrafo, para que todos os participantes possam acompanhar a discussão facilmente.

Concluir salientando:

- É importante, num negócio familiar, definir bem “Quem faz o quê? Quem decide o quê? E quem ganha o quanto?”
- Em muitas sociedades, as mulheres fazem a maior parte do trabalho, mas estão pouco representadas na tomada de decisões. Muitas vezes, também auferem rendimentos mais baixos do que os homens que têm funções iguais ou semelhantes.
- Os membros mais novos da família têm normalmente o problema de ver os pais ou familiares mais velhos quererem decidir o que é melhor para os mais novos, mesmo quando estes têm muita experiência de vida e de negócios.
- Se a divisão do trabalho, a tomada de decisões e os rendimentos forem muito desiguais ou injustos num negócio de família, há grandes hipóteses de, mais cedo ou mais tarde, surgirem problemas.
- Cabe a cada família encontrar um bom equilíbrio na partilha de tarefas, tomada de decisões e rendimentos, sendo muito importante que todos percebam que diferentes idades e experiências aportam diferentes competências ao negócio.

Etapa 4 – 5 minutos (opcional)

Trabalho de casa. Entregar uma cópia de Gestão de Um Negócio Familiar ou de Grupo: Inventário (Recurso Formativo 26.3). É pedido aos/às participantes que preencham o “inventário”, para adquirirem mais consciência da forma como gerem o seu negócio familiar ou de grupo. Isto pode ser feito individualmente, no final da sessão de formação.

Dependendo das necessidades e interesses do grupo, alguns podem partilhar o seu inventário em plenário ou no dia seguinte, e/ou a equipa de formação pode aconselhá-los/as individualmente, se necessário.



O Negócio da Família Makelele: Estudo de caso

1. Há trinta anos, Lindiwe e o marido, Tito, abriram uma pequena mercearia e oficina à porta de casa. Tito era o diretor do negócio e fazia as reparações. Lindiwe cuidava da mercearia. Eram ambos trabalhadores, e usaram grande parte dos lucros para melhorar o negócio.
2. Ao longo dos anos, a aldeia foi-se desenvolvendo. Lindiwe começou a vender mais produtos na mercearia, como compota caseira e sumo de frutos cultivados no seu pomar. Como havia uma grande procura destes produtos e muitas mulheres da aldeia queriam ganhar algum dinheiro, Lindiwe começou a comprar-lhes legumes, que vendia na loja. A oficina também estava a correr bem. As pessoas da aldeia começaram a usar máquinas para trabalhar a terra e compraram bicicletas, motorizadas e carrinhas. Muitos precisavam de recorrer aos serviços de Tito, pois normalmente compravam máquinas, veículos ou carros em segunda mão, que avariavam com frequência.
3. Lindiwe e Tito estavam felizes por o seu negócio estar a correr tão bem. Com o passar dos anos, Tito tornou-se um pouco mal-humorado e rabujento, pois começava a ter problemas de saúde. Por vezes, discordavam da forma de gestão da loja. Lindiwe deixava de bom grado todas as decisões da oficina para o marido, mas, uma vez que era ela quem geria a mercearia e fazia todas as transações, considerava que tinha mais autoridade para tomar decisões nesta área do negócio. Porém, antigamente, toda a gente na aldeia achava que os homens eram melhores líderes, e Tito usava sempre este argumento quando discutiam. Normalmente, Lindiwe cedia, mesmo nem sempre concordando, porque amava o marido. Com o passar dos anos, Tito começou a confiar cada vez mais nas boas decisões da mulher, embora nunca o admitisse em público.
4. Como não tinham filhos e precisavam realmente de ajuda para o negócio, pediram à jovem sobrinha, Grace, e ao irmão gémeo desta, Peter, para os ajudar. Grace terminara os estudos secundários e tinha tirado um curso de informática e de contabilidade. Ficou feliz com a oportunidade de ajudar os tios e de usar as competências que tinha aprendido na escola. Peter tinha frequentado uma escola de formação profissional. Tinha trabalhado à jorna na capital durante alguns anos, mas ficou feliz por voltar à aldeia quando os tios lhe pediram para os ajudar a gerir a oficina. Grace e Peter trabalharam durante dois anos em tempo parcial, mas Tito e Lindiwe estavam muito felizes com a companhia dos sobrinhos. Como havia muito que fazer no negócio, há já três anos que trabalham a tempo inteiro.
5. Há um ano, Tito deixou de ajudar Lindiwe no negócio. Desde então, Lindiwe tem sido responsável pela planificação e gestão, tanto da mercearia, como da oficina. Lindiwe é também responsável pelas transações de compra e venda na aldeia. Lindiwe é gestora de operações, responsável pela produção e pelas relações com os produtores locais.



6. Grace gosta do que faz. Começou a comprar produtos tingidos às mulheres da aldeia, que vende na loja. Também gosta de viajar e aprender coisas novas. Foi à capital, onde visitou uma feira de comércio. Começou a fazer os registos do negócio num computador, para controlar melhor as finanças, e agora ocupa-se de todo o trabalho contabilístico. É muito trabalho, mesmo com um computador. Além disso, começou também a contactar novos clientes na capital, por correio eletrónico e telefone. Estes novos compradores estão particularmente interessados nos bonitos têxteis tingidos feitos pelas mulheres da aldeia. A venda destes têxteis está a correr muito bem, pois muitas mulheres da aldeia gostam de ganhar dinheiro com o tingimento. Grace é a gestora comercial para todos os contactos fora da aldeia. Na aldeia, estão muito orgulhosos dela, e Grace é conhecida como “a rapariga inteligente”. A compra e venda de têxteis é agora claramente a parte mais rentável de toda a sua atividade. Grace já tentou explicar isto a Lindiwe e Peter, que parecem ter dificuldade em entender.
7. Peter é um bom técnico. É conhecido como o homem das “mãos de ouro”, porque consegue quase sempre reparar equipamento avariado, por mais antigo e usado que esteja. Recentemente, Lindiwe comprou ferramentas novas e renovou a oficina. Peter está muito feliz com o seu trabalho. Tem muito que fazer na estação das chuvas, pois é nesta altura que as máquinas, os veículos motorizados e as carrinhas mais avariavam. Na estação seca, não há tanto trabalho, o que não desagrada a Peter, que gosta de sair e de se divertir com os amigos. No entanto, agora que o tio não contribui em nada para o negócio, Peter quer ter algo mais a dizer na atividade. Peter considera ainda que não ganha o suficiente, pelo que, muitas vezes, fica com o dinheiro que ganha com as reparações. Quer igualdade no valor que Lindiwe põe de parte para pagar o trabalho dos três.
8. Ultimamente, a família Makelele tem tido algumas dificuldades. Lindiwe geriu o negócio sozinha durante muito tempo, mas agora, que o negócio cresceu tanto, confia cada vez mais nos familiares mais novos, sobretudo em Grace. Porém, continua a querer ter a última palavra no seu negócio. Isto nem sempre é fácil. Como homem, Peter gostaria de ganhar mais dinheiro e de tomar mais decisões, mas Lindiwe acha que lhe falta ainda alguma maturidade. Para ela, Grace é o cérebro do negócio. Grace indicou que a loja está a progredir, tem muitas ideias novas e gostaria de expandir a atividade, mas Lindiwe prefere poupar a gastar. Acha que deveria pagar-lhes mais, mas não sabe quanto deverá pagar a cada um. Acha que deveria atribuir-lhes mais responsabilidades, mas não sabe bem como fazê-lo.
9. Dois conselheiros de uma organização de desenvolvimento comercial, respeitados e em que todos confiam, são chamados para discutir a situação com toda a família.



Interpretação de Papéis

Selecionar uma ou mais questões a colocar durante a interpretação de papéis de 5 minutos

- Quais são os deveres e responsabilidades de Lindiwe, Grace e Peter?
- Quais são as principais competências e atitudes necessárias para cada tarefa?
- Como dividem o trabalho, e quem toma as decisões?
- Que conselhos daria à família para gerir melhor o seu negócio em termos de carga de trabalho e tomada de decisão?
- Lindiwe põe de parte 100 unidades monetárias por mês do rendimento do negócio para pagar o trabalho realizado pelos membros da família (usar moeda local e a quantia apropriada). Quem deve receber que parte deste rendimento?



O Negócio da Família Makelele: Tabela de Respostas para o Estudo de Caso

Tarefas	Deveres e responsabilidades	Competências e atitudes necessárias	Quem faz o quê? Quem toma as decisões?
Gestão geral	Planeamento do negócio Gestão das operações da oficina, da parte comercial, da conceção do produto e das relações públicas	Capacidade de planeamento, de organização e de relacionamento com as pessoas Boas competências técnicas	Depois de Tito parar de trabalhar, Lindiwe está encarregada de tudo Peter está desiludido por não ter “voto na matéria” na gestão e na tomada de decisões Grace pensa sobretudo no futuro do negócio, pois o seu objetivo é a expansão, e tem muitas ideias
Contabilidade e registos	Tratar da contabilidade, da caixa e do inventário da loja	Atenção, capacidade de organização e honestidade	Grace: contabilidade e competências informáticas
Marketing e vendas	Fazer pesquisa de mercado, manter boas relações com os clientes, atrair novos clientes, definir preços e propor medidas de promoção de vendas. Conhecer os custos da atividade	Dinamismo e criatividade, gosto pelo contacto com pessoas e boas capacidades de comunicação e negociação	Lindiwe: trata de todas as vendas e compras na aldeia Grace: promove a linha têxtil do negócio Peter: lida com os clientes da oficina
Produção e disponibilização de serviços	Organizar a produção e o desenvolvimento dos produtos Garantir a qualidade do serviço	Controlo de qualidade dos produtos Desenho e qualidade dos têxteis Atualização de conhecimentos em reparação automóvel Empenho, bom conhecimento dos produtos, criatividade e disponibilidade	Tito: diretor do negócio; faz as reparações Lindiwe: comércio, boa mentalidade para os negócios Peter: o homem “das mãos de ouro” Grace: a “rapariga esperta”
Como dividir os custos da mão de obra: quem ganha quanto		Honestidade	Conflito: Peter e Lindiwe não percebem o trabalho de Grace. Peter quer mais dinheiro e mais capacidade de decisão no negócio. Grace gostaria de modernizar e expandir o negócio, mas não sabe se Lindiwe irá concordar



Gestão de Um Negócio Familiar ou de Grupo: Inventário

Para garantir um funcionamento sem sobressaltos e bem sucedido, terá de organizar bem o seu negócio. Precisa de saber o que é preciso fazer e trabalhar com as pessoas certas para levar a cabo todas as tarefas.

Cada pessoa que trabalha na empresa irá influenciar o seu sucesso ou fracasso. Preste muita atenção à seleção das pessoas com quem vai trabalhar. Atribua-lhes tarefas adequadas, explique-lhes como funciona o negócio, e mostre-lhes como gere (ou tenciona gerir) a empresa.

Quem são as pessoas importantes no seu negócio?

As pessoas no seu negócio podem ser:

- Você, a/o proprietária/o
- O seu principal sócio (marido, mulher, filhos, outros sócios no negócio ou na família)
- Trabalhadoras e trabalhadores, grupos de produção
- Outros (parceiros comerciais)

Você, enquanto proprietária/o

Em muitas empresas pequenas, há uma pessoa que assume a gerência. Em muitos negócios familiares é a mulher, o marido, um parente mais velho ou mais novo do sexo masculino ou feminino. Essa pessoa desempenha as seguintes tarefas sozinha ou com a ajuda de outros:

- Desenvolve ideias, objetivos e planos de ação, com resultados concretos
- Organiza e motiva as pessoas, para que levem a cabo os planos de ação
- Certifica-se de que os planos são executados, para que os objetivos do negócio sejam alcançados
- Toma decisões, tais como fazer novos investimentos ou contrair empréstimos.

Ao planejar um novo negócio, pense nas suas próprias competências empresariais. Decida que tipo de trabalho de gestão irá fazer e quais as tarefas para as quais não irá ter tempo nem capacidades. Pense no tipo de gestor que quer ser e identifique as competências e experiência necessárias para essa posição.

Você e a sua família, ou membros do grupo

Nunca irá ter tempo nem competências para conseguir fazer todas as tarefas, pelo que irá precisar da ajuda da sua família, e poderá ter de contratar outros trabalhadores. Empresas mais pequenas poderão ter apenas um ou dois empregados em tempo parcial. Outras, têm vários empregados a tempo inteiro.

Para encontrar as pessoas necessárias, tenha em conta as seguintes etapas:

1. Quem são as pessoas envolvidas no seu negócio?

- Você(s), o/a(s) proprietário/a(s)
- Funcionário/a(s)
- Produtores (locais)
- Outras



2. Enquanto proprietário/a, gerente e diretor/a:

- Desenvolve ideias, objetivos e planos de ação?
- Organiza e motiva as pessoas para desenvolverem os planos de ação?
- Certifica-se de que os planos são executados, para que o objetivo comercial seja alcançado?

3. Quem possui que tipo de competências?

- Cuidadoso/a
- Arrumado/a
- Organizado/a
- Honesto/a
- Dinâmico/a
- Criativo/a
- Fácil de lidar
- Com facilidade de comunicação
- Trabalhador/a
- Responsável
- Negociação

É importante definir claramente as tarefas de todos os intervenientes no seu negócio de grupo ou familiar. Quando souber de que pessoa precisa para que tarefa, escreva uma **descrição de funções** para cada um dos cargos. Na verdade, muitos negócios familiares nunca fazem descrições de funções, mas há formas de melhorar o trabalho em conjunto, concordando e definindo por escrito as tarefas de cada um, de uma forma muito simples! Uma descrição de funções define as tarefas a realizar numa determinada área do negócio. Definir por escrito as funções tem várias vantagens:

- As pessoas sabem exatamente que tarefas devem executar.
- Como gerente, poderá quantificar a produção.

Efetue descrições de funções sempre que recrutar pessoal para a sua empresa. É importante contratar pessoal com as competências adequadas e motivado para trabalhar. Deverá entrevistar todos os possíveis futuros empregados. É possível obter muita informação através das perguntas feitas numa entrevista:

- Onde trabalhou antes?
- Quais eram as suas funções?
- Porque quer trabalhar nesta empresa?
- Que tipo de cargo pretende?
- Quais acha que são os seus pontos fortes e fracos?
- O que faz no seu tempo livre?
- Quais os seus passatempos?
- Gosta de trabalhar com outras pessoas?
- Como reage a pessoas agressivas?

Coloque muitas perguntas, pois estas dar-lhe-ão informação sobre a pessoa que está a entrevistar. Informe todas as pessoas que entrevistar do resultado da sua candidatura.

Adaptado de Criar o Seu Negócio (SYB), Vietname.

Exercício 27. O Caminho da Confiança (opcional)



Objetivos

- Gerar confiança e segurança no seio de um grupo.
- Partilhar e obter reações, obter apoio para o desenvolvimento pessoal e empresarial.



Duração

30 minutos



Disposição da Sala

Uma sala com dimensões suficientes para o grupo se movimentar livremente. Este exercício pode também ser feito no exterior da sala de formação.



Materiais

10 a 20 peças de pano/xailes, para tapar os olhos (um por cada par de participantes).



Nota para a Equipa de Formação

Este exercício irá ajudar a desenvolver o espírito de equipa no seio do grupo durante (e após) a formação.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 15 minutos

Apresentar o exercício “O Caminho da Confiança”. O grupo deverá formar pares: um participante começará a guiar o outro, que estará de olhos vendados. Enquanto caminham juntos, o guia irá explicar o ambiente ao seu colega. Após 5 minutos, pedir ao par que inverta os papéis, passando o guia a ser o elemento vendado, que será conduzido pela outra pessoa.

Etapa 2 – 15 minutos

Perguntar ao grupo como se sentiu no início da caminhada e mais tarde, à medida que se foram adaptando à situação (ser vendado ou ser o guia que orientava e explicava). Perguntar como desenvolveram a confiança no seu guia e como se sentiram enquanto líderes e responsáveis pela orientação de outros.

Destacar a importância de desenvolver confiança, segurança e liderança, tanto enquanto pessoas, como enquanto empresárias/os. Isto é fundamental para depois da formação, quando as pessoas que fizeram parte destas aprendizagens começarem a trabalhar juntas, a integrar-se e a avançar para (a criação e) o desenvolvimento de um negócio próprio.

