



# EMPREENDEDORISMO

MANUAL DO ALUNO 12º ANO

**TÍTULO**

Empreendedorismo  
Manual do Aluno 12º Ano

**AUTOR**

Ministério de Educação de Cabo Verde

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA**

ONUDI - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

**CAPA & DESIGN GRÁFICO**

Edmilson Brito Rosa

**REVISÃO E ADAPTAÇÃO**

Maria dos Reis Monteiro Gomes

**COORDENAÇÃO GERAL E TÉCNICA**

Luis Óscar Pino  
Anilda Soares

**EDITOR**

Ministério da Educação

**IMPRESSÃO E ACABAMENTO:**

Este livro respeita as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

## APRESENTAÇÃO

Prezad@ Alun@

Este é o teu Manual de Empreendedorismo do 12º ano de escolaridade. Estás na reta final de uma jornada que começou no 11º ano e agora é o momento em que os teus sonhos e projetos começam a ganhar vida. Este Manual irá preparar-te com conhecimentos e habilidades na planificação de pequenas empresas e irá ajudar-te a identificar oportunidades a nível social, económico e cultural.

Concretizar um projeto não é fácil. Para além de tudo o que aprendeste no Manual de Empreendedorismo do 11º ano, é preciso ter conhecimentos técnicos e específicos relacionados com a gestão de empresas e o seu enquadramento fiscal.

O teu Manual do 12º ano será o teu grande aliado nesta nova jornada como jovem empreendedor(a).

Os conteúdos do Manual estão agrupados em três unidades temáticas, nomeadamente:

- Unidade 1. Gestão de Pequena Empresa
- Unidade 2. Educação Fiscal - Impostos
- Unidade 3. Plano Empreendedor

Cada unidade está estruturada em diversos temas e, no final de cada tema, encontrarás algumas atividades para desenvolveres antes de avançares para o tema seguinte.

No teu Manual encontrarás também estudos de caso, pensamentos de grandes personalidades, exemplos de pessoas empreendedoras, e algumas imagens ilustrativas que servirão como complemento para aprofundares os conteúdos tratados em cada tema ou unidade.

Deves dedicar-te a cada tema, ouvindo a opinião de pessoas bem-sucedidas e pondo em prática as sugestões feitas nas diferentes unidades temáticas. Convém leres outros livros, artigos, leis, regulamentos e outras publicações, de forma a complementares ou aprofundares as informações obtidas.

# ÍNDICE

## 1

### UNIDADE 1: GESTÃO DE PEQUENA EMPRESA

<b>I. INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PEQUENA EMPRESA</b> .....	8
1. Conceito, Importância, Funções Básicas e Tarefas de Gestão .....	8
2. Papel do(a) Proprietário(a) de Pequena empresa e Indicadores de Sucesso.....	15
<b>II. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PRODUÇÃO</b> .....	18
1. Conceito e Etapas do Processo de Produção.....	18
2. Organização e Dimensionamento de um Processo de Produção.....	22
3. Qualidade de produto e Indicadores de desempenho no Processo de Produção.....	26
4. Higiene e Segurança no Trabalho.....	33

## 2

### UNIDADE 2: EDUCAÇÃO FISCAL - IMPOSTOS

<b>I. IMPOSTOS</b> .....	39
<b>II. ÉTICA EMPRESARIAL</b> .....	47

## 3

### UNIDADE 3: PLANO EMPREENDEDOR

<b>I. PLANO EMPRESARIAL OU DE NEGÓCIOS</b> .....	54
1. Conceito, Importância, Elementos e Objetivos do Plano Empresarial ou de Negócios.....	57
<b>II. NOÇÕES DE MARKETING</b> .....	69
1. Conceito de Marketing .....	69
2. Importância de Marketing.....	70
3. Principais elementos de Marketing.....	70
4. Atendimento de clientes.....	75
<b>III. NOÇÕES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	79
1. Conceito de Gestão dos Recursos Humanos.....	79
2. Importância de Gestão dos Recursos Humanos.....	80
3. Organização para o Dimensionamento, Recrutamento, Seleção, Organização e Motivação de Recursos Humanos.....	80
4. Igualdade/Não discriminação no Local de Trabalho ou na sociedade.....	82
<b>IV. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO</b> .....	85
1. Dimensionamento do Negócio.....	85
2. Layout ou Arranjo Físico.....	86
3. Processo Operacionais.....	87
<b>V. PLANIFICAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS</b> .....	91
1. Demonstração do Resultado Financeiro.....	91
2. Cálculo do Lucro.....	96
3. Necessidades de Investimento e Financiamento .....	97
<b>VI. PROJETOS E FEIRAS ESCOLARES</b> .....	103
1. Projetos Escolares.....	103
2. Feira Escolar.....	106
<b>VII. CONTABILIDADE</b> .....	109
1. Conceito de Contabilidade.....	109
2. Registo de Transações.....	109
3. Registo de caixa.....	110
4. Custos e Preços.....	114
5. Transações a Pronto e a Crédito.....	122
6. Orçamento.....	123
<b>VIII. RISCOS E SEGUROS</b> .....	126
1. Riscos.....	126
2. Seguros.....	129
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	140