Módulo 4.2: Apoio Empresarial e Rede de Contactos

Conteúdos-chave

O apoio empresarial e a rede de contactos são fatores fundamentais para o sucesso de negócios de pequena dimensão. As mulheres empresárias continuam a enfrentar maiores restrições às suas iniciativas económicas do que os homens, embora o seu contributo para a economia e para o bem-estar das respetivas famílias seja frequentemente reconhecido. Sobretudo no caso das mulheres, a falta de tempo, de mobilidade e de disponibilidade de serviços de apoio pode ser contrariada aumentando o seu conhecimento e acesso a serviços de desenvolvimento comercial. Se as mulheres se organizarem e se envolverem em atividades de estabelecimento de contactos, ganharão confiança e terão mais poder para iniciar e gerir um negócio próprio, em conjunto com a sua família ou como parte de um grupo.

O Módulo 4.2 aborda as necessidades e restrições acima referidas.

Objetivos

O Módulo 4.2 tem como objetivos:

- Incentivar mulheres empreendedoras a organizar e participar em atividades de estabelecimento de contactos com ou sem objetivos económicos e com ou sem riscos partilhados.
- Mostrar como construir redes de contactos para o desenvolvimento de negócios em conjunto.
- Levar as mulheres a compreenderem as vantagens da cooperação quando existem interesses e objetivos em comum, para que possam fortalecer as suas atividades económicas.

Exercícios

28. Rede de Contactos Empresarial.
29. Instituições e Serviços para Mulheres Empresárias.
30. Formação de Grupos (opcional).

Exercício 28. Rede de Contactos Empresarial

Objetivos

Compreender os conceitos de rede de contactos e cooperação e as vantagens da formação de grupos para alcançar um objetivo comum.

Duração

90 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 28.1: Negócios de Grupo e Rede de Contactos Empresarial.
- Recurso Formativo 28.2: Exemplos de Rede de Contactos Empresarial.



Recursos Formativos para Distribuir

- Recurso Formativo 28.3: A Sua Experiência e o Planeamento de Futuras Redes: Perguntas para o Trabalho de Grupo.
- Recurso Formativo 28.4: Sucessos e Riscos do Trabalho em Equipa.



Sessões Relacionadas

- Módulo 1. Noções Básicas de Género e Empreendedorismo.
- Módulo 4.3. Plano de Ação para o Seu Negócio.



Preparação

A equipa de formação deverá possuir informação atualizada sobre os negócios e outras redes existentes no país. Estas redes de contactos são compostas por homens, mulheres ou homens e mulheres? Até que ponto estas redes estão abertas às mulheres empreendedoras a que a formação *Um Passo em Frente* pretende chegar?



Plano da Sessão

Etapa 1 – 30 minutos

Introduzir a ideia de rede de contactos e de formação de grupos: cooperação para um objetivo comum entre as pessoas certas, no momento e local adequados. Relembrar ao grupo a rede de novelo que criaram em conjunto no Exercício 10 ou a rede de relações que criaram no Exercício 11 do Módulo 2.2. Caso o Exercício 10 não tenha sido ainda realizado, faça-o agora.

Pedir ao grupo que apresente exemplos breves sobre a sua experiência com a rede de contactos e o trabalho ou a participação num grupo, com o objetivo de melhorar o seu negócio. Após um ou dois exemplos, discutir as seguintes perguntas:

- Trata-se de redes de contactos ou de grupos compostos só por mulheres, só por homens ou mistos?

- É possível, fácil ou difícil para as mulheres empresárias entrar nos grupos mistos?
- Existem alguns entraves à entrada das mulheres de negócios (em fase inicial) em certas redes ou grupos? Ou em beneficiarem deles? Se sim, quais são os problemas?
- Quais as vantagens e desvantagens da adesão a uma rede ou grupo?

Explicar que existem diversas condições para a implementação de uma relação bem-sucedida, com o objetivo de alcançar vantagens económicas ou sociais conjuntas (Recurso Formativo 28.1).

Mostrar e explicar os exemplos das redes de contactos empresariais “Tudo à volta da Casa” e “Centro Feminino de Artesanato” (Recurso formativo 28.2). Explicar as características das redes de contactos (Recurso Formativo 28.1).

Etapa 2 – 45 minutos

Apresentar o trabalho de grupo “A Sua Experiência e o Planeamento de Futuras Redes de Contacto”. O grupo irá rever a sua experiência em redes e partilhar histórias de sucesso, bem como os riscos que enfrentaram em redes e grupos de cooperação. Deverão enumerar ideias possíveis para fortalecer a sua rede e cooperação no futuro. Dividir os participantes em grupos e distribuir as perguntas para o trabalho de grupo (Recurso Formativo 28.3).

Etapa 3 – 15 minutos

Pedir a cada grupo que explique sumariamente os seus resultados e conclua da seguinte forma:

- Caso as mulheres refiram que, normalmente, lhes é difícil participar em redes de negócios dominadas por homens, como Câmaras de Comércio, explicar que essas estruturas podem ser importantes para elas e que têm de ver como podem participar e tirar partido das mesmas.
- Caso não estejam implantadas redes integradas de mulheres empresárias, discutir a relevância e exequibilidade de implementar uma Rede de Mulheres Empresárias entre as participantes ou entre mulheres empresárias do local onde residem. Esta Rede de Mulheres Empresárias pode também tentar participar numa Rede Empresarial Alargada.

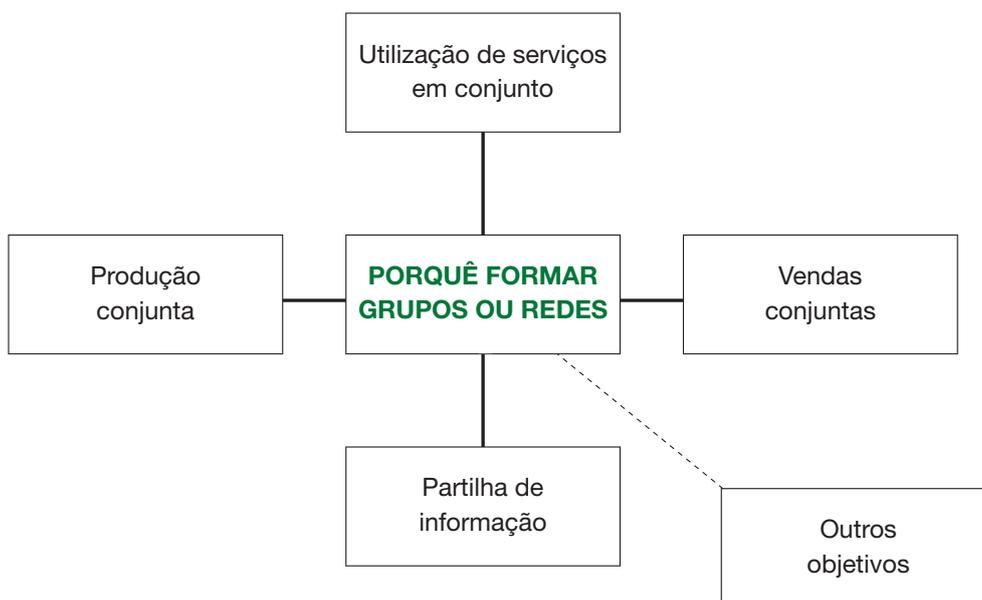
Concluir a discussão resumindo os pontos-chave enumerados no recurso formativo “Sucesso e Riscos do Trabalho em Equipa” (Recurso Formativo 28.4) e distribuir o material da forma mais adequada.



Negócios de Grupo e Rede de Contactos Empresarial

Condições para obter sucesso:

- Um interesse comum e potencial para um relacionamento
- Um objetivo conjunto comum
- Um motivo prático ou ocasião



CONDIÇÕES PARA UMA REDE EMPRESARIAL BEM-SUCEDIDA

- **Um interesse comum e potencial para um relacionamento**, como trabalhar na mesma localidade ou setor; já se conhecer previamente; ter criado laços de amizade durante a formação.
- **Um objetivo comum, como, por exemplo, ganhar dinheiro**; ter acesso a informação; necessidade de assistência infantil; necessidades de transporte comuns.
- **Um motivo concreto ou ocasião**, por exemplo, uma oportunidade económica que não pode ser aproveitada por uma só pessoa; fornecer bens ou serviços para um grande evento social; ou usar um novo fundo social e económico para iniciativas de desenvolvimento local.

A razão por que se adere a uma rede ou grupo pode variar de pessoa para pessoa, desde que estas aceitem cooperar relativamente a alguns objetivos comuns. Para um dos elementos da rede, a comercialização conjunta pode ser a necessidade mais urgente, enquanto, para outro, a principal razão de adesão pode ser encontrar uma boa ideia para um negócio.

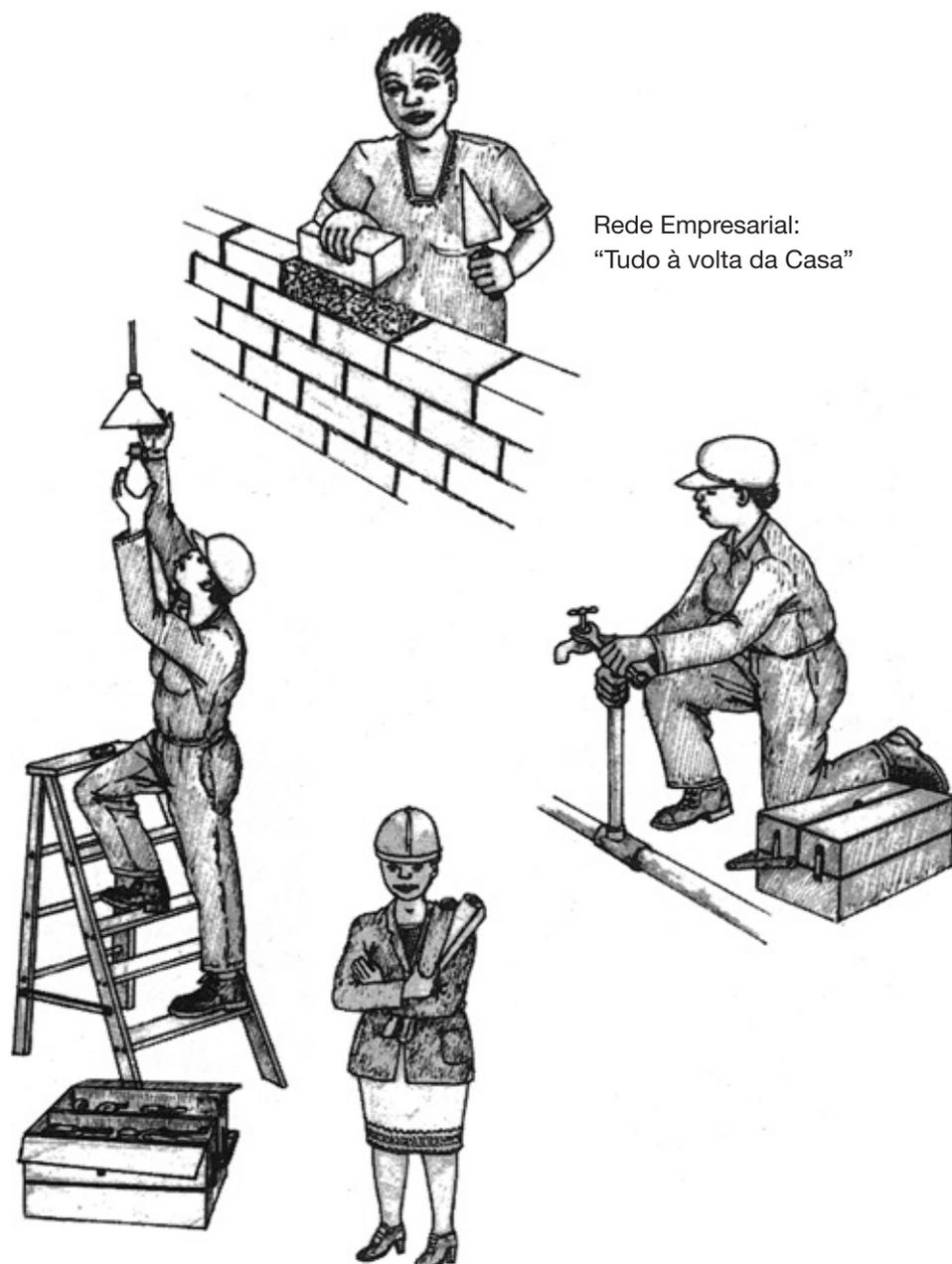
A integração pode assumir diversas formas, indo de uma integração social informal a integrações empresariais mais formais, com base na participação de membros, num acordo cooperativo ou num contrato de parceria. Algumas redes de integração profissionais centram-se apenas nas atividades económicas, enquanto outras possuem sobretudo uma função social – por exemplo, muitas redes de integração empresarial e associações de mulheres não realizam qualquer atividade económica conjunta, mas possuem uma vincada função social e interventiva. Apresentar alguns exemplos reais de integração empresarial, como a Câmara de Comércio e Indústria local ou outras organizações de entidades empregadoras.

Características das redes de contactos

- As redes são **acordos sociais** baseados na comunicação e nas trocas entre pessoas, de forma a alcançar certos objetivos através de uma atuação conjunta. O seu sucesso depende do empenho dos elementos em trocas, ações e aprendizagem conjuntas. As redes são fóruns de intercâmbio social que desenvolvem novas relações e permitem às pessoas a partilha de tarefas de uma forma bem definida. O seu sucesso depende da interação direta entre os membros, permitindo-lhes refletir continuamente sobre as suas ações e formas de pensar, criando assim uma “cultura de integração” e um sentimento de propriedade partilhada.
- As redes proporcionam **oportunidades de abertura**, associando iniciativas individuais de participantes para que se complementem mutuamente, com o objetivo de um benefício mútuo, ou para que os participantes possam mobilizar e reunir coletivamente recursos para um fim comum.
- As redes **fortalecem as capacidades** individuais dos elementos, identificando necessidades e proporcionando oportunidades de aprendizagem.
- As redes **permitem a criatividade** e a tomada de riscos, libertando os seus membros de limitações institucionais e criando uma margem de segurança para a tomada de riscos. Assim, as redes de integração proporcionam espaço de manobra para o desenvolvimento de novas ideias e o início de atividades fora do âmbito normal das atividades individuais de cada um dos participantes.



Exemplos de Rede de Contactos Empresarial



Objetivo da Rede Empresarial “Tudo à volta da Casa”

Disponibilizar diversos serviços sob a mesma alçada.



Centro Feminino de Artesanato



Objetivo da Rede Empresarial “Centro Feminino de Artesanato”

Proporcionar um mercado para escoar os produtos efetuados por grupos de mulheres da aldeia.



A Sua Experiência e o Planeamento de Futuras Redes: Perguntas para o Trabalho de Grupo

1. Partilhar as suas experiências em termos de redes e cooperação de grupo. Enumerar êxitos e riscos.
2. Planear o futuro:
 - Em que assuntos gostaria de trabalhar em equipa e porquê?
 - Quais as possíveis dificuldades existentes no trabalho em equipa?
 - Que ação/ões prática/s tenciona tomar após esta formação?
 - No que lhe diz respeito?
 - No seu negócio individual, familiar ou de grupo?





Sucessos e Riscos do Trabalho em Equipa

Critérios de sucesso para tornar o trabalho em equipa uma experiência positiva

- Existência de um número suficiente de pessoas/organizações com um interesse comum em trabalhar em equipa e com as competências necessárias para realizar o trabalho.
- Existência de uma mais-valia no trabalho em equipa e na realização de coisas que não seria possível efetuar individualmente.
- Conjugação dos recursos adequados (técnicos, financeiros, recursos humanos) que se adequem à capacidade e ao interesse dos membros.
- Grande coordenação e capacidade de liderança, para garantir que existe boa cooperação interna na rede, ao mesmo tempo que se mantém a flexibilidade em termos de membros, alianças e parcerias, à medida que vão surgindo as necessidades e oportunidades.
- Equilíbrio entre o desenvolvimento de interesses individuais e o acordo do grupo em termos de cooperação.
- Um bom mecanismo de autorregulação, através do qual os membros que tentam beneficiar mais do que contribuem sejam encorajados a deixar a rede.

Riscos do trabalho em equipa

- Falta de coordenação e empenho entre os membros.
- Capacidade insuficiente, devido a fraca comunicação, insuficiente base institucional e recursos humanos, infraestruturais e financeiros.
- Seleção desadequada ou veto de membros, muitas vezes devido ao carácter aberto das redes.
- Perda do controlo da dinâmica da rede.
- Intervenções externas nas operações, forma e função da rede.
- Acompanhamento laboral intensivo necessário para gerir e manter a rede (quem é a força motriz?).
- Tendência para criar um pequeno grupo “exclusivo” no seio de uma rede mais vasta e que, muitas vezes, domina os recursos e as decisões.

Exercício 29. Instituições e Serviços para Mulheres Empresárias

Objetivos

- Consciencializar e informar as mulheres empresárias da existência, dos papéis e das funções das instituições e programas de apoio.
- Criar oportunidades de forma a permitir às participantes expandir a sua própria rede empresarial.

Duração

- 90 minutos, incluindo pausa para Painel de Debate Empresarial.
- 15 minutos para reunião na sessão seguinte.



Disposição da Sala

Em forma de U.



Preparação do Painel de Debate Empresarial e Recursos Formativos

- Selecionar e convidar 4 a 5 representantes de organizações relevantes para participarem num Painel de Debate sobre Apoio Empresarial a Mulheres Empresárias.
 - Os recursos podem incluir pessoas que partilhem a sua experiência e prestem assistência em áreas como integração empresarial e serviços de desenvolvimento empresarial; serviços financeiros; *marketing*; acesso a matérias-primas, maquinaria ou equipamento; acesso a terreno e estruturas; registo empresarial e/ou outro apoio legal.
 - Incluir representantes de Associações Empresariais cuja estrutura se baseia na existência de membros e/ou mulheres empresárias bem-sucedidas e com uma vasta rede de integração.
 - Incluir tanto convidados masculinos como femininos.
 - Certificar-se de que a experiência das pessoas convidadas é relevante para o seu público e que a diferença de experiência entre elas e os participantes não é muito grande – por exemplo: os proprietários ou gestores de grandes empresas têm preocupações diferentes de um grupo que planeia implementar uma microempresa; um representante de um banco envolvido em financiamentos em larga escala pode não ter informações úteis ou desincentivar pessoas que necessitem de serviços de microfinanciamento.
- Informar todos os elementos convidados acerca dos objetivos da formação *Um Passo Em Frente* e fornecer-lhes o perfil do grupo. Pedir a cada convidado que responda, antes da formação prática, às perguntas selecionadas para o painel de debate, constantes do convite formal.
- Pedir a todos os convidados, sobretudo aos de organizações que prestem serviços de desenvolvimento empresarial e/ou financeiro, que refiram, de forma realista, quais as hipóteses de as mulheres empresárias conseguirem aceder aos respetivos serviços. Não há necessidade de criar, durante a formação prática, expectativas pouco realistas que, mais tarde, não possam ser concretizadas.
- Preparar papelógrafos e/ou reunir folhetos ou brochuras com informação acerca das organizações de suporte, para entregar às participantes.

- Prever tempo e espaço para uma integração informal e individual com os convidados após o painel de debate, de forma que as participantes possam estabelecer novos contactos e testar as suas competências de interação e integração. Esta ação pode ser feita durante uma pausa ou no final do dia.

Sessão Relacionada

Módulo 1. Noções Básicas de Género e Empreendedorismo.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 60 minutos

Receção aos elementos do painel de convidados. Apresentar os convidados e os principais tópicos de debate:

- Que programas e experiências possuem as organizações ou empresários no apoio e colaboração com mulheres e homens empreendedores (Qual o seu historial? Quais os seus êxitos e fracassos? Há diferenças entre os clientes homens e mulheres?).
- Que tipo de assistência e ajudas estas organizações ou associações disponibilizam para auxiliar as mulheres na criação de atividades económicas individuais ou em grupo?
- Quais os critérios de participação (elegibilidade, condições, procedimentos e requisitos) impostos por estas organizações? Há diferenças de tratamento entre os clientes homens e mulheres?
- Que conselhos e respostas dariam os representantes aos participantes nesta formação, com base nas suas experiências de contacto com mulheres empresárias?

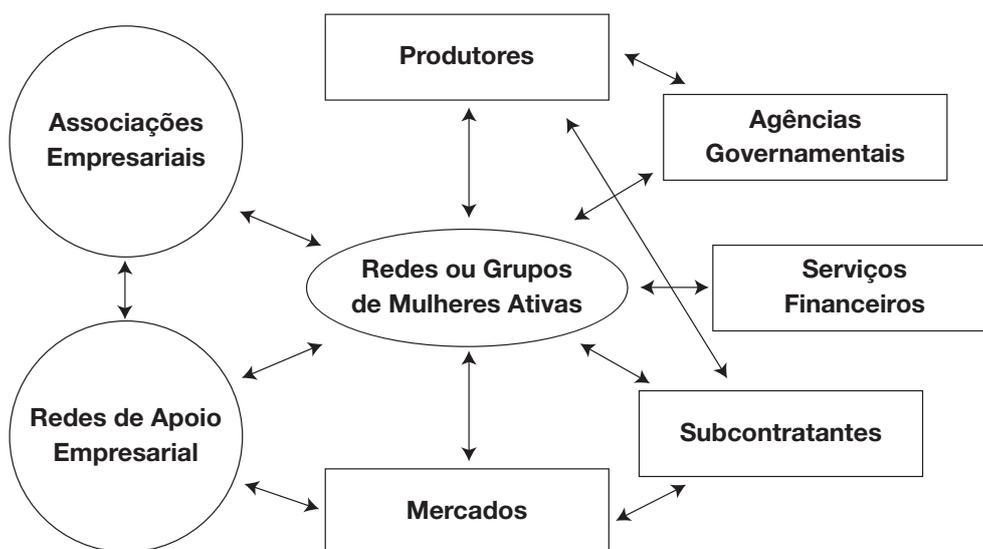
Pedir a cada convidado que faça uma breve apresentação (máximo: 15-20 minutos por pessoa), seguida de debate. A equipa de formação não deve intervir, porque tanto as mulheres empreendedoras como os seus formadores devem ser encorajados a aproveitar esta oportunidade para desenvolver uma interação direta com os representantes de agências e redes de apoio. No entanto, a equipa de formação deve controlar o tempo: caso os convidados se alonguem no discurso ou se afastem dos tópicos principais, devem ser lembrados do tempo que têm à sua disposição.

Etapa 2 – 30 minutos

Fazer uma pausa (acompanhada por um chá especial e aperitivos) que permita um contacto informal entre os convidados e os participantes.

Etapa 3 – 15 minutos

Como preparação para este exercício, pergunte às participantes o que aprenderam durante o Painel de Debate Empresarial. Abordar, de uma forma geral, os possíveis parceiros e grupos de integração no contexto local e as relações entre eles. Como exemplo, ver o diagrama abaixo.



Concluir o exercício com um resumo dos principais pontos abordados:

- Que serviços e programas são mais úteis para as mulheres empreendedoras?
- As mulheres têm acesso a esses serviços e programas? Caso não tenham, o que necessita de ser alterado?
- O que aprenderam sobre associações de mulheres e homens empresários? Seria útil e possível aderir a uma rede de integração deste tipo? Deveriam criar a sua própria rede?

Exercício 30. Formação de Grupos

Objetivos

- Tornar as/os participantes conscientes das vantagens e desvantagens de fazer parte de um grupo.
- Apresentar as etapas para a formação de grupos.

Duração

90-120 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Materiais e Preparação

- Papelógrafo ou quadros.
- Cartões de 4 cores: 1 a 3 de cada cor para cada participante, para a etapa 1 e cerca de 20 cartões de uma cor para cada grupo, para a etapa 2.
- Adaptar o Mapa Mental da Motivação para a Formação de Grupos às necessidades e interesses do grupo e decidir os tipos de intervenientes e grupos a serem incluídos neste exercício. Preparar o mapa num papelógrafo (etapa 1).
- Determinar os principais pontos de discussão de ideias sobre o Trabalho em Equipa: Decidir os Objetivos, Deveres e Regras e colocar cada um destes pontos como cabeçalho num papelógrafo (etapa 2).
- Adaptar o Modelo de Estatutos para a Constituição de Grupos (Recurso Formativo 30.2) de forma a corresponder às necessidades do grupo, seguindo os formatos locais para a formação de grupos (associação, grupo de poupanças e crédito, grupo de produtores, cooperativa).



Material Formativo para Distribuir

- Recurso Formativo 30.1: Fatores a Ter em Consideração na Decisão dos Objetivos, Deveres e Regras dos Grupos.
- Recurso Formativo 30.2: Modelo de Estatutos para a Constituição de Grupos.



Notas para a Equipa de Formação

Este exercício é relevante para os participantes que irão começar ou continuar a trabalhar em grupos com objetivos económicos. Exercícios anteriores, nos Módulos 4.1 e 4.2, abordaram as desvantagens e os desafios de trabalhar em grupo. Utilizar o resultado destes exercícios durante a etapa 1.



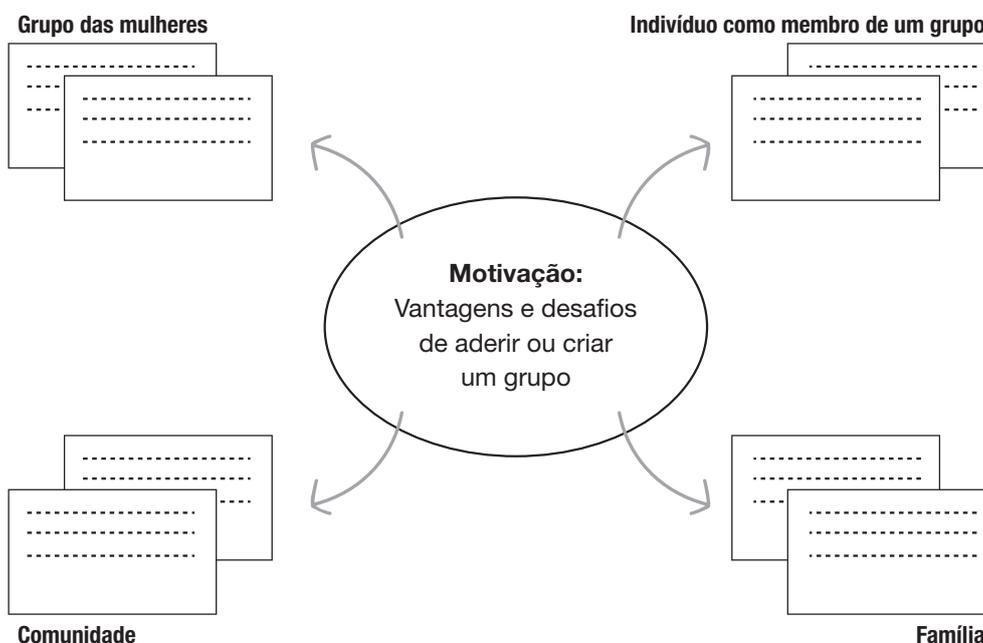
Plano da Sessão

Etapa 1 – 30 minutos

Começar a sessão com uma breve discussão sobre as experiências positivas dos participantes com a formação de grupos. Recordar as principais conclusões dos exercícios anteriores sobre as vantagens e os desafios do trabalho em grupo. Apresentar o Mapa Mental da Motivação para a Formação de Grupos da seguinte forma: desenhar

um círculo num papelógrafo e indicar que este círculo representa a participante, enquanto pessoa. Este exercício tem como objetivo desenhar um mapa mental de todas as ideias e pensamentos das/os participantes acerca das respetivas motivações para se juntarem ou não a um grupo e das suas ideias sobre as oportunidades e desafios de pertencer a um grupo.

Distribuir cartões de quatro cores diferentes. Explicar que uma dada cor (por exemplo, amarelo) representa o indivíduo enquanto membro de um grupo e que as outras cores representam os diferentes tipos de grupos a que os participantes normalmente pertencem (a respetiva família ou negócio familiar, grupo de mulheres e/ou comunidade). Pedir que anotem as suas ideias nos cartões e os agrupem da seguinte forma:



As vantagens podem incluir:

- o facto de uma família, aldeia ou outro grupo ser mais forte do que um indivíduo;
- num grupo, pode contar com os outros para que façam uma parte do trabalho;
- um grupo é mais do que a soma dos seus elementos individuais;
- os indivíduos olham para lá das vantagens pessoais e contribuem para os interesses comuns do grupo;
- existe solidariedade entre os membros mais fortes e mais fracos do grupo.

Os desafios podem incluir:

- ausência de confiança ou de solidariedade no seio do grupo;
- os membros mais fortes aproveitam-se dos mais fracos;
- os deveres não são devidamente repartidos, o que provoca conflitos.

Caso existam mais vantagens do que desvantagens, ou caso o grupo considere que as desvantagens podem ser ultrapassadas, existe motivação suficiente para um maior desenvolvimento e fortalecimento da formação de grupos.

Etapa 2 – 45 minutos

Introduzir o tema: Trabalhar em Equipa: Decidir os Objetivos, Deveres e Regras. Explicar o seguinte: uma condição necessária para o bom funcionamento de qualquer negócio de grupo é que todos os membros estejam esclarecidos e de acordo quanto aos objetivos, deveres e regras da divisão do trabalho, da tomada de decisões e da distribuição dos rendimentos.

Dividir os/as participantes em 3 ou 4 grupos de trabalho mais pequenos, por exemplo, por localização, por tipo de negócio ou ideia comercial ou ainda por tipo de atividade/s que pretendem desenvolver num grupo. Pedir que discutam quais os pontos importantes para a inclusão num Esboço de Estatutos, consoante os seus próprios interesses e experiências. Distribuir cartões de uma cor a cada grupo (um grupo fica com os cartões amarelos, o outro com os cartões verdes, etc.). Explicar os diferentes cabeçalhos e dar alguns exemplos que os grupos possam querer explorar (abaixo, são indicadas as sugestões de cabeçalhos, a negrito, com exemplos enumerados sob cada um). Pedir aos grupos que discutam ideias acerca de regras e que as agrupem sob os diferentes cabeçalhos.

Os exemplos de cabeçalhos apresentados na folha de dados (Recurso Formativo 30.2) ajudam à discussão de ideias sobre os objetivos, deveres e regras do grupo.

Etapa 3 – 45 minutos

Pedir a cada grupo que comunique sucintamente o resultado da partilha de ideias. Referir que, na vida real, todos estes pontos têm de ser atentamente analisados, discutidos e acordados, entre todos os membros do grupo, em cada contexto local específico, para o bom funcionamento de todas as atividades do grupo.

Concluir a sessão resumindo os pontos importantes para a formação de grupos, salientando o carácter de união e as vantagens ou interesse comum de realizarem negócios enquanto grupo. Consultar as ferramentas de Planeamento de Ação de Negócio que irão permitir o acompanhamento deste exercício (Módulo 4.3: Plano de Ação para o Seu Negócio), e salientar a importância da preparação de “verdadeiros” Estatutos aquando do início de atividades comerciais conjuntas. Distribuir o Modelo de Estatutos para a Constituição de Grupos (Recurso Formativo 30.2).



Fatores a Ter em Consideração na Decisão dos Objetivos, Deveres e Regras dos Grupos

1. Informação Geral

- Nome da associação, grupo ou rede
- Morada
- Tipo de atividade
- Objetivos (por ex.: projeto conjunto de criação de rendimento; grupo para a criação de poupanças; outro objetivo)

2. Condições de Adesão

- Aberto a... (indicar critérios de adesão; número máximo de membros)
- Joia de adesão de... (decidir o valor exequível para a sua situação, localização)
- Contribuição de capital de risco (se considerado adequado)
- Horário de trabalho conjunto (por semana/mês)... (em caso de geração de rendimentos)
- Ausências... (acordar uma regra para as ausências, baixas, etc.)
- Suspensão/expulsão dos membros em caso de não cumprimento das regras
- Desistência da adesão

3. Comissão

- Eleição da comissão de gestão (presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, membros da comissão). A eleição pode ser feita por voto maioritário ou por outro meio, e realiza-se anualmente.
- Representante oficial: presidente, secretário ou outro (para acordos oficiais e contratos). Normalmente, dois membros ou outro sistema que impeça a incorreta utilização de fundos.