## OBJETIVOS

No final desta unidade o(a) aluno(a) deverá ser capaz de:

1. Explicar o conceito de gestão;
2. Reconhecer a importância da boa gestão;
3. Descrever as funções básicas e tarefas de gestão;
4. Descrever as formas de relação dentro das pequenas empresas: proprietários(as) e trabalhadores(as);
5. Descrever os indicadores de sucesso de pequena empresa;
6. Aplicar as funções e tarefas de gestão no projeto escolar;
7. Explicar o conceito do processo de produção;
8. Descrever as etapas de um processo de produção específico;
9. Dimensionar processos de produção de pequena empresa e de projeto escolar;
10. Organizar o processo de produção de pequena empresa e do projeto escolar;
11. Descrever os fatores que determinam a qualidade de produto;
12. Descrever os indicadores de desempenho de produção de pequena empresa;
13. Reconhecer a importância da organização, higiene e segurança no trabalho.

## I. INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PEQUENA EMPRESA

### 1. CONCEITO, IMPORTÂNCIA, FUNÇÕES BÁSICAS E TAREFAS DE GESTÃO

#### Introdução

Idealizar e concretizar um projeto ou um plano de negócios não é fácil. Se tens uma ideia clara e objetiva daquilo que queres, deves fazer as perguntas que se seguem: “Como fazer? Como fazer as coisas acontecerem? Como posso rentabilizar da melhor maneira a minha ideia?”. Mas pode ser que ainda não tenhas nada definido. Pode ser que ainda não saibas em que projeto queres investir o teu tempo, o teu dinheiro e o teu esforço. Pode ser que a tua única certeza é a de queres ser um(a) jovem empreendedor(a), faltando-te ainda descobrir qual a tua vocação e/ou paixão. Neste caso, terás de responder às seguintes perguntas “Que fazer? O que é que me inspira e motiva?”. Muitas vezes dar esse pontapé de saída pode ser frustrante, mas não desanimes! Mesmo os(as) empreendedores(as) mais experientes têm muitas vezes dificuldades em tirar uma ideia brilhante da cartola ou em concretizá-la!

Normalmente, os projetos empreendedores são motivados por alguns fatores:

- O sucesso garantido de um produto ou conceito;
- A insatisfação dos(as) consumidores(as);
- A escassez de um determinado produto ou serviço.

Todas estas motivações são bastante válidas mas, como tudo, acarretam riscos. Imagina que decides criar um site de partilha de vídeos. Esse conceito já existe e o seu sucesso reflete-se no número de usuários do *YouTube*. Apesar da utilidade de um site de partilha de vídeos, o mercado mundial está dominado pelo *YouTube* e, provavelmente, não conseguirás ter a rentabilidade suficiente para manteres o teu projeto. A não ser que apresentes uma versão bastante melhorada e inovada daquilo que já existe!

A insatisfação dos(as) consumidores(as) e a escassez de um produto ou serviço podem motivar-te a melhorar a qualidade dos produtos, a baixar os preços ou a prestar serviços adicionais. Seja qual for a tua escolha para estar à altura dos(as) consumidores(as), a tua ideia pode ser facilmente copiada ou superada pela concorrência. É, por isso, de extrema importância que tenhas a capacidade de seres constantemente inovador(a), que procures sempre novas formas de surpreender o mercado e o(a) consumidor(a) e que não tenhas medo de arriscar, apresentando novos produtos ou conceitos.

Para que o teu projeto seja próspero e perdure por muitos anos, é preciso que, para além de uma boa ideia, tenhas a capacidade de competir, de inovar e de criar. É preciso que sejas um(a) grande gestor(a).