4. Reuniões

- Assembleia-geral anual (AGA)
- Número mínimo ou percentagem de membros necessários para a tomada de decisões na AGA
- Frequência das reuniões da comissão de gestão e dos grupos de trabalho (uma por mês, outra...)

5. Registo de Rendimentos e Lucros e Gestão de Excedentes

- Abrir uma conta bancária?
- Implementar um fundo de reserva?
- Distribuição de lucros entre os membros (como e quando, com que frequência?)

6. Equipamento

- Acordos de compras
- Manutenção e reparações
- Segurança do equipamento do grupo



7. Empréstimos e Dívidas a Terceiros

- Os membros do grupo podem ter acesso a empréstimos recorrendo a uma garantia de grupo?
- É vantajoso para os membros do grupo implementar um grupo ou associação de poupanças e crédito?

8. Dissolução

- Como proceder com as obrigações/amortizações em aberto? Pode haver a intervenção de outro grupo ou pessoa?
- O que fazer ao equipamento? Pode ser entregue a outro grupo? O que fazer ao dinheiro restante, após o pagamento das dívidas? É possível partilhar o dinheiro restante entre os membros, uma vez cumpridas todas as obrigações?

Modelo de Estatutos¹¹ para a Constituição de Grupos

Nome da Associação/Grupo/Rede:
Morada:
Morada Postal
Tipo de Atividade:
Objetivos (por ex.: projeto conjunto de criação de rendimento; grupo para a criação de poupanças; outro objetivo)

1. Condições de adesão

1. A adesão está aberta a
2. A joia de adesão para cada membro é de
3. Após a adesão, cada membro irá contribuir com (valor) como capital de risco.
4. Nunca poderá haver mais de membros.
5. O horário de trabalho para cada membro é das às a cada de cada semana/mês).
6. Cada membro pode tirar dias de licença por mês/ano.
7. Um membro não pode ter mais de dias de baixa por mês/ano sem prova de doença.
8. Qualquer membro que se ausente um dia útil sem licença ou baixa deverá pagar uma multa de por esse dia.
9. Um membro pode ser suspenso por não mais de dias/semanas/meses na assembleia-geral, caso a maioria dos membros acorde, por votação, que não está a cumprir as regras do grupo.
10. Um membro pode ser expulso do grupo, caso a maioria dos membros acorde, por votação, numa assembleia (geral), que não está a cumprir as regras do grupo.
11. Caso um membro seja expulso, irá receber do capital de risco com que contribuiu.
12. Um novo membro pode aderir ao grupo, caso a maioria dos membros acorde, por votação, em assembleia-geral, aceitar o seu pedido de adesão.
13. Caso um membro solicite a saída do grupo, irá receber do capital de risco com que contribuiu.

2. Comissão

1. O grupo terá uma comissão de gestão eleita composta por: presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e membros da comissão.
2. Os membros da comissão de gestão serão eleitos caso recebam a maioria dos votos dos membros na Assembleia-Geral Anual.
3. Os acordos oficiais e os contratos feitos pelo grupo têm de ser assinados pelo presidente/secretário/tesoureiro/.....

¹¹ Fonte: Adaptado de *Rural Women in Micro-Enterprise Development. A training manual and programme for extension workers*, OIT, Genebra, 1996.

3. Reuniões

1. O grupo realizará uma Assembleia-Geral Anual (AGA) pelo menos uma vez por ano.
2. Deverá haver, pelo menos, por cento dos membros presentes para vincular as decisões da AGA (quórum).
3. O presidente deverá anunciar a data da AGA com pelo menos dias de antecedência.
4. A Comissão de Gestão irá reunir-se pelo menos vezes por mês.

4. Excedente

1. O grupo irá colocar pelo menos por cento do excedente financeiro a cada mês(es) num fundo de reserva, em (conta-poupança, conta à ordem, outra), balcão, n.º de conta
2. O grupo irá decidir, na AGA, como partilhar entre os membros os excedentes dos últimos 12 meses.

5. Equipamento

1. A comissão de gestão será responsável pela manutenção, reparações e segurança do equipamento do grupo.
2.

6. Responsabilidade legal

1. Os membros são legalmente responsáveis pelos empréstimos contraídos, bem como pelos empréstimos garantidos pelo grupo para outros membros. O capital de risco do grupo não pode ser usado para o pagamento de empréstimos contraídos por membros individuais.
2.

7. Dissolução

1. Se o grupo apresentar grandes prejuízos, a sua dissolução só será possível em caso de pagamento integral das dívidas.
2. Em caso de dissolução do grupo, o equipamento será vendido para pagar eventuais dívidas. Todo o dinheiro restante, após saldadas todas as dívidas, será

Módulo 4.3: Plano de Ação para o Seu Negócio

Conteúdos-chave

O módulo de planeamento de ação aborda as conclusões e os pontos de aprendizagem de módulos anteriores e orienta o grupo na gestão de riscos e no planeamento dos seus negócios individuais, familiares ou de grupo. Os exercícios de avaliação permitem às equipas de formação obter uma resposta do grupo acerca dos conteúdos da formação e do processo de aprendizagem prática do programa *Um Passo em Frente*.

Objetivos

As mulheres empreendedoras familiarizam-se com a gestão de riscos e as ferramentas de planeamento que lhes permitem planear e preparar o futuro do seu negócio nas suas empresas individuais, familiares ou de grupo. Os exercícios de avaliação irão permitir:

- que as/os participantes revejam o que aprenderam;
- que as equipas de formação avaliem a eficácia da formação prática, de forma a melhorar futuras formações práticas;
- fazer o acompanhamento do grupo desta formação prática.

Exercícios

31. Planeamento Empresarial para Mulheres Empresárias.
32. Avaliação e Acompanhamento do Programa de Formação *Um Passo em Frente*.
Mulheres e Empreendedorismo.

Exercício 31. Planeamento Empresarial para Mulheres Empresárias

Objetivos

- Levar as/os participantes a adquirir noção da importância da gestão de riscos e do planeamento do seu “futuro empresarial”.
- Familiarizar as/os participantes com ferramentas básicas de planeamento empresarial.

Duração

90-180 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U.



Materiais e Preparação

- Papelógrafos ou quadros.
- Desenhar a Tabela de Análise de Risco numa transparência ou papelógrafo (etapa 2).
- A equipa de formação tem de ler antecipadamente as ferramentas de planeamento empresarial e adaptá-las às necessidades do grupo.



Recursos Formativos

- Recurso Formativo 31.1: Tabela de Análise de Risco.
- Recurso Formativo 31.2: Planeamento Empresarial.
- Recurso Formativo 31.3: Plano de Ação de Regresso a Casa (PARC).
- Recurso Formativo 31.4: Plano de Ação Empresarial.



Sessões Relacionadas

- Módulo 3. O Projeto Empresarial.
- Módulos 4.1. Gestão Individual e dos Outros, e 4.2. Apoio Empresarial e Rede de Contactos.



Notas para a Equipa de Formação

A primeira ferramenta de planeamento, O Plano de Ação de Regresso a Casa (PARC), permite às/aos participantes estabelecer objetivos e prioridades, planear atividades e gerir oportunidades e riscos no seu (novo) negócio, quando estiverem de volta à sua realidade. A segunda ferramenta de planeamento, o Plano de Ação Empresarial, permite o desenvolvimento de um plano de negócios mais pormenorizado para uma nova empresa ou para uma empresa já existente. Estas ferramentas de planeamento têm de ser adaptadas ao contexto local e ao nível, necessidades e interesses do grupo. Incentivar alterações por parte do grupo durante a formação, já que isto irá aumentar as hipóteses de, mais tarde, elas virem a ser aplicadas.

Muitas instituições e programas de apoio empresarial e ao crédito possuem as suas próprias ferramentas e formatos de planeamento. A equipa de formação deve familiarizar-se antecipadamente com estes instrumentos e decidir se deverá usar as

ferramentas destas organizações, ao invés das ferramentas de planeamento disponibilizadas neste manual. Pode ser útil treinar as/os participantes na utilização e preenchimento da informação nos formatos requeridos por estas instituições, de forma a facilitar o acesso do grupo aos serviços e produtos por elas oferecidos.

A preparação de um PARC e/ou Plano de Ação Empresarial irá demorar várias horas. Recomenda-se a introdução de uma ou de ambas as ferramentas de planeamento durante a formação de empresárias/os. Pedir às/aos participantes que preencham os principais pontos antes do final da formação. Isto irá facilitar a existência de um acompanhamento adequado após a formação. Nas formações práticas de formadores, estes têm de se familiarizar com estas ferramentas de planeamento empresarial, de forma a poderem ajudar as/os(novas/os) empreendedoras/es no seu preenchimento e, desta forma, se necessário, facilitarem o seu acesso a organizações que disponibilizam serviços de desenvolvimento empresarial. Durante a sessão de planeamento de ação, poderá ser útil a equipa de formação preparar o seu próprio plano de ação para a futura formação e atividades de acompanhamento da formação prática *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*.

Certificar-se de que tanto as/os participantes como a equipa de formação recebem um exemplar dos planos de ação preparados pelas/os participantes **antes** do final da formação prática, para utilização posterior.

Plano da Sessão

Etapa 1 – 5 minutos

Iniciar um debate sobre o planeamento empresarial. Planear é olhar em frente, pensar num objetivo a alcançar e dar os passos necessários para o atingir. Salientar a importância do planeamento e da investigação antes de se iniciar um projeto comercial ou um pequeno negócio – por exemplo, recordar o negócio com galinhas da Sr.^a Meza (Módulo 3.2, Exercício 15) e a necessidade de fazer pesquisa de mercado: as suas expectativas em termos da elevada procura de galinhas teriam sido mais realistas se ela tivesse feito um inquérito aos clientes do mercado onde pretendia vender as aves. Ela e o seu grupo da aldeia não teriam perdido tanto tempo nem dinheiro no negócio.

Etapa 2 – 25 minutos

Apresentar o exercício “chuva de ideias” denominado “Análise de Risco”. As/os empresárias/os têm de estar preparadas/os para aproveitar as oportunidades e enfrentar as emergências, quando estas ocorrerem. É sempre preferível prevenir possíveis problemas e emergências. Caso surja um problema, este tem de ser enfrentado. É mais fácil resolver um pequeno problema do que um grande problema, e os pequenos tendem a tornar-se grandes quando não são resolvidos.

Este exercício fornece às/aos participantes uma ferramenta para avaliar possíveis riscos e diferenciar entre riscos graves e outros menos significativos. O grupo irá identificar quais os riscos a que o seu planeamento empresarial ou negócio já existente pode ser particularmente vulnerável, por exemplo: catástrofes naturais, problemas de comercialização,

novos concorrentes ou resistência por parte de familiares. Para cada risco, pedir às/aos participantes que pensem em perguntas, como:

- O que pode correr mal? Que dificuldades podem surgir? Qual o seu nível de importância ou de gravidade?
- O que pode acontecer se reagir? O que pode acontecer se não reagir?

Mostrar a Tabela de Análise de Risco (Recurso Formativo 31.1) num papelógrafo e distribuí-la ao grupo. Pedir que preencham a tabela com os potenciais riscos que podem surgir no seu negócio novo ou no já existente. Têm de distinguir entre grandes e pequenos problemas e indicar quais as hipóteses de ocorrência destes riscos (altamente provável ou improvável).

Após 5 minutos, perguntar quem enumerou riscos graves. Pedir a 2 ou 3 participantes que partilhem os seus riscos e os debatam em grupo.

Opcional: A mesma discussão de ideias pode ser levada a cabo abordando os pontos positivos e colocando perguntas como:

- O que pode correr bem?
- Que efeitos secundários positivos pode ter?
- Qual a melhor coisa que pode acontecer?

Etapa 3 – 60-90 minutos

Discutir situações em que é necessário que exista um planeamento empresarial. Eis alguns exemplos:

- Está a pensar seriamente em iniciar ou melhorar o seu negócio e quer fazer um plano de ação, para poder avaliar sistematicamente os progressos.
- O banco precisa de uma previsão de vendas e do fluxo de caixa antes de conceder um empréstimo.
- O seu sócio ou subcontratante tem de saber a quantidade de artigos que pode produzir e disponibilizar.
- Em todos os negócios, ocorrem, em determinadas alturas, diferenças no volume de trabalho e picos de esforço, podendo a época baixa significar menos trabalhadores e menos rendimento. Assim, deverá planear ao máximo as atividades para a época baixa.

Explicar o principal conteúdo de um Planeamento Empresarial usando o Recurso Formativo 31.2. Apresentar o Plano de Ação de Regresso a Casa (Recurso Formativo 31.3) e/ou o Plano de Ação Empresarial (Recurso Formativo 31.4) e os objetivos destas ferramentas de planeamento empresarial (ver as Notas para a Equipa de Formação). Explicar sumariamente que os impressos se destinam a desenvolver as ideias empresariais do grupo ou a melhorar e atualizar os negócios já existentes. Referir que estas ferramentas serão usadas nas sessões de acompanhamento da formação.

Pedir ao grupo que complete os principais pontos do seu Plano. Isto pode ser feito individualmente ou em grupo, dependendo dos planos, necessidades e interesses do

grupo e se pretendem ou não cooperar no futuro. A equipa de formação tem de estar disponível para ajudar os participantes individualmente, se necessário.

Concluir o exercício pedindo a 2 ou 3 pessoas que partilhem os seus objetivos para o futuro, as suas prioridades e as atividades que irão desenvolver quando regressarem a casa. Concluir a sessão da seguinte forma:

- Lidar com um problema enquanto este ainda é pequeno. É mais fácil resolver um pequeno problema do que um grande problema, e os pequenos tendem a tornar-se grandes quando não são resolvidos.
- **Planifique o Seu Trabalho – Trabalhe no Seu Plano!** O planeamento, em si, não é ainda uma receita para o sucesso. Tem de implementar o máximo de ideias possível, ao invés de “esperar por uma melhor altura” para pôr o seu plano em prática.



Tabela de Análise de Risco

O Risco	Qual a gravidade do problema?	Qual a probabilidade de ocorrer?	Pontuação total	Gravidade do problema
	Pequeno Problema – 1 Grande Problema – 2	Improvável – 1 Muito provável – 2		Se a sua pontuação total for... 2 = Menos grave 3 = Relativamente grave 4 = Muito grave
Exemplo 1: Inundação	2	2	4	Muito grave
Exemplo 2: Resistência	1	1	2	Menos grave



Planeamento Empresarial





Plano de Ação de Regresso a Casa (PARC)

Nome do Negócio Individual/Familiar ou de Grupo:

.....

Data:

.....

Quais os seus **Objetivos Empresariais** e Prioridades para as próximas semanas e para os próximos três meses:

.....
.....

O negócio desenvolve as seguintes **atividades**:

Atividade 1.

.....

Atividade 2.

.....

Para cada atividade, poderá haver oportunidades (+) ou dificuldades (-). Indique-as todas, atividade por atividade:

Atividade 1	oportunidade (+)	problema (-)
--------------------	-------------------------	---------------------

.....

Atividade 2	oportunidade (+)	problema (-)
--------------------	-------------------------	---------------------

.....

e assim sucessivamente...

Para aproveitar as oportunidades e resolver os problemas, o que é necessário fazer? Anote as suas ideias e os recursos de que precisa para resolver o problema e aproveitar a oportunidade:

.....

Prioridades: Que ação deverá ser tomada após resolver as questões acima indicadas, por quem e quando? Anotar as atividades por ordem de importância:

Quem é responsável	Com quem mais?	Quando?
---------------------------	-----------------------	----------------

Atividade 1:

Atividade 2:



Plano de Ação Empresarial

- Nome Individual ou Nome do Grupo (incluir os nomes dos membros):
.....
- A Minha/Nossa Proposta de Negócio é:
.....
- A nosso negócio situa-se em:
- Possuímos as seguintes competências:
- Temos de aprender as seguintes competências:
.....
- Possuímos estes bens (edifício, boa localização, equipamento):
.....
- Precisamos dos seguintes bens:

Mercado

- Eu/Nós irei/iremos vender a:
- Concorrência:
- (quem, onde, porquê)
- Eu/Nós irei/iremos promover os meus/nossos produtos/serviços da seguinte forma:
.....

Funcionamento do Negócio

- Plano de Produção para um ano (planeamento e quantidades):
diariamente
semanalmente
mensalmente
- O volume total a ser produzido (serviço: horas/dias de serviço aplicados) num ano
é de (atenção: ter em conta os altos e baixos sazonais):
.....
.....
- As pessoas que irão trabalhar são (quem, quantas):
.....
.....

Eu/Nós irei/iremos dividir o trabalho da seguinte forma:
.....
- As pessoas responsáveis pela gestão do meu/nosso negócio são (diretor/a,
tesoureiro/a, gestor/a de vendas, etc. – todos os cargos de gestão e respetivas
funções):
.....
.....



Despesas do Negócio

• Despesas iniciais (de arranque):	Despesas de funcionamento (para um ano):
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
Total	Total.....

Volume de vendas

- O preço do produto/serviço é:
- Vendas estimadas (quantidade): por dia por semana
- Vendas estimadas (quantidade): por mês por ano

Preços da concorrência por produto (artigo)/serviço:

- Vendas estimadas (quantidade): por dia por mês por ano
- Volume de vendas estimado para um ano:

Oportunidades de Negócio e Desafios

- As oportunidades e vantagens do negócio (fatores positivos) são:
.....
- Os riscos e desafios do negócio (fatores negativos) são:
.....

Exercício 32. Avaliação e Acompanhamento do Programa de Formação *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*



Objetivos

- Avaliar o resultado da formação prática: foram cumpridos os nossos objetivos e expectativas?
- Estabelecer um acordo entre a organização, a equipa de formação e os participantes, no sentido de a formação prática ser seguida de um acompanhamento.



Duração

30 minutos



Disposição da Sala

Em forma de U ou círculos.



Materiais e Preparação

- Papelógrafos ou quadros.
- Exemplo de Ficha de Avaliação (Recurso Formativo 32.1): estudar a ficha, fazer as adaptações necessárias e distribuir um exemplar a cada participante.



Sessão Relacionada

Módulo 1.1 Introdução do Programa de Formação e do Grupo.



Plano da Sessão

Etapa 1 – 20 minutos

Recordar os fins da formação prática *Um Passo Em Frente* e os objetivos de aprendizagem do grupo:

- Promover o empoderamento económico e social das mulheres nos grupos com baixos rendimentos e perceber a importância de proporcionar oportunidades iguais aos homens e às mulheres no contexto do desenvolvimento empresarial.
- Compreender a importância de ter uma perspetiva empresarial em negócios de pequena escala e em projetos empresariais de mulheres com baixos rendimentos e das respetivas famílias.
- No que diz respeito às equipas de formação, aumentar a sua capacidade de desenvolver formação orientada para a ação, formação participativa sobre competências básicas de gestão empresarial e de fornecer conselhos práticos sobre desenvolvimento empresarial a mulheres de baixos rendimentos e respetivas famílias.

Perguntar ao grupo se considera que as suas expectativas foram cumpridas e até que ponto os seus objetivos foram alcançados.

Explicar ao grupo que as avaliações são úteis para melhorar futuras formações *Um Passo Em Frente* e planear atividades de acompanhamento adequadas. Será realizada uma avaliação escrita e oral:

Pessoas, Organização e Gestão
Plano de Ação para o Seu Negócio
Avaliação e Acompanhamento do Programa de Formação *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*

Distribuir a ficha de avaliação escrita e dar tempo aos/às participantes para a preencherem. Recolher as fichas **antes** do final da formação prática, para serem analisadas pela equipa de formação e pelos organizadores, após a formação.

Fazer um debate com o grupo. Cada pessoa irá referir um ponto forte e um ponto fraco da formação (por exemplo, o que descobriram, o que gostaram e não gostaram, em que aspetos precisam de mais formação).

Etapa 2 – 10 minutos

Discutir a ação de acompanhamento e acordar e programar futuras etapas. Agradecer ao grupo pela sua participação.

Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo – Formação Prática de Formadores

Ficha de Avaliação

Por favor, dê a sua opinião acerca da formação prática de formadores *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*, classificando as seguintes afirmações (assinalar as pretendidas com uma cruz):

1. Com os conhecimentos adquiridos neste seminário, sente-se confiante para formar o seu grupo-alvo nos módulos e exercícios do programa *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*?
- | | | |
|---|--------------------------|---|
| Sim, sinto-me confiante | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Ainda não me sinto totalmente confiante | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Não me sinto minimamente confiante | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

2. A formação prática abordou o que esperava antes do seu início?
- | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---|
| Sim, totalmente | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Sim, até certo ponto | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Não, tinha outras expectativas | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

3. Como classificaria os facilitadores?
- | | | |
|------------|--------------------------|---|
| Muito bons | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Bons | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Fracos | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

4. As perguntas que colocou durante a formação foram devidamente abordadas?
- | | | |
|----------------------|--------------------------|---|
| Sim, sem dúvidas | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Sim, até certo ponto | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Não | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

5. Acha que os métodos usados durante este seminário serão úteis nas suas atividades de formação?

- | | | |
|----------------------|--------------------------|---|
| Sim, sem dúvidas | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Sim, até certo ponto | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Não | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

6. Obteve uma reação às suas competências de formação por parte da equipa de formação e dos participantes?

- | | | |
|------------------------------|--------------------------|---|
| Sim | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Sim, mas ainda tenho dúvidas | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Não, gostaria de saber mais | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

7. O que pensa do tempo disponível para a formação prática?

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------|---|
| Adequado | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Curto/longo | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Demasiado curto/demasiado longo | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

8. Como classificaria a organização geral da formação (alojamento, refeições, apoio de secretariado e administração, etc.)?

- | | | |
|-----------|--------------------------|---|
| Muito boa | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Boa | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Fraca | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

9. Os materiais de apoio de *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo* irão ser úteis para o seu grupo-alvo (mulheres empreendedoras)?

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---|
| Sim, irão ser muito úteis | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Sim, mas só até certo ponto | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Não, não irão ser usados | <input type="checkbox"/> | 1 |

Comentário

.....

.....

10. Esteja à vontade para fazer quaisquer outros comentários ou sugestões. Indique que tipo de acompanhamento irá necessitar depois desta formação prática.

Comentário

.....

.....



Ficha de Avaliação de *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*

1. De modo geral, como classificaria a formação prática *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*?

Excelente			Nada útil	

2. Que três (3) tópicos ou exercícios foram mais úteis para si? Por favor, explique:
.....
.....
3. Que tópicos ou exercícios foram menos úteis para si? Por favor, explique:
.....
.....
4. Que tópicos adicionais incluiria nesta formação?
.....
.....
5. Que métodos de formação usados no programa gostaria que fossem mais utilizados? (Por ex.: palestras; documentos; diapositivos; jogos e representação; exercícios; trabalho de grupo.)
.....
6. Que métodos de formação usados no programa (dos acima referidos, no ponto 5) gostaria que fossem menos usados?
.....
7. De que forma gostaria de alterar/adaptar a formação para os seus grupos-alvo?
.....
8. Quais as suas sugestões para melhorar a formação *Um Passo em Frente* em futuros cursos?
.....
9. Por favor, comente a organização global da formação (por ex.: formação; pausas; tradução/interpretação; apoio de secretariado e administrativo, etc.).
.....
.....
10. O que mais gostou, aprendeu ou adquiriu nesta formação prática?
.....

Parte 3

Fontes de Mais Informação



1. Documentação de Apoio: Género e Empreendedorismo: *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*

1. O Ciclo de Vida da Empresa numa Perspetiva de Género

1.1. Introdução

As mulheres criam o seu próprio negócio por diversas razões. Na formação *Um Passo em Frente*, irá conhecer sobretudo dois grupos de mulheres empreendedoras, nomeadamente:

- empreendedoras que têm de garantir a subsistência da sua família por necessidade ou tradição. Estas mulheres têm de satisfazer as necessidades básicas da família e encaram um negócio “como último recurso” (por vezes são denominadas “empreendedoras de sobrevivência”);
- empreendedoras “novas” ou “modernas”. Estas mulheres optam por seguir uma carreira nos negócios e usam as suas competências e capacidades por opção própria e consciente (por vezes são denominadas empreendedoras “com fins lucrativos”).

A vida de uma empresa pode ser comparada à vida de uma pessoa, um rio ou uma árvore. Este modelo é denominado Ciclo de Vida da Empresa (CVE). Durante a formação, ou em qualquer outra atividade de desenvolvimento empresarial, a abordagem do Ciclo de Vida da Empresa pode consciencializar as pessoas para as diferentes atividades que ocorrem durante cada etapa do negócio. Pode também preparar as empresárias para o que poderá acontecer em etapas posteriores do ciclo de vida da sua empresa. Este módulo salienta as etapas do Ciclo de Vida da Empresa e examina as especificidades (ou interfaces) relacionadas com a dimensão de género que poderão surgir em cada uma das etapas.

2. As Etapas do Ciclo de Vida da Empresa (CVE)

2.1. A etapa do planeamento e da preparação

Geralmente, as mulheres enfrentam mais dificuldades do que os homens ao longo de todo o Ciclo de Vida da Empresa. Um dos períodos mais difíceis que têm de enfrentar é normalmente o de planeamento e preparação. Esta primeira etapa caracteriza-se muitas vezes pelos seguintes aspetos:

- As mulheres têm tendencialmente **opções de negócio** mais restritas do que os homens. Isto deve-se a inúmeras razões:
 - As mulheres têm normalmente acesso a um grau inferior de educação e de oportunidades de formação e aquisição de competências, sobretudo na área das competências técnicas, dado que, em muitas sociedades, a tecnologia não é considerada adequada para as mulheres, logo desde os primeiros anos de escolaridade.
 - O conflito surge devido às muitas exigências impostas às mulheres em termos de tempo. As mulheres têm deveres de garante de subsistência (muitas vezes referidos como papéis produtivos), e têm de realizar a maioria das tarefas não remuneradas, como cuidar da casa e da família (muitas vezes referidas como papéis reprodutivos). Isto limita as suas oportunidades na escolha do tipo de negócio e no número de horas que

podem dedicar-lhe. Além disso, devido às suas muitas responsabilidades, as mulheres são geralmente mais cautelosas no cálculo dos riscos empresariais do que os homens, dado que ponderam os riscos para a atividade a par com os riscos para a família.

- Existem estereótipos dominantes acerca das atividades empresariais “femininas”. Por vezes, as pessoas mostram desrespeito e dificultam o sucesso das mulheres nos empregos e negócios masculinos.
- Nas fases iniciais de um negócio, muitas mulheres têm pouca autoconfiança, recursos e contactos para explorarem rápida e eficazmente as oportunidades, mesmo que saibam, tal como os homens, da existência dessas oportunidades.
- Existem por vezes restrições adicionais de mobilidade para as mulheres, devido às regras culturais e a questões de segurança pessoal.
- As mulheres enfrentam frequentemente obstáculos quando tentam conseguir **o apoio da família** para o início do seu negócio. Podem existir várias razões para isto:
 - Espera-se que as mulheres desempenhem exclusivamente papéis reprodutivos e que se comportem “adequadamente” como mulheres, em casa, em família, na comunidade e na sociedade.
 - A ideia das mulheres empresárias colide com a ideia dos homens como principais pilares do lar. Porém, esta ideia não corresponde à realidade, uma vez que existem muitos lares em que o chefe de família é a mulher e muitas mulheres que, na verdade, ganham mais do que os homens, sobretudo se tiverem uma empresa de sucesso.
 - As mulheres ainda são mal aceites no meio empresarial. O seu interesse nos negócios pode ser considerado pelos membros da família como sendo um “passatempo”, e desprezado.
 - O sucesso empresarial das mulheres empreendedoras pode conduzir à inveja. Por vezes, os familiares mostram-se invejosos.
 - Pode haver um uso indevido do dinheiro ganho pelas mulheres empresárias. O sucesso da sua atividade pode conduzir a uma diminuição da contribuição financeira dos homens para a casa. Em alguns casos, os homens até podem deixar completamente de trabalhar ou querer apoderar-se da gestão do negócio.
 - Muitas pessoas subestimam a capacidade e a habilidade das mulheres para gerir um negócio de sucesso.
 - Muitas mulheres empreendedoras enfrentam um receio generalizado de fracasso: quando um homem fracassa, deve-se a problemas que afetam o negócio. Quando uma mulher fracassa, fracassa por ser mulher!
- Em muitos países, as mulheres enfrentam dificuldades no **acesso e controlo dos recursos** para o seu negócio, devido a diversos fatores:
 - Pode haver restrições legais e tradicionais à posse e controlo de certos bens por parte das mulheres, como terrenos e instalações.
 - Pode haver oportunidades de emprego limitadas para mulheres no mercado laboral formal, resultando em menos capacidade de poupar

dinheiro para um investimento e menos contactos e experiência no mundo dos negócios.

- As mulheres têm acesso limitado a meios financeiros e a serviços de aconselhamento financeiro devido a diversas restrições legais e tradicionais que lhes são impostas, sobretudo quando sucede não possuírem património próprio e, conseqüentemente, não conseguem apresentar garantias para empréstimos.
- Não é fácil aceder a informação sobre fornecedores de materiais, subcontratantes ou fornecedores de serviços, pois, muitas vezes, as mulheres não são vistas como empresárias e decisoras por estes intervenientes, na sua maioria homens.
- As mulheres têm o papel adicional de providenciar as despesas do dia a dia e de cuidar das necessidades básicas da família. Os recursos da empresa podem ser usados para a sobrevivência da família, por vezes a tal ponto que acaba por inviabilizar o próprio negócio.
- As mulheres têm dificuldade em entrar em **redes de negócios** devido às seguintes razões:
 - Podem ter pouca experiência na indústria ou setor que escolheram. Por conseguinte, podem ter dificuldade no acesso a redes de integração já estabelecidas de fornecedores, concorrentes, clientes e outros intervenientes nessa área de negócio, bem como a associações.
 - As mulheres são muitas vezes excluídas de redes, formais e informais, dominadas por homens (por exemplo, câmaras de comércio, clubes desportivos ou bares).

2.2. A etapa de lançamento ou de arranque da atividade

- As mulheres empreendedoras têm de saber e decidir muitas coisas quando iniciam um negócio:
 - Onde situar o negócio: num mercado ou zona industrial, ou em casa? Muitas mulheres possuem um negócio perto de casa ou em casa, pois podem assim aliar mais facilmente as tarefas domésticas e de assistência à família com o seu trabalho.
 - Como mobilizar recursos, incluindo o financiamento para o seu negócio? Precisam conhecer todos os tipos de financiamento formal existentes, bem como os serviços prestados por instituições financeiras não-bancárias, como programas de microfinanciamento ou uniões de crédito. Também precisam conhecer os requisitos para a cedência de empréstimos.
 - Como registar formalmente o seu negócio e quais as vantagens do registo? As mulheres têm de conhecer as leis e os regulamentos atuais respeitantes à sua atividade, como, por exemplo, requisitos de saúde para atividades de processamento de alimentos. Ao mesmo tempo, têm também de conhecer os processos de registo da atividade, do nome e da propriedade. Têm de ter consciência dos seus direitos, para poderem proteger-se a si próprias e ao seu negócio de práticas discriminatórias ou ilegais.

- Onde obter a informação necessária sobre o(s) mercado(s)? Devem conhecer potenciais fornecedores (nomes, condições e procedimentos de encomenda). Devem saber como calcular a dimensão do seu futuro mercado (potenciais clientes). A procura de informação requer uma boa autoconfiança, capacidade de comunicação e persistência para estabelecer contactos com fornecedores e clientes, gestores bancários e entidades locais.
- As mulheres empreendedoras têm de fazer planos práticos para poderem sair de casa e deixar as tarefas domésticas e familiares quando precisam de cuidar do negócio. Isto poderá incluir:
 - Planear o devido acompanhamento das crianças (por exemplo, conseguir o apoio de membros da família, ou de creches públicas ou privadas).
 - Ter em conta acontecimentos importantes na sua vida pessoal ou familiar que possam dificultar a sua concentração nas atividades do negócio (por exemplo, marido desempregado; doença grave, como infeção por VIH/SIDA; pais idosos; filhos jovens). Muitas das mulheres que se dedicam pela primeira vez à criação de um negócio precisam de um equilíbrio delicado, que envolve a gestão das atividades familiares e do seu negócio e a separação dos dinheiros da família dos dinheiros da empresa.