#### 1.1. Conceito de gestão

Ser gestor(a) significa saber enfrentar os desafios descritos na Introdução e ser capaz de mobilizar um grupo de pessoas para trabalhar para o mesmo objetivo.

**Gestão - proveniente do latim *gestio*, significando “ato de gerir, de administrar”, gestão é uma área de conhecimento que implica a utilização organizada e planeada dos recursos (humanos, financeiros e materiais) existentes para alcançar determinados objetivos. Portanto, através da gestão faz-se a administração de uma empresa ou negócio, de forma a potencializar os recursos e atingir os objetivos.**

A gestão é considerada uma área de conhecimento multidisciplinar, uma vez que implica o domínio de várias ciências e métodos, tais como, Contabilidade, Economia, Direito, Psicologia, Sociologia, etc.

**Gestão = obter sucesso com meios adequados**



#### 1.2. Importância de gestão

Uma empresa (projeto) só terá sucesso, se for bem gerida. A boa gestão deve ser pautada por princípios organizacionais e integrar todos(as) os(as) empregados(as) na conquista dos objetivos da empresa.

“Não há ideia, por mais maravilhosa que seja, que resista à má execução.” Esta frase anónima ajuda a entender a importância da boa gestão para o êxito de qualquer empresa ou projeto.

A gestão cobre todas as operações da empresa. Vários(as) empreendedores(as) ficam anos e anos à procura de uma fórmula adequada para gestão dos seus projectos.

Mas será que há? Ou a gestão é um estilo individual de operação? A resposta para a primeira questão, é não. Mas há muitos estilos de gestão.

O exemplo que se segue relata dois empreendedores que têm estilos diferentes de atuação:

O Pedro possui uma pequena loja de venda e reparação de televisores plasma. A loja é bastante movimentada, pois há somente três lojas concorrentes na mesma localidade. A loja do Pedro é a que tem melhor relação entre preço e qualidade, pelo que é a mais popular. O Pedro tem quatro empregados(as) na reparação, dois no atendimento às avarias e um nas vendas de novos plasmas.

O Pedro, geralmente, permanece no escritório da loja em trabalhos administrativos ou a resolver as queixas dos clientes. Somente, quando necessário, é que ele se desloca para o balcão para ajudar nas vendas. O Pedro prefere ficar fora da área de trabalho dos(as) seus/suas empregados(as) e deixá-los(as) à vontade.

Os(As) empregados(as) apreciam o estilo do patrão, pois têm a chance de trabalhar e tomar decisões, sem uma vigilância constante. Nos últimos dois anos, o Pedro não perdeu um(a) único(a) empregado(a).

Um dos concorrentes do Pedro é o Carlos, possui uma loja de venda e reparação de televisores plasma no mesmo bairro. A loja do Carlos existe há sete anos e foi sempre a maior loja de reparação até à entrada do Pedro no mercado.

A estrutura da loja de Carlos é similar à do Pedro, mas a maneira de gestão é diferente. Carlos gosta de circular na loja o dia inteiro e de ter tudo sob controlo. Ele gosta de vender os plasmas e orgulha-se de não deixar nenhum cliente ir-se embora sem comprar alguma coisa. Alguns clientes parecem não gostar desta forma chata de persuasão e os(as) empregados(as) sentem que ele os trata como crianças. Os(As) empregados(as) de Carlos, na sua maioria, são novos(as) pois não duram muito tempo a trabalhar com ele. Alguns/Algumas foram trabalhar com o Pedro. Os(As) empregados(as) queixam-se de que o Carlos tem hábito de controlar tudo, desde quando a loja era pequena.

Uma adaptação de S.B Sareen-EDI-Índia

Da leitura, podes notar que o Pedro é um gestor que procura que o trabalho seja feito por todos, respeitando a função de cada um(a). Já o Carlos atua mais como trabalhador do que como gestor.

O(A) bom/boa gestor(a) deve delegar as tarefas e aproveitar as habilidades e potencialidades de cada empregado(a). O Carlos envolve-se de tal maneira nas tarefas dos(as) seus/suas empregados(as) que acaba por atrapalhar e ser inconveniente. Isto faz com que os(as) empregados(as) não se sintam à vontade com o seu patrão e com o trabalho, fiquem desmotivados(a), e isso reflete-se nas vendas.

### 1.3. Funções básicas e tarefas de gestão

#### • Funções básicas de gestão

Na qualidade de gestor(a) deverás gastar grande parte do teu tempo desenvolvendo as seguintes funções:

- **Planificar** - Envolve definir metas, prever e preparar programas para que as tarefas sejam executadas da melhor maneira possível;
- **Organizar** - Refere-se à identificação das atividades que devem ser executadas, agrupando-as em secções/departamentos e delegando-as aos(ás) respetivos(as) trabalhadores(as);
- **Liderar** - Envolve instruir, coordenar, motivar e guiar os(as) trabalhadores(as), no que diz respeito aos procedimentos e métodos. Assim sendo, o(a) gestor(a) deve liderar através da comunicação aberta, o que implica que a comunicação deve acontecer nos dois sentidos: do(a) gestor(a) para os(as) trabalhadores(as) e dos(as) trabalhadores(as) para o(a) gestor(a);
- **Controlar** - São ações e medidas realizadas pelo(a) gestor(a) de maneira a garantir que as atividades sejam executadas, de acordo com o que foi previamente planeado.

**Nota:** No exercício GERIR, notarás que as empresas, embora reúnam todos os recursos necessários, inicialmente não são capazes de alcançar a meta de produzir lucro por deficiências de planificação, organização, liderança e controlo.

Com o andar do tempo, elas serão capazes de melhorar a aplicação destas funções, ao ponto de recuperarem os prejuízos acumulados.



ATIVIDADES

1. Escolhe, assinalando com X, a resposta que te parece mais adequada:

O principal objetivo da gestão para uma pequena empresa é:

- Verificar e controlar tudo que acontece na empresa;
- Usar bem os fundos da empresa para ela não entrar na falência;
- Usar bem todos os recursos para alcançar os objetivos;
- Nenhuma das respostas anteriores.

2. Escolhe, assinalando com X, a resposta que te parece mais adequada:

O(A) bom(boa) gestor(a) é aquele/aquela que:

- Faz o maior número de vendas e tem a contabilidade em dia;
- Comunica com os(as) empregados(as) e está sempre na loja;
- É organizado(a) e esquematiza todas as atividades a realizar;
- Nenhuma das respostas anteriores.

Justifica a tua escolha.

## 2. PAPEL DO(A) PROPRIETÁRIO(A) DE PEQUENA EMPRESA E INDICADORES DE SUCESSO

### Introdução

Observa que numa pequena empresa o(a) proprietário(a) é quem geralmente toma a posição de gestor(a).

Lê o texto a seguir:

#### **Um(a) empreendedor(a) deve pôr vários chapéus!**

Um(a) empreendedor(a) é um criador independente que executa ações e tem autoconfiança para planear e alcançar os seus objetivos. O(a) empreendedor(a) cresce, usando o seu próprio dinheiro, capacidade e inspiração. Ele/Ela desenvolve e mantém boas relações com os(as) empregados(as), clientes, financiadores(as) e fornecedores(as). O(a) empreendedor(a), basicamente, confia em si mesmo(a) antes de iniciar um projeto, mas como não trabalha sozinho, depende também dos outros para alcançar os seus objetivos.

### 2.1. Papel do(a) proprietário(a) de pequena empresa

Na qualidade de empreendedor(a), terás que desempenhar dez papéis básicos. Não se trata de seres perito em tudo, mas tens que ter conhecimento geral em todas áreas e ser perito em muitas.

#### **Os dez papéis básicos de um(a) empreendedor(a)**

- 1. Comunicador(a)** - Deves desenvolver a habilidade de comunicar de forma eficaz dentro e fora da empresa e de manter os (as) teus/tuas empregados(as) informados(as).
- 2. Planificador(a) e tomador(a) de decisões** - Deves conhecer as técnicas de planificação e ser capaz de avaliar opções e tomar decisões corretas.
- 3. Coordenador(a)** - Precisas ter a capacidade de coordenar atividades de indivíduos ou de grupos.
- 4. Desenhador(a) Organizacional** - Deves ter conhecimento de métodos para identificares as necessidades dos(as) consumidores(as) e desenhares uma estrutura de funcionamento da tua empresa para a satisfação dessas necessidades.
- 5. Solucionador(a) de problemas** - Deves desenvolver a capacidade de analisar e de solucionar problemas.

**6. Instrutor(a) e Conselheiro(a)** - Deves desenvolver a atitude de encorajar e orientar o crescimento dos(as) empregados(as). Deves ajudar os(as) empregados(as) a ultrapassarem os problemas que afetam negativamente o seu desempenho.