2.3. A etapa de crescimento e expansão

A possibilidade de expandir a própria empresa é uma escolha e uma opção para muitas mulheres empreendedoras. Porém, algumas (mais do que os homens, ao que se julga) estão satisfeitas com o atual estado do negócio e não aspiram a crescer. Alcançaram o que pretendiam e consideram-no um sucesso por si só. Não deverá ser imposta, a estas mulheres “bem sucedidas”, a necessidade de crescimento, não devendo também o seu sucesso ser diminuído de alguma forma através de comparações com as que desejam expandir o negócio.

Quando o negócio começa a funcionar e mostra sinais de sucesso, a gestão deve tornar-se mais simples. Isto acontece porque começa a haver um maior apoio dos outros, tanto no círculo familiar como comunitário. Alguns dos obstáculos sentidos por uma mulher empreendedora podem diminuir quando alcançar uma boa reputação e conquistar o respeito de clientes e pares na mesma área de atividade (fornecedores e concorrência), bem como da família e da comunidade. Porém, é também verdade que, à medida que o negócio for crescendo, pode aparecer inveja e pressões por parte de outros empresários e entidades (sobretudo homens). Além disso, o aumento da importância e (presumível) aumento de riqueza da mulher empresária bem-sucedida podem levar alguns homens da família a querer assumir o controlo do negócio e talvez até a retirar-lhe o próprio negócio. Podem reagir assumindo o controlo, cessando os seus contributos financeiros para o sustento da casa ou deixando completamente de trabalhar. Isto iria aumentar a carga sobre a capacidade da mulher empresária como garante de subsistência.

À medida que o negócio for crescendo, a mulher empresária pode concluir que já não é possível manter a atividade em casa. Poderá ter de adquirir ou alugar uma oficina ou uma loja numa zona comercial. Talvez pela primeira vez, poderá encontrar-se numa situação em que tenha de empregar e gerir trabalhadores. Irá deparar-se com novos desafios em termos de recrutamento e gestão de trabalhadores e com a responsabilidade de pagar salários semanal ou mensalmente.

Muitas mulheres mostram-se relutantes em crescer ou expandir o seu negócio caso isso interfira com os seus papéis reprodutivos. Diz-se que as mulheres estão menos disponíveis para correr riscos do que os homens porque procuram estabelecer um equilíbrio entre os riscos no negócio e os riscos na família. Manter o negócio numa pequena escala é muitas vezes encarado de forma negativa: pensa-se que são empresas de “fraco desenvolvimento” ou de “desenvolvimento zero”. As agências de aconselhamento e apoio financeiro dão por vezes pareceres preconceituosos, como: “não vale a pena apoiar este negócio; só tem fins de sobrevivência...”. Mas as mulheres planeiam conscientemente ter um negócio com uma dimensão confortável, que conseguem gerir, em que o risco pode ser minimizado e onde não há riscos para os recursos e riqueza familiares acumulados. Mesmo quando estão em posição de expandir, muitas mulheres empresárias escolhem fazê-lo apenas se conseguirem equilibrar o negócio com os seus outros interesses na vida.

Porém, há cada vez mais provas que demonstram que o volume de negócios, os lucros e as taxas de empregabilidade das empresas geridas por mulheres crescem a um ritmo superior ao das empresas geridas por homens. Grande parte destas provas vêm de países como o Canadá, Europa e Estados Unidos, onde há uma maior equidade entre homens e mulheres empresários – embora as mulheres continuem sujeitas à falta de isenção no mundo dos negócios. Isto pode dever-se ao fenómeno “telhados de vidro”¹³, ou, por outras palavras, a um comportamento hostil perante as mulheres como gestoras e proprietárias de empresas, com base em preconceitos de género.

Na etapa de crescimento e expansão da sua atividade, as mulheres empresárias poderão ter de enfrentar uma série de fatores negativos e positivos, incluindo alguns dos seguintes:

- As pessoas passam a dar mais apoio quando veem que uma mulher de negócios está a ter sucesso.
- Outros empresários podem ficar mais recetivos a aceitá-las como iguais e, conseqüentemente, a mostrarem um maior respeito para com elas.
- As redes e associações de apoio a mulheres empresárias podem ter um papel importante na ajuda à mulher, perante as dificuldades inerentes ao desenvolvimento inicial da atividade.
- As hipóteses de obter apoio financeiro aumentam.
- As dificuldades na obtenção de apoio financeiro podem continuar a constituir uma atitude negativa difícil de ultrapassar.

¹³ Wirth, Linda: *Breaking through the Glass Ceiling. Women in management*. OIT, 2001.

- Quando as mulheres lutam por conciliar os seus diferentes papéis enquanto empresárias, mães e donas de casa, os seus companheiros e filhos podem queixar-se de falta de atenção. Um estilo de vida muito ocupado pode provocar problemas de saúde e tensão mental e psicológica.
- O companheiro da mulher pode deixar de apoiá-la ou até tornar-se agressivo, à medida que vai vendo o sucesso da mulher como um desafio ao seu estatuto como ganha-pão do lar. Pode também haver inveja por parte de outros membros da família.
- Alguns homens que dirijam negócios semelhantes podem sentir inveja do sucesso da mulher empresária, podendo insistir na sua exclusão dos círculos sociais e empresariais, muitas vezes dominados por homens.
- Algumas pessoas podem espalhar boatos de que a empresária alcançou o sucesso servindo-se da sua condição de mulher para obter um tratamento preferencial. Ou pode ser considerada “pouco atraente”, frígida e histérica, por encarar as coisas com (demasiada) seriedade.

2.4. A etapa da maturidade

Nesta fase, a mulher empresária já terá alcançado um sucesso considerável. Já terá implementado o seu negócio e tê-lo-á visto crescer ao longo de algum tempo. Já terá sido aceite entre a comunidade económica, composta por fornecedores, clientes, concorrentes e outro tipo de negócios. Poderá já ter aderido a uma associação empresarial, como uma organização patronal ou uma associação de mulheres empresárias.

Algumas mulheres empresárias, nesta etapa, podem também encorajar e apoiar outras mulheres que desejem criar um negócio, através do seu envolvimento com associações de mulheres empresárias ou disponibilizando serviços de aconselhamento. Podem ainda constituir um modelo positivo para inspirar outras mulheres.

Porém, as mulheres empresárias podem também ter de reavaliar as suas operações e o progresso e crescimento da sua empresa, de forma a decidir como querem que seja o seu futuro: pretendem que o negócio se mantenha na mesma, cresça mais ou se diversifique para outras áreas? Poderão também ter de rever os seus papéis públicos e privados, bem como o equilíbrio entre os seus papéis produtivos e reprodutivos. Poderão ter de pensar em estratégias de sucessão para o seu negócio, incluindo filhas, filhos e outros familiares nos seus planos, de forma a concretizar o futuro envolvimento destes no negócio.

2.5. A etapa de declínio ou “renascimento” do negócio

Quando o negócio começa a entrar em declínio, é fundamental que as mulheres empresárias tenham conhecimento e consciência de todas as outras opções disponíveis, além da manutenção da atividade. A equipa de formação e conselheiros que disponibilizem serviços de desenvolvimento empresarial (BDS)¹⁴ deverão ajudar

¹⁴ Para mais informação acerca do BDS (*Business Development Services*), consultar <http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home>

as mulheres empresárias cuja atividade fracasse, mesmo numa fase mais adiantada, de forma que estas possam manter a sua autoconfiança – pode acontecer a qualquer um! Muitas vezes será necessário ajudá-las a identificar outras opções viáveis para gerar rendimentos, como o emprego assalariado ou uma nova oportunidade de negócio.

As mulheres empresárias que fracassam são muitas vezes alvo de reações e tratamentos diferentes dos dispensados aos homens. Quando uma mulher fracassa num negócio, as pessoas tendem a pensar que isso demonstra a sua incapacidade para os negócios em geral – o tipo de reação “nós avisámos”. Embora uma mulher de negócios possa tornar-se um modelo respeitado em caso de sucesso (muitas vezes com comentários como “uma mulher de negócios excelente e, ao mesmo tempo, mãe e esposa dedicada”), pode também ser usada como modelo negativo em caso de fracasso. As mulheres de negócios raramente são vistas com base nas suas conquistas: aos olhos de muita gente, o facto de serem mulheres tem grande importância, acabando por ser tratadas como representantes do sexo feminino. Em contrapartida, quando um homem fracassa nos negócios, aceitam-se como legítimas uma série de desculpas em termos empresariais, citando “condições económicas adversas” como motivo para o fracasso.

3. Boas Práticas no Desenvolvimento do Empreendedorismo Feminino

3.1. Modelos, aconselhamento e tutoria

- Modelos: as mulheres de negócios bem-sucedidas constituem exemplos de incentivo para outras potenciais mulheres de negócios e também podem influenciar outras pessoas a apoiar iniciativas. Por exemplo, uma mulher de negócios com filhos crescidos, que receberam uma boa educação e têm carreiras próprias, pode demonstrar, tanto às mulheres como aos homens, que ter uma atividade empresarial não implica negligenciar os filhos. No Sri Lanka, por exemplo, a OIT colaborou num programa de vídeo sobre empresárias-modelo intitulado “Se elas conseguem, eu também”, para ser usado como ferramenta promocional e de formação. Os modelos são importantes, pois podem ajudar as mulheres a libertarem-se dos papéis estereotipados, como ficar em casa ou participar apenas em atividades económicas tipicamente femininas, como cozinhar ou costurar.
- Aconselhamento e tutoria: o aconselhamento pessoal é normalmente dado por empresárias de sucesso a mulheres que querem iniciar um negócio ou por gestoras mais velhas a outras mais jovens. O aconselhamento e a tutoria proporcionam uma oportunidade para mulheres menos experientes ou mais inseguras, que podem assim falar regularmente com mulheres experientes e realizadas (muitas vezes já reformadas), que as ajudam a resolver os problemas e a concretizar os sonhos das mulheres de negócios que estão no início da sua atividade. Por exemplo, esse tipo de serviços é prestado na Índia pela Associação de Mulheres Empresárias de Karnataka (AWAKE) ou na Jordânia pela Associação das Mulheres Empresárias e Profissionais (BPWA).

3.2. Estimular a autoconfiança das empresárias

As barreiras internas ao empreendedorismo das mulheres podem por vezes ser tão importantes como as barreiras externas impostas pela família, pela comunidade local e pela sociedade em geral. Por vezes, as mulheres duvidam da sua própria capacidade empresarial e não têm autoconfiança para darem a sua opinião, para se imporem e começarem as suas próprias empresas – mesmo quando é esse o seu maior desejo. A maior parte das vezes, o acesso limitado das mulheres à educação, a competências e à experiência laboral tem um impacto negativo na sua autoconfiança. Se uma mulher não tem as competências práticas necessárias para o negócio, algum apoio em termos de formação específica poderá aumentar a sua autoconfiança.

Para tanto, as (potenciais) mulheres de negócios têm de identificar aquilo que lhes falta e perceber como preencher eventuais lacunas. A melhor forma de o fazer é passo a passo, identificando o que é necessário em cada etapa do desenvolvimento de uma empresa, e fazendo os preparativos necessários antes de avançar para o nível seguinte.

Numa perspetiva de mais longo prazo, as raparigas crescem num ambiente de estereótipos condicionados pelo género presentes nos programas educativos e nos livros escolares, bem como na sua “escolha” de matérias académicas/ /escolares. O investimento na educação das jovens é fundamental para abrir um leque mais vasto de ocupações para as mulheres.

Expor as raparigas a diversas empresárias-modelo (mulheres de negócios) pode ajudar a desenvolver uma imagem positiva e aceitável do empreendedorismo para as jovens. Isto pode motivá-las para irem à procura de níveis de educação mais elevados e de uma mais ampla formação de competências. Caso o autoemprego seja descrito como uma opção de carreira atrativa, realista e viável, as jovens terão mais consciência do empreendedorismo como uma opção dinâmica e gratificante na vida – seja qual for o rumo que decidam tomar para as suas carreiras futuras.

Visando este objetivo, existem iniciativas especiais para promover o empreendedorismo em alguns países, tendo como alvo os pais e as próprias raparigas. Nos EUA, por exemplo, um projeto denominado “Um Rendimento para Si Própria” incentiva as aspirações empresariais das adolescentes. Este projeto é agora conhecido como “Independent Means Inc. (Girls, Money, Power...)”. Desenvolve ações de formação durante o verão, dedicadas ao empreendedorismo para raparigas, que incluem uma grande interação com mulheres de negócios de sucesso e modelos comportamentais (Kantor, 2001¹⁵).

¹⁵ Kantor, Paula, 2001: *Promoting Women's Entrepreneurship Development Based on Good Practice Programmes: Some experiences from the North to the South*, Documento de Trabalho SEED, n.º 9.

3.3. Reavaliar a divisão do trabalho e as relações de poder no lar

O trabalho das mulheres em casa é, em grande parte, assumido como certo, e o seu valor económico não é reconhecido na economia global. Consequentemente, as tarefas domésticas das mulheres não são consideradas como um fardo real e adicional ao seu negócio profissional. Além disso, em muitas sociedades, um homem é considerado o chefe de família e o principal ganha-pão, mesmo estando desempregado. Se a mulher ganhar mais do que ele e tiver mais sucesso, ele poderá rejeitá-la, por considerar que ela está a diminuir o seu poder.

O apoio às mulheres empreendedoras atuais e potenciais tem de ter em conta as relações existentes entre os sexos e as regras tradicionais e culturais, identificar barreiras significativas e, depois, trabalhar para a melhoria das condições de trabalho e de vida das mulheres. No microcrédito, por exemplo, os empréstimos a mulheres empreendedoras podem envolver o marido/parceiro, para ajudá-lo a compreender a importância do empréstimo para a casa e a família (Tanzânia).

Alguns projetos de desenvolvimento fracassam por não levarem a sério as relações entre homens e mulheres. Num projeto na Indonésia, um grupo de mulheres foi apoiado para formar a sua própria cooperativa e ter o seu próprio espaço de trabalho. Porém, os homens começaram a sentir inveja das exigências que a cooperativa implicava na disponibilidade de tempo das mulheres, e acabaram por queimar o local de trabalho. Num outro projeto, na Índia, mulheres de uma certa localidade criaram uma empresa de produção doméstica – sem terem em conta os seus compromissos em termos de família e lar, e sem alterarem os contributos laborais e as responsabilidades dos homens da aldeia. O negócio não teve sucesso porque as mulheres estavam demasiado ocupadas para desempenharem mais tarefas.

Os maridos podem assumir menos responsabilidade pelo bem-estar da família e, neste aspeto, depender mais das mulheres. Por vezes, levados pelo ressentimento, podem cortar a sua contribuição para o rendimento familiar, sobretudo quando a mulher começa a ganhar o seu próprio dinheiro. Noutros casos, os maridos podem tentar retirar à mulher o controlo do negócio quando este começa a crescer, apesar de terem pouca ou nenhuma experiência na área. Idealmente, os maridos e outros familiares do sexo masculino deveriam participar mais na partilha dos papéis e responsabilidades da casa quando as mulheres fossem economicamente ativas. Assim, seria útil envolver os homens da família e da comunidade na formação das mulheres, de forma a consciencializá-los mais para a ajuda que uma mulher de negócios bem sucedida pode dar na melhoria da qualidade de vida da família e da comunidade.

Em muitos casos, as empresárias podem obter apoio para os cuidados às crianças por parte de outros familiares, sobretudo do sexo feminino, como mãe, irmãs e filhas mais velhas. Nas Filipinas, devido à vasta estrutura familiar e à tradição de participação das mulheres nas atividades económicas, as mulheres de negócios

têm acesso relativamente fácil à colaboração por parte de outras mulheres das suas famílias. Embora isso possa ser positivo, pode também conduzir a que as crianças abandonem a escola para cumprir esses papéis, sobretudo no caso das raparigas (DFID, 2000). Em alguns países, a ajuda doméstica pode ser contratada a um custo aceitável, permitindo assim às mulheres prosseguir as suas atividades empresariais.