**7. Professor(a) e aprendiz** - Deves desenvolver habilidades de liderança e procurar conhecer formas alternativas de gestão.

**8. Advogado(a)** - Deves conhecer o ambiente em que ocorre a negociação, aceitação e tomada de decisão. Deves também desenvolver a capacidade de avaliar e melhorar as relações no grupo e entre grupos.

**9. Inovador(a)** - Deves desenvolver formas criativas para o melhor uso dos recursos humanos, materiais, financeiros e o tempo. Implementar mudança para o melhor.

**10. Modelo** - Deves desenvolver um estilo de gestão que influencie o sucesso da organização para que os outros apoiem e sigam o teu exemplo.

## 2.2. INDICADORES DE SUCESSO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Os indicadores são sinais que permitem avaliar e medir se a empresa ou organização está a conseguir alcançar os objetivos traçados.

Tu podes avaliar ou medir o sucesso verificando o seguinte:

**Aumento do património** - A tua empresa estará a ter sucesso se os bens ou património estiverem a aumentar. Exemplo: Compras uma máquina para ajudar a aumentar a produção requerida para satisfazer novas encomendas.

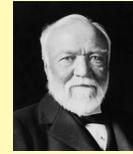
**Aumento de lucros** - Se os lucros aumentam progressivamente, é sinal de que a empresa está a ser bem-sucedida.

**Expansão da empresa** - A empresa expande quando:

- Ganha maior relevância no mercado e/ou se alarga para outras zonas;
- Diversifica os tipos de produtos e serviços;
- Aumenta a capacidade de produção, conservação ou armazenagem;
- Melhora a qualidade dos produtos;
- Aumenta o número de empregados(as).

**Prestígio ou reconhecimento** - A empresa que tem o respeito e o reconhecimento dos clientes, dos(as) fornecedores(as), da comunidade, dos(as) outros(as) empreendedores(as), das empresas e do Governo é uma empresa de sucesso.

### SAIBA MAIS



Andrew Carnegie

“O único capital insubstituível de uma organização é o conhecimento e a habilidade do seu pessoal. A produtividade desse capital depende do quão efetivamente as pessoas dividem sua competência com aqueles que podem usá-la.”

Publicado 3 anos atrás

<http://www.administradores.com.br/frases/?page=2> (outubro 2016)

### AGORA EU SEI QUE...

1. Na gestão de uma pequena empresa, o(a) empreendedor(a) tem dez papéis básicos que deve desempenhar: Comunicador(a); Planificador(a) e tomador(a) de decisões; Coordenador(a); Desenhador(a) organizacional; Solucionador(a) de problemas; Instrutor(a) e conselheiro(a); Professor(a) e aprendiz; Inovador(a); Advogado(a); Modelo.
2. Para saber se a empresa ou organização está a ter sucesso ou não, devo verificar os seguintes indicadores: aumento do património; aumento de lucros; expansão da empresa; prestígio e reconhecimento da empresa na sociedade.

### ATIVIDADE

1. Indica, justificando a tua escolha, qual seria a característica que adicionarias à lista dos dez papéis básicos do(a) empreendedor(a)

## II. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PRODUÇÃO

### Introdução

São vários os aparelhos eletrônicos que utilizas todos os dias: microondas, televisão, Smartphone, leitor de música, computador, etc. Todos estes aparelhos são constituídos por vários tipos de materiais que, até chegarem ao consumidor, sofrem várias transformações. Por exemplo, a bateria do teu telemóvel é composto por elementos metálicos como o níquel, lítio, cobalto, zinco, cádmio e cobre. Primeiramente é preciso extrair e recolher esses elementos e é nas fábricas especializadas que são transformados e processados. Só depois de todos estes processos é que estes elementos são incorporados nas baterias que, por sua vez irão integrar os telemóveis inteligentes que todos utilizamos.

Tudo isto é aquilo a que chamamos de processo de produção. Neste tema, terás a oportunidade de compreender melhor o que é o conceito do processo de produção, as suas principais etapas e como se organiza e se determina a sua dimensão.

Igualmente, falaremos da qualidade de produto, dos indicadores de desempenho de processo de produção e da higiene e segurança no trabalho.

### 1. CONCEITO E ETAPAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

#### 1.1. Conceito do processo de produção

A produção é um processo onde as matérias-primas são transformadas em produtos finais, através de processos que podem ser manuais ou mecânicos. Os processos de transformação estão, normalmente, interligados e coordenados.



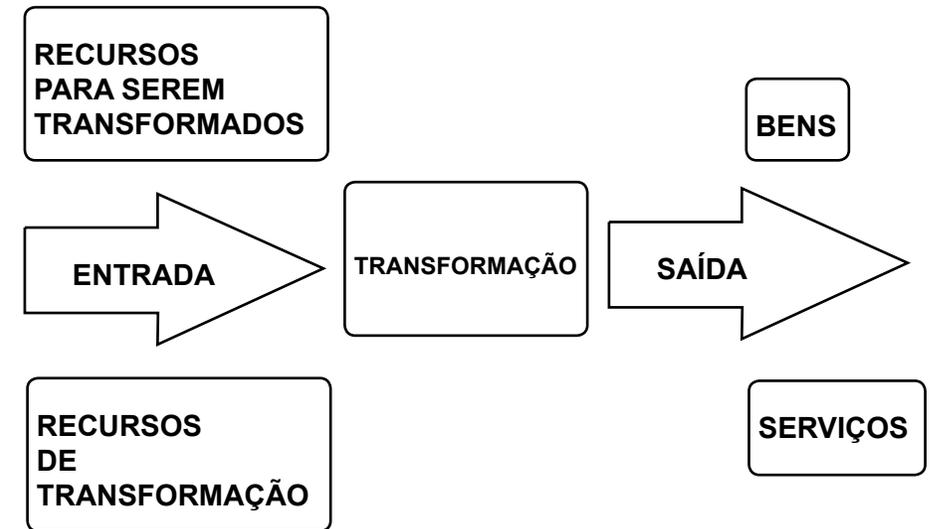
**Processo de produção - é a sequência de etapas necessárias para a transformação das matérias-primas ou dos recursos em produto ou serviço final.**

### 1.2. Etapas do processo de produção

Qualquer atividade de produção envolve os processos de Entrada - Transformação - Saída. Se ficares bem afastado(a) do edifício de uma fábrica, irás notar estas etapas. Por exemplo, uma fábrica de automóveis usa os(as) seus /suas empregados(as) e instalações para transformar aço, plástico, tecido, pneus e outros materiais em veículos, que finalmente, são vendidos aos(às) consumidores(as).

Vê, a seguir, a representação, na forma de diagrama de fluxo, de um processo de produção, ilustrando as principais etapas que o compõem:

#### Diagrama de fluxo de processo de produção



Adaptado de Slack N, Administração da produção

O processo de produção é composto por três etapas principais:

**1ª Etapa: Entrada** - Consiste na aquisição da matéria-prima:

- As matérias-primas são produtos naturais ou semimanufaturados, podendo ter origem animal, vegetal ou mineral;
- Quanto ao seu estado físico, as matérias-primas podem encontrar-se na forma sólida, líquida, gasosa, em soluções ou suspensões.

**2ª Etapa: Transformação** - Consiste na modificação e o processamento dos materiais adquiridos.

3ª Etapa: Saída - é a obtenção do produto final.

Vê, a seguir, exemplos de como ocorre o processo de produção em três áreas de atividades diferentes: Comércio (loja), Indústria (Fábrica de alimentos congelados) e Serviços (linhas aéreas).

Exemplo de etapas de processos de produção

**SAIBA MAIS**

Modelo de fluxograma do processo produtivo de embalagens do segmento de perfumaria

**PROCESSO PRODUTIVO DO CAFÉ**

O processo de fabricação do pó de café consiste basicamente nas seguintes etapas:

www.abic.com.br

**PROCESSO PRODUTIVO DO CAFÉ**

**Moagem**

"É o processo em que os grãos torrados são triturados até se transformarem em pó fino". [www.abic.com.br](http://www.abic.com.br)

**AGORA EU SEI QUE...**

1. O processo de produção é a sequência de operações ou etapas, desde a entrada das matérias-primas, a sua transformação, até a saída de produtos acabados (bens).
2. O processo de produção compreende três etapas importantes, nomeadamente, Entrada - Saída - Transformação.

**ATIVIDADE**

1. Preenche o quadro seguinte com uma atividade de produção, descrevendo, de forma sucinta, cada etapa de produção:

Atividade:

Entrada	Transformação	Saída

## 2. ORGANIZAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DE UM PROCESSO DE PRODUÇÃO

Para responderes à procura do mercado, o teu processo de produção, deverá ter o tamanho adequado e estar organizado de uma certa maneira para que possas produzir a quantidade necessária de produtos num determinado tempo.