Muitas mulheres preferem o empreendedorismo ao emprego fora de casa, de forma a poderem equilibrar melhor o trabalho com os seus papéis reprodutivos (Mayoux, 2001¹⁶). Porém, por outro lado, trabalhar em casa pode causar problemas, como muitas horas de trabalho sem descanso e interrupções frequentes do padrão laboral. Há alturas em que a separação espacial entre o trabalho e casa pode ser mais saudável em termos físicos e mentais.

Existem muitos mecanismos testados e que devem ser reproduzidos para ajudar as mulheres na implementação e gestão das suas empresas. A disponibilização de instalações de cuidado infantil, de unidades especializadas para responder às necessidades das mulheres empresárias emergentes, a criação de centros empresariais femininos, e também de grupos promocionais, associações e cooperativas de mulheres empresárias podem contribuir bastante para a melhoria da situação das mulheres ativas. Sempre que possível, estas iniciativas devem ser implementadas de forma a incentivar o apoio e o envolvimento dos maridos e de outros membros da família.

3.4. Ir além dos papéis tradicionalmente femininos

A experiência de criar um negócio pode ser completamente nova, e servir para aumentar a autoconfiança das mulheres. Caso enfrentem restrições de mobilidade devido a questões culturais ou considerações de segurança pessoal, o ato de sair de casa para tratar de negócios ou trabalhar pode ser um verdadeiro desafio. No caso de um projeto de uma microempresa ligada à produção de seda, gerida por mulheres, na Índia, os maridos levavam e iam buscar as suas mulheres à paragem de autocarro, para que estas pudessem ir ao mercado (DFID, 2000). Isto era necessário porque a cultura local proibia-as de terem, sozinhas, contacto com o exterior. Porém, os maridos cansaram-se de acompanhar as mulheres, pois tinham de caminhar duas horas, à noite, e acabaram por, aos poucos, ficar eles com a tarefa de ir ao mercado.

Como exemplo da prestação de assistência às mulheres de negócios em setores não-tradicionais, a CRASFORM (Itália) está ligada ao empreendedorismo das mulheres nos setores da arquitetura e construção. Dado que estes setores, tradicionalmente, são dominados por homens, esta organização mobiliza arquitetas e engenheiras com dificuldade em encontrar emprego. Apoia e promove mulheres em renovações ecológicas de edifícios (Kantor, 2001). Também se crê que existam muitas oportunidades de negócio em setores novos e emergentes, como tecnologias

¹⁶ Mayoux, Linda, 2001: *Jobs, Gender and Small Enterprises: Getting the policy environment right*, Documento de Trabalho SEED, n.º 15.

da informação e da comunicação, pois estes setores não estabeleceram ainda padrões de empregabilidade definidos por género e proporcionam uma igualdade de oportunidades mais genuína para homens e mulheres.

3.5. Programas eficazes de apoio empresarial prático

Além da formação em competências técnicas e empresariais, as mulheres de negócios precisam de apoio prático, como, por exemplo, aconselhamento, durante a preparação de planos de negócio ou pedidos de empréstimos. Estas medidas de apoio podem surgir de diversas formas:

- Unidades de arranque (incubação), que disponham de local de trabalho, maquinaria e estruturas com custos mais baixos de eletricidade e renda (por exemplo, a unidade de apoio ao processamento de alimentos montada pela AWAKE, na Índia, ou uma unidade de incubação intersectorial no Quirguistão que disponibiliza local e apoio técnico a empresas de mulheres que contratam mulheres desempregadas).
- Serviços de formação e aconselhamento para o arranque de negócios de mulheres (por exemplo: o Programa de Desenvolvimento para Mulheres Empreendedoras no Bangladesh, Karim, 2001; ou unidades de incubação nos Estados Unidos dirigidas sobretudo a mulheres empreendedoras: Kantor, 2001).

Em termos de formação, muitas agências desenvolveram manuais especiais de formação sobre Desenvolvimento de Empreendedorismo para Mulheres (consultar lista de referências). A OIT desenvolveu manuais e programas destinados a mulheres rurais e ao desenvolvimento de microempresas na África Oriental (Ação de Assistência às Mulheres Rurais, 1996), ou programas de formação de formadores em diversos países asiáticos (manual ToT traduzido para utilização na Indonésia, Paquistão, Filipinas, Sri Lanka e Punjab, na Índia).

3.6. Mudar a atitude das pessoas em relação às mulheres empresárias

Quando uma mulher inicia um negócio, o maior obstáculo será, muitas vezes, as atitudes dos outros em relação aos seus esforços, incluindo os seus próprios familiares. Por vezes, a própria percepção que a mulher tem de si e das suas capacidades pode ser um problema. Aqui, insere-se o receio de não ser levada a sério e uma grande falta de autoconfiança que afeta muitas mulheres, fruto, sobretudo, do seu baixo grau de instrução, da falta de competências técnicas e empresariais, experiência laboral insuficiente e também devido à capacidade limitada de expressão das mulheres na sociedade em que estão inseridas. Assim, é necessário desenvolver imagens positivas das mulheres empresárias, tanto individualmente como enquanto força dinâmica coletiva na economia.

As organizações de mulheres podem ter um papel importante na promoção de diversos aspetos de empoderamento, contribuindo para o seu empoderamento económico. Além disso, podem fornecer instrução e treino noutros aspetos e competências de empoderamento, como literacia, direitos legais, educação para

a saúde, prevenção da infeção por VIH, etc. No Camboja, o Programa SEED da OIT lançou um projeto, em conjunto com o Ministério para os Assuntos das Mulheres e dos Veteranos, que aborda o Empoderamento Económico Integrado, o Empreendedorismo e o Emprego para as Mulheres (NEEEW, Camboja).

Nos negócios, existem muitas redes informais dominadas por homens no seio de indústrias específicas, e as mulheres encontram-se em desvantagem, pois, muitas vezes, não se sentem à vontade para aderir a estas redes, ou são formal ou informalmente excluídas delas. É por isso que as redes integradas de mulheres se tornaram numa alternativa eficaz e segura a muitas redes masculinas (por exemplo: *Women-net* em África e na Europa¹⁷). Estas redes formam também um canal para reunir factos sobre a dimensão e âmbito das operações das mulheres empresárias e demonstram a dimensão do seu contributo para o desenvolvimento económico. Desta forma, o papel das mulheres como fornecedoras de produtos e serviços empresariais pode ser totalmente reconhecido. O *Centre for Women's Business Research*, nos EUA¹⁸, documentou excecionalmente bem este contributo em diversos países.

¹⁷ Consultar, por exemplo, os sítios da Women's World Banking, <http://www.swwb.org/>, ou o sítio alemão da cooperativa das mulheres empresárias: <http://www.weiberwirtschaft.de/pdf-files/summary.pdf>

¹⁸ <http://www.nfwbo.org/>

2. Folha de Dados

Breve Guia de Referência: Termos Empresariais e Financeiros

Termos	Explicação dos termos
Amortização	A perda de valor pelo uso de maquinaria, ferramentas ou outros equipamentos dispendiosos e de longa duração. A amortização é um custo para o negócio, visto que será necessário substituir estes equipamentos quando se tornem demasiado antiquados e/ou se avariarem.
Comprovativos	Os comprovativos são uma prova escrita de uma transação, mesmo no caso de pequenas quantias, como a compra de selos de correio ou vendas a dinheiro de pouco valor (também são conhecidos por faturas ou recibos).
Conta	Um registo de todas as transações do mesmo tipo, tais como a “Conta à Ordem”, que abrange todas as transações relacionadas com “dinheiro que entra” e “dinheiro que sai”.
Contabilidade = Organização de contabilidade	Anotação de todas as transações num livro ou em folhas de contabilidade. Manter registos dos negócios significa tomar nota: <ul style="list-style-type: none"> • das quantias de dinheiro que o negócio recebe (entradas); • das quantias de dinheiro que o negócio paga (saídas).
Credores	Aqueles a quem o negócio deve dinheiro (também denominados “dívidas a terceiros”).
Custos (continua)	<p>Despesas iniciais: Custos que só se têm uma vez, para fazer arrancar o negócio.</p> <p>Despesas de funcionamento: Aquilo de que necessita para fazer o seu negócio funcionar no dia a dia. Dois tipos principais são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • custos fixos: Custos que tem sempre que cobrir, independentemente do número de produtos ou serviços que produzir (por exemplo, a renda do espaço de trabalho; valores mensais para aluguer de contadores de eletricidade ou telefone; salário para empregados fixos). • custos variáveis: Custos que variam consoante a quantidade produzida (por exemplo, matéria-prima, quantidade de água consumida, quantidade de eletricidade consumida, etc.). <p>Os custos também são frequentemente divididos do seguinte modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos de produção Matéria-prima; despesas de produção (por exemplo, eletricidade para produção, transporte de materiais, renda do espaço de trabalho, água, etc.), custos de mão de obra. • Custos de gestão Renda de escritórios e espaço de venda, eletricidade para a administração, luz e aquecimento, etc.; contas de telefone; seguros, etc. Salário da empresária (que cobre as atividades de administração, gestão e venda). Administração e outras despesas. • Custos de venda Publicidade, promoção, saldos, comissões, etc.

<p>Custos (continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Custos Financeiros Taxas de juro que o banco cobra por um empréstimo. Custos de transação que a empresária tem quando se candidata a um empréstimo e recebe frações mensais. • Amortização de maquinaria, equipamento e ferramentas (ver “Amortização”). • Custos diretos Custos diretos que podem ser atribuídos a uma atividade específica. Por exemplo, os custos diretos da produção de produtos, ou os custos diretos da venda desses produtos. Os custos de mão de obra são custos diretos quando são relativos a uma atividade específica da produção ou do serviço. • Custos indiretos Os custos indiretos referem-se às despesas gerais de funcionamento do negócio, tais como os custos administrativos. Geralmente, não estão relacionados com as despesas de funcionamento da produção ou montagem de um produto ou serviço. O lucro também é um custo indireto. Os custos de mão de obra são indiretos quando têm a ver com a gestão ou a contabilidade geral do negócio como um todo.
<p>Despesas</p>	<p>Ver “Custos”; são despesas associadas ao funcionamento de um negócio. Geralmente, cobrem as despesas de produção, administração e gestão, as despesas de venda e distribuição, bem como as despesas financeiras.</p>
<p>Devedores</p>	<p>Aqueles que devem dinheiro ao negócio (também denominados “dívidas de terceiros”).</p>
<p>Empreendedor/a Empreendedorismo</p>	<p>Um/a empreendedor/a é uma pessoa que é pioneira da inovação e exerce um nível elevado das Dez Principais Características para o Sucesso, também denominadas Características de Empreendedorismo Pessoal (CEP), identificadas por investigadores internacionais (ver as 10 Principais Características nos Exercícios 5 e 7). Normalmente, qualquer pessoa que quer ter um negócio próprio é considerada uma empreendedora. É esta pessoa que organiza, gere e assume os riscos de um negócio ou empresa (Dicionário Merriam-Webster).</p>
<p>Empresa</p>	<p>Ver “Negócio”.</p>
<p>Estudo de viabilidade</p>	<p>Um estudo de viabilidade é uma pesquisa para saber se um negócio é viável ou não. Inclui os seguintes passos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • escolher um produto ou serviço para produção ou venda (ideia de negócios) • saber se outras pessoas o quererão comprar, e a que preço (pesquisa de mercado) • determinar como funcionará o negócio (organização e gestão, tecnologia e produção) • calcular as despesas do negócio (a parte financeira) • Decidir se a ideia é económica e comercialmente concretizável, se tem hipóteses de ser lucrativa.

Fluxo de Caixa (Cash Flow)	Dinheiro que entra e sai de um negócio. Fazer um Plano de Fluxo de Caixa das transações do seu negócio para um período específico (um mês, três meses, um ano) é uma ferramenta que lhe mostra a quantia de dinheiro que entra e sai do seu negócio. Como previsão, mostra-lhe a situação financeira que pode esperar (excedente ou déficit) no fim de um certo período de tempo, e alerta de antemão para situações em que poderá ser necessária uma quantia suplementar de dinheiro.
Investimento	A compra de um bem é um investimento quando for destinada ao desenvolvimento e expansão a longo prazo de um negócio. Pode incluir terreno e edifícios; maquinaria e equipamento ou veículos. Investimento também pode significar um “investimento em instrução”, para melhorar as capacidades da pessoa e aumentar o âmbito do seu crescimento pessoal.
Lucro	Quando o rendimento das vendas de um negócio é superior a custos e despesas, há um “lucro” ou excedente. Os negócios têm de produzir lucros para poderem desenvolver-se e crescer. O “lucro” pertence às/aos proprietárias/os do negócio, que pode(m) reinvestir parte do mesmo no negócio, em vez de o retirar por completo. O lucro também pode ser dividido em valor acrescentado e lucro líquido. Lucro não é o mesmo que dinheiro, nem o mesmo que rendimento.
Negócio	Um pequeno negócio é um negócio independente e que não é dominante na sua área. Pode ser ou não registado, formal ou informal, micro ou pequeno. As pessoas montam e gerem negócios para produzir produtos, fornecer serviços e/ou trocar bens e serviços para conseguir lucro.
Os P do marketing	O <i>marketing</i> é definido por aquilo que a pessoa tem de fazer para chegar aos seus clientes e gerar lucro. Os 5 P do <i>marketing</i> são: <ul style="list-style-type: none"> • o produto ou serviço que vende • o preço que os clientes estão dispostos a pagar • o ponto de venda (local) onde melhor consegue chegar aos seus clientes • a promoção que informa e atrai clientes • a pessoa, você mesma, a/o proprietária/o do negócio e garante da satisfação da qualidade e serviço.
Plano de Negócios	Um plano de negócios é como um trajeto marcado num mapa das estradas: mostra para onde VOCÊ quer que o negócio vá e aquilo de que precisa, como empresária, para chegar lá. Os planos de negócios são preparados para fazer o planeamento sistemático de todas as atividades empresariais, incluindo os volumes de venda esperados (em unidades ou preços de venda); os custos previstos para compras, processamento e vendas; e os custos relacionados com gestão e financiamento do negócio. O plano de negócios pode ser preparado para benefício do(s) proprietário(s), mas também para apoiar um pedido de empréstimo (por exemplo, junto de uma instituição de microfinanciamento ou de um banco comercial).

Ponto de Equilíbrio	É o ponto em que o seu negócio não gera prejuízo (défice) mas também ainda não gera lucro (excedente)! Por outras palavras, os seus custos fixos de funcionamento e as suas receitas (ou seja, o rendimento obtido das vendas) têm o mesmo valor.
Poupanças	Num contexto de negócios, a poupança é a quantidade de ganhos em dinheiro de que o negócio não necessita para o seu funcionamento no dia a dia. Todas as poupanças de dinheiro podem ser aproveitadas para o negócio. Se o dinheiro não for necessário a curto prazo, deverá ser colocado numa conta poupança (ou semelhante), onde pode render juros. Estes juros serão regularmente adicionados ao rendimento do negócio. As poupanças também podem ser guardadas em géneros, sob a forma de, por exemplo, joalharia ou cabeças de gado.
Prejuízos	Quando todos os custos e despesas relacionados com o funcionamento do negócio são maiores do que o total do seu rendimento e receitas, a diferença é o prejuízo. Nenhum negócio consegue sofrer prejuízos durante um grande período de tempo.
Relatório de Ganhos e Perdas (G&P)	O Relatório de G&P é um cálculo para descobrir qual o lucro ou prejuízo que o negócio teve ao longo de um período de tempo específico. O custo total é deduzido ao rendimento total, dando o lucro ou prejuízo ao longo de um certo período de tempo (um mês, seis meses, ou, geralmente, 12 meses).
Remunerações	São os pagamentos efetuados ao pessoal contratado (a tempo inteiro, a tempo parcial e sazonais) pelo seu trabalho, implicando atividades como a produção, o transporte, a venda, a distribuição e a administração. Os ordenados também incluem o custo dos seguros, a proteção da maternidade, as pensões e outras formas de proteção social para os trabalhadores. O termo “salários” tem o mesmo significado do que remunerações, mas é mais utilizado para o trabalho em escritórios.
Rendibilidade	A maneira mais simples de explicar a rendibilidade é dizer que é a “capacidade” de um negócio para gerar “lucro”. Está relacionada com a quantidade de lucro que o negócio produz com cada produto ou serviço que vende e com a velocidade em que cada negócio transforma os seus custos em vendas.
Rendimento ou receitas	O rendimento ou as receitas de um negócio é o dinheiro que entra no negócio, sobretudo através das vendas de produtos e serviços, incluindo o comércio. Rendimento não é igual a lucro!
Saldo	Dinheiro que fica na conta depois de todas as transações terem sido calculadas.
Transação	É uma troca de dinheiro (ou valores) por produtos ou serviços. Ver as definições de Contas e Contabilidade.