Ao procederes desta forma, estás a dimensionar e a organizar o teu processo de produção.

**Para isso, debes decidir sobre três aspetos principais:**

**1º. Escolha da capacidade de produção** - Definir a quantidade máxima de produtos que a tua empresa pode produzir num determinado intervalo de tempo.

**2º. Escolha da tecnologia (técnicas de produção)** - Normalmente, encontrarás diversas soluções ou opções técnicas para o processo de transformação das entradas em produtos finais. Podes trabalhar com pessoas, com o auxílio de ferramentas manuais ou usar equipamentos eletrónicos ou máquinas.

**3º. Disposição do espaço / Layout** - Depois de escolheres a capacidade de produção e a tecnologia a utilizar, debes estudar como e onde estarão localizados cada etapa do processo de produção e qual vai ser a sequência. É necessário definir o layout (disposição do espaço) e, em geral, a organização de todo o processo de produção.

O layout é uma técnica administrativa relacionada com a organização do espaço de trabalho, determinando a localização física dos recursos de transformação.

Antes de traçares qualquer plano de layout debes observar e analisar o espaço disponível. Segue-se a disposição de espaços de trabalho de forma a reduzir ao máximo os transportes e as movimentações.

**Um bom layout permite que os materiais, pessoas e equipamentos circulem ou fluam com facilidade, aumentando a eficiência do processo de produção, o conforto e a segurança.**

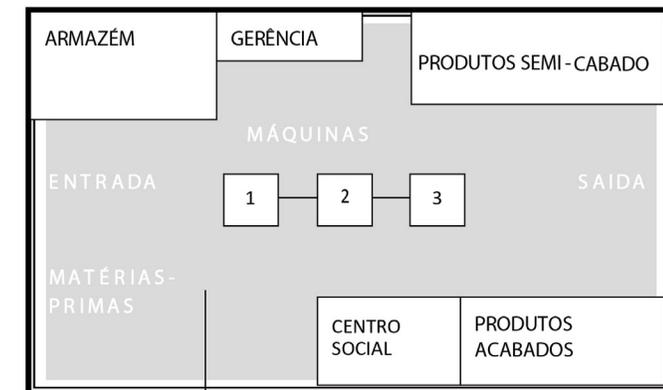
Uma das vantagens de fazer um bom layout do espaço de trabalho é determinar e facilitar a disposição das diferentes áreas de produção. Mas também facilita o fluxo de materiais, de pessoas (trabalhadores(as), fornecedores(as) e clientes) e informações, aumenta a eficiência da mão de obra e dos equipamentos, reduz o risco de acidentes para os(as) trabalhadores(as) e melhora o ambiente de trabalho.

**No planeamento da localização, debes considerar os seguintes requisitos:**

- Matérias-primas devem estar perto das portas;
- Máquinas e ferramentas devem estar numa área segura para evitar perdas;
- As operações perigosas devem estar sinalizadas e isoladas;
- O gabinete do gerente deve estar colocado num ponto que possibilita ver as atividades produtivas;
- As etapas de produção devem estar localizadas numa sequência contínua. Por exemplo, etapa 3 depois da etapa 2, e assim sucessivamente;
- A distância entre as diferentes etapas deve ser a mínima possível;
- Deve haver sinalização de passadeiras, áreas restritas, materiais perigosos, etc.;
- O armazém de produtos acabados deve estar no lado oposto da entrada das matérias-primas.
- Os(As) trabalhadores(as) devem estar instalados(as) em lugares confortáveis, arejados e limpos.



**Exemplo de organização de processo de produção (layout) de uma carpintaria:**



Vê, a seguir, exemplos das etapas, equipamentos ou métodos utilizados e duração de um processo de produção de uma oficina metalúrgica que produz painéis, formas de alumínio, etc.