3. Fontes: Publicações e Hiperligações

1. OIT

1.1 Desenvolvimento Empresarial

Belandres, Lolita. 1996. *Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in the Philippines (draft report)*, ILO, New Delhi

Buffel, Melanie e Morgan, Mary. 2003. *Welfare to Self-Employment. A Guide for the woman who wants to make a change in her life*, Canada, ILO ILO Social Finance Programme, Geneva

ILO-SEED/WEDGE. 2001. *Integrated Economic Empowerment, Entrepreneurship and Employment for Women in Cambodia: NEEEW Camboja* (com o Ministry of Women's and Veterans [Ministério para os Assuntos das Mulheres e dos Veteranos), ILO, Geneva

ILO 1998. *Gender issues in micro-enterprise development*, Geneva

ILO 1997. *Grassroots Management Training: Business Training for micro-entrepreneurs*, desenvolvido inicialmente por Daniel Bas, ILO Geneva. OILO/SIDO, Dar Es Salaam, Tanzania

ILO 1996. *Rural Women in Micro-Enterprise Development. A training manual and programme for extension workers*, Geneva

ILO-SAAT. 1996. *Entrepreneurship Development for Women*, Nova Delhi

ILO-SAAT. 1995. *Women Entrepreneurs. Newsletter No. 1*, 1995, Nova Delhi

International Centre for Entrepreneurship & Career Development (ICECD). 1999. *Supplementing Mothers Income: Trainer Manual: A Solution to Child Labour*, preparado para a OIT, Ahmedabad, Índia

Jayaweera, Swarna. 1996. *Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in Sri Lanka*. ILO, Nova Delhi

Kantor, Paula. 2001. *Promoting women's entrepreneurship development based on good practice programmes: some experiences from the north to the south*. SEED-WEDGE WP 9, ILO Geneva

Karim, Nilufer Ahmed. 2001. *Jobs, gender and small enterprises in Bangladesh*. SEED-WEDGE WP 14, ILO Geneva

Mayoux, Linda. 2001. *Jobs, gender and small enterprises: Getting the policy environment right*. SEED-WEDGE WP 15, ILO Geneva

Mishra, S.P. 1996. *Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in India*. ILO, Nova Delhi

Obhasanond, Prani. 1996. *Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in Sri Lanka*. ILO, Nova Delhi

Tuladhar, Jyoti. 1996. *Factors affecting women entrepreneurship in small and cottage industries in Sri Lanka*. ILO, Nova Delhi

Mayoux, Linda. 2001. *Breaking through the glass ceiling. Women in management*, ILO Geneva, Atualização 2004 disponível

1.2 Programa da OIT de Desenvolvimento do Empreendedorismo das Mulheres e Igualdade de Género (WEDGE) – Publicações e Manuais de Formação

Kantor, Paula; ILO-SEED (2000). *Promoting Womens Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experience from the North to the South*; WP No.9

Karim, Nilufer Ahmed; ILO-SEED (2001). *Jobs, gender and small enterprises in Bangladesh. Factors Affecting Women Entrepreneurs in Small and Cottage Industries in Bangladesh*; WP No.14.

Mayoux, Linda; ILO-SEED (2001). *Jobs, gender and small enterprises: Getting the Policy Environment Right*; WP No.15

Marcucci, Pamela Nichols; ILO-SEED (2001). *Jobs, gender and small enterprises in Bangladesh. Lessons drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe*; WP No.18

Ferdinand (ed.), Carol; ILO-SEED (2001). *Jobs, gender and small enterprises in Bangladesh. Lessons from Barbados, Surinam and Trinidad and Tobago*; WP No. 19

ILO (2006) FAMOS, *Check and Guide Methods*

Stoyanovska, Antonina; ILO-SEED (2001). *Jobs, Gender and Small Enterprises in Bulgaria*; WP No. 20

Bezhani, Mimoza; ILO-SEED (2001). *Women Entrepreneurs in Albania*; WP No. 21

Richardson, Pat, Rhona Howarth e Gerry Finnegan, ILO SEED (2004). *The Challenges of Growing Small Businesses: Insights from Women Entrepreneurs in Africa*, WP No. 47

Day-Hookoomsing, Patricia; Essoo, Vedna (2003). *Promoting Female Entrepreneurship in Mauritius: Strategies in Training and Development*; Documento de Trabalho No. 58

S. D. Barwa (2003). *Impact of Start Your Business (SYB) Training of Women Entrepreneurs in Vietnam*; ILO Hanoi WP No. 1

De Gobbi, Maria Sabrina, com contribuições de Nara Hari Dhakal e Syed Tahir Hijazi (2005). *Micro-finance and Micro-enterprise Development: Their Contribution to the Economic Empowerment of Women: Nepal e Paquistão*, SEED-WEDGE Documento de Trabalho No.69

Goheer, N.A. (2003). *Women Entrepreneurs in Pakistan. How to Improve Their Bargaining Power*. SEED-WEDGE, ILO Islamabad

IFP/SEED-WEDGE (2002). *Promoting Women's Entrepreneurship through Employers' Organizations in the Asia-Pacific Region*, ILO (Dois volumes)

Zewde and Associates (2002). *Women Entrepreneurs in Ethiopia, a Preliminary Report*. ILO, SEED/WEDGE

University of Dar es Salaam Entrepreneurship Centre (2002). *Women Entrepreneurs in Ethiopia, a Preliminary Report*. ILO, SEED/WEDGE

JUDAI and Associates (2002). *Women Entrepreneurs in Ethiopia, a Preliminary Report*. ILO, SEED/WEDGE

SEED-WEDGE & MOTI/WAD (2003). *Ethiopian Women Entrepreneurs: Going for Growth*. ILO

SEED-WEDGE & MIT/SME Section (2003). *Ethiopian Women Entrepreneurs: Going for Growth*. ILO

SEED-WEDGE & GIDD (2003). *Zambian Women Entrepreneurs: Going for Growth*. ILO

SEED/WEDGE & ILO Antananarivo (2004). *L'entrepreneuriat Féminin dans les îles de l'océan Indien*. OIT

Stevenson, Lois and Annette St-Onge (2005). *Support for Growth-oriented Women Entrepreneurs in Ethiopia*, ILO/AfDB

Stevenson, Lois and Annette St-Onge (2005). *Support for Growth-oriented Women Entrepreneurs in Ethiopia*, ILO/AfDB

Stevenson, Lois and Annette St-Onge (2005). *Support for Growth-oriented Women Entrepreneurs in Tanzania*, ILO/AfDB

Stevenson, Lois and Annette St-Onge (2004). *Support for Growth-oriented Women Entrepreneurs in Ethiopia, Kenya and Tanzania*., Publicação Conjunta ILO/AfDB

Fontes: Publicações e Hiperligações

SEED-WEDGE e International Training Centre da ILO (2006). *Women's Entrepreneurship Capacity Building*; Turin, Italy

Banco de Desenvolvimento Africano e ILO (2007). *Assessing the Enabling-Environment for Women in Growth Enterprises: An AfDB/ILO Integrated Framework Assessment Guide*

Susanne Bauer, Gerry Finnegan e Nelien Haspels (2004). *GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit*, ILO, Bangkok

Finnegan, Gerry, Tadesse Gebrselaissee e Grania Mackie (2006). *Improve Your Exhibiting Skills* – IYES, ILO Addis Ababa

Hiperligação: www.ilo.org/seed – ir para women's entrepreneurship

1.3. Materiais de Formação: Criar e Melhorar o Seu Negócio (SIYB), Vietname e Genebra¹

Nome do livro/material	Para ser utilizado por/para:	Disponível em:
<i>Business Awareness Handbook*</i>	Para ser utilizado por facilitadores e empreendedores como material de formação durante as sessões de trabalho da Formação de Empreendedoras/es sobre consciencialização empresarial SYB.	Vietnamita (VN) Inglês (ENG)
<i>Business Planning Handbook*</i>	Para ser utilizado por facilitadores e empreendedores como material de formação durante as sessões de trabalho da Formação de Empreendedoras/es sobre Planeamento Empresarial SYB.	VN/ENG
<i>Business Planning Work Book*</i>	Para ser utilizado por facilitadores e empreendedores para exercícios de formação durante as sessões de trabalho da Formação de Empreendedoras/es sobre Planeamento Empresarial SYB.	VN/ENG
<i>Business Plan</i>	Para ser utilizado por facilitadores e empreendedores no desenvolvimento de um plano de negócios durante as sessões de trabalho da Formação de Empreendedoras/es sobre Planeamento Empresarial SYB.	VN/ENG
<i>Rural SYB Handbook*</i>	Para ser utilizado por facilitadores e empreendedores como material de formação durante as sessões de trabalho da Formação de Empreendedoras/es sobre SYB (consciencialização e planeamento de negócios) para proprietários rurais de pequenos negócios não agrícolas.	VN/ENG

As publicações assinaladas com * foram revistas para *Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo*.

¹ Para mais informações sobre *Start and Improve Your Business (SIYB)* (Criar e Melhorar o Seu Negócio), consultar <http://www.siyb.org.vn> e <http://www.ilos.org/seed>

1.4 Formação e Informações sobre a Constituição de Associações Empresariais

Barrett, Jane. 2003. *Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Minibus Taxi Industry in South Africa* in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED WP No. 39

Bekko, Gregg J. e Muchai, George M. 2002. *Protecting Workers in Micro and Small Enterprises: Can Trade Unions Make a Difference? A Case Study of the Bakery and Confectionery Sub-setor in Kenya*, in Series on Representation and Organization Building, Gregg J. Bekko e George M. Muchai, 2002. IFP/SEED WP No. 34

Bennett, Mark. 2003. *Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Clothing Industry in South Africa* in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED WP No. 37

Bennett, Mark. 2002. *Organizing Workers in Small Enterprises: The Experience of the Southern African Clothing and Textile Workers' Union* in Series on Representation and Organization Building, Mark Bennett, 2002. IFP/SEED WP No. 29

Câmara Vietnamita do Comércio e Indústria – ILO, July 2003. *Study on Needs Assessment of Small Business Associations*

Couture, Marie-France. 2003. *Cooperative Business Associations and their developing potential for developing countries*, IFP/SEED-COOP WP, ILO

Goldman, Tanya. 2003. *Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Clothing Industry in South Africa* in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED WP No. 38

ILO, 2006. *Guide for establishing and managing Small Business Associations*, IFP/SEED.

Motala, Shirin. 2002. *Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Clothing Industry in South Africa* in Series on Representation and Organization Building, IFP/SEED WP No. 36

Van der Ree, Kees, 2003. *The role of small business associations in business development service provision: Evidence from Ghana*, Documento para a conferência anual BDS da OIT, International Training Centre, Turin, Italy, September 2003. IFP/SEED, ILO Geneva

1.5 Segurança, Saúde e Condições de Trabalho

Hiba J.C. 1998. *Improving Working Conditions and productivity in the garment industry, An Action Manual*. ILO

Kawakami T. e Batino J. 1998. *Workplace Improvements that can Reduce the Risk of Musculoskeletal Disorders – Experiences of the WISE Approach in the Philippines*, Boletim Informativo da Ásia-Pacífico sobre Saúde e Segurança Ocupacional. Vol. 5

Kogi K. e Kawakami T. 1996. *JILAF POSITIVE program – Training manual for occupational safety and health* – Japan International Labour Foundation and Institute For Science of Labour [Fundação Internacional Japonesa do Trabalho e Instituto para a Ciência do Trabalho]

Thurman J.E., Louzine A.E., Kogi K. 1988. *Higher Productivity and a Better Place to work – Practical ideas for owners and managers of small and medium-sized industrial enterprise* – ILO

Ton That Khai e Kawakami, Tsuyoshi. 2002. *Work Improvement in Neighbourhood Development (WIND), Training Programme on Safety, Health and Working Conditions in Agriculture*

Hiperligações sobre Segurança no Trabalho

WIN – Work Improvement Network (Rede de Melhoria do Trabalho) www.win-asia.org

Programa de formação POSITIVE: www.jilaf.or.jp/English-jilaf/positive/index.html

2. Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ)

GTZ. 1998. *International CEFE Manual*, copyright CEFE International/Deutsche gesellschaft für technische zusammenarbeit (GTZ) GmbH, disponível apenas em CD-ROM. Para mais informações, ver <http://www.cefe.net/>

GTZ. 1998. *CEFE Training Manual for Illiterates, 'We are on our way to make cubes round!'*, testado no Bangladesh. Segunda versão, disponível apenas em CD-ROM. Ver <http://www.cefe.net/>

GTZ. 1990. *CEFE Compendium (2 vol.)* desenvolvido em cooperação com a Technonet Asia, Singapore/Germany

Hartig, Sabine e Bauer, Susanne. 1995. *Manuel CEFE pour Jeunes Filles Rurales en Tunisie*. Version adaptée et modifiée du Manuel CEFE dans la cadre de la coopération tuniso-allemande du projet GTZ 'Formation professionnelle de Jeunes Filles Rurales orientée au marché régional de travail', Eschborn/Berlin, Germany

Wilkinson, Susan. 1998. *The Network Concept. Putting Theory and Practice in perspective. A Case Study of the Micro and Small Scale Enterprise promotion*. GTZ Project (MISSEP) Bulawayo, Zimbabwe

Hiperligação:

<http://www.cefe.net/>

3. Outras Fontes

Chrysalis. 2000. *Leadership Training for Pioneering Women*. Winrock International Institute for Agricultural Development

Commonwealth Secretariat. 1994. Case Study Sri Lanka: *A Handicraft Business*, 'Raman Thilina Medura' Personal Profile – case study 5 in 'Women in Business': Training materials for the promotion of self-employment among women

DFID. 2000. *The impact of training on women's micro-enterprise development*.

FAIDIKA!. 1992. *Business Training for Women's groups. The TOTOTO Way*, Tototo Home Industries Kenya and World Education (USA), Inc. – reeditado em 1992

National Women's Business Council. 2000. United States' Case Study: *Successful public and private setor initiatives fostering the growth of women's business ownership*. Washington, D.C.

OECD. 1998. *Women Entrepreneurs in small and medium enterprises*, report of global meeting held in November 1997. Paris

OEF 1987/UNIFEM. 1991. *Doing a Feasibility Study: Training Activities for Starting or Reviewing a Small Business*. Appropriate Business Skills for Third World Women, New York

OEF 1987/UNIFEM. 1991. *Marketing Strategy: Training Activities for Entrepreneurs*. Appropriate Business Skills for Third World Women, New York

UNIDO. 1991. *Training Programme for Women Entrepreneurs in the Food-Processing Industry*, Volume 1

Hiperligações sobre o Desenvolvimento de Pequenas Empresas e de Mulheres Empresárias

Intercâmbio de informações entre agências sobre Serviços de Desenvolvimento de Negócios: <http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home> (incluindo motor de busca sobre gênero)

Center for Women's Business Research (Centro de Pesquisa para Mulheres Empresárias): <http://www.nfwbo.org>

Women's World Banking, *Changing the way the world works* (Banco Mundial das Mulheres, Mudando a Forma como o Mundo Trabalha): <http://www.swwb.org>

Sítio alemão de mulheres empresárias organizadas em cooperativa: <http://www.weiberwirtschaft.de/pdf-files/summary.pdf>

Informações sobre a Promoção da Igualdade de Gênero, OIT: <http://www.ilo.org/gender>



Assistência financeira para a produção do Manual de Formação e do Guia de Recursos: Um Passo em Frente. Mulheres e Empreendedorismo, Edição para África