Exemplo de etapas, equipamento ou métodos usados

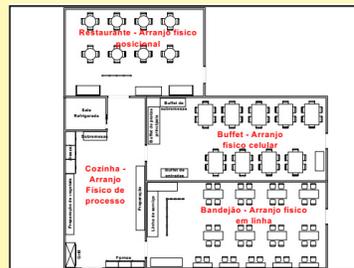
Etapas ou operação	Equipamento ou método usado	Duração
1ª. Demarcação da chapa de alumínio	Compasso	30 min. por chapa
2ª. Corte em peças	Tesoura elétrica	15 min. por chapa
3ª. Aquecimento das peças	Fogão a carvão	5 min. por peça
4ª. Arrefecimento ao ar livre	Exposição ao ar livre	3 min. por peça
5ª. Formação do produto (panela, forma, etc.)	Torno repuxador	5 min. por artigo
6ª. Lavagem	Manual com petróleo	2 min. por artigo
7ª. Polimento	Manual com lixas	2 min. por artigo
8ª. Armazenagem		

Com base no exemplo descrito acima, fazendo as contas e considerando oito horas de trabalho por dia, a capacidade de produção da oficina metalúrgica pode atingir os 22 artigos por dia. A partir da quantidade diária, poderás determinar a capacidade mensal e anual.

SAIBA MAIS

- Arranjo Físico Posicional (Fixo)
- Arranjo Físico por Processo ou Funcional
- Arranjo Físico por Produto ou Linear
- Arranjo Físico Celular

[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/385\\_layout\\_processo\\_trabalho.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/385_layout_processo_trabalho.pdf) (owutubro 2016)



AGORA EU SEI QUE...

1. Para dimensionar e organizar o processo de produção, devo proceder da seguinte forma: Escolher a capacidade máxima de produção da empresa; Escolher a tecnologia (técnicas e equipamentos) que se vai usar na produção; Escolher o layout, ou seja, a localização das diferentes etapas do processo de produção.

ATIVIDADE

1. As imagens que se seguem retratam erros relativamente à organização e ao dimensionamento em processo de produção. Identifica esses erros e justifica as tuas escolhas.



### 3. QUALIDADE DE PRODUTO E INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

#### Introdução

No teu quotidiano, certamente que já discutiste com os(as) teus/tuas colegas sobre a qualidade de certos produtos, como as melhores marcas de telemóveis, computadores sapatilhas, entre outros. Se realmente queres ter sucesso no teu projeto, então deverás projetar e produzir produtos com qualidade, isto é, que satisfaçam as necessidades e expetativas dos(as) consumidores(as). Mas, afinal, o que se entende por qualidade?

#### 3.1. Qualidade de produto

**A qualidade pode ser descrita como a capacidade que as características do produto têm de satisfazer as necessidades e expetativas dos(as) consumidores(as).**

Qualidade é a conformidade com os **requisitos** do(a) **consumidor(a)**. Contudo, temos que estar cientes que as ideias dos(as) consumidores(as) **mudam**, portanto, os requisitos também mudam. Assim sendo, a qualidade (ou melhor, a perceção de qualidade) muda constantemente. A qualidade é um **conceito dinâmico** e, portanto, um(a) empreendedor(a) deve tentar seguir sempre as mudanças a nível do(a) consumidor(a).



Como jovem empreendedor(a) cabo-verdiano(a) deves investir cada vez mais na produção de qualidade e inovar constantemente. Só assim serás capaz de competir com os produtos importados e aproveitar as oportunidades decorrentes das novas estratégias de desenvolvimento de comércio livre, no âmbito do processo de integração económica.

O estabelecimento das normas (padrões de qualidade) dos produtos nacionais,

compete ao Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual (IGQ-PI). Trata-se de um Instituto Público que prossegue as políticas públicas governamentais dos setores do turismo, da indústria, do desenvolvimento empresarial e da propriedade intelectual<sup>1</sup>.

Os padrões de qualidade de cada país são harmonizados com base na Organização Internacional de Normalização (ISO).

Com o processo de integração dos países, por exemplo a União Europeia (EU), com a criação da zona de comércio livre e com a internacionalização dos mercados, no âmbito da economia global, a verificação de padrões de qualidade tornou-se um fator de competitividade entre as empresas.

Transcreve-se, a seguir, parte do discurso<sup>2</sup> do atual Presidente do IGQPI, Engenheiro Abraão Lopes, por ocasião da comemoração do Dia Mundial da Normalização, a 14 de Outubro de 2016:



“Hoje em dia, a certificação e a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços não é um luxo, mas sim, um imperativo. Quem não acompanhar a evolução tecnológica e não der garantias da qualidade do seu produto ou do seu serviço, pela via da certificação, é relegado para um segundo plano ou pura e simplesmente é rejeitado, em detrimento do empresário ou agente económico que se preocupa, sempre, em prestar um serviço ou disponibilizar

um produto de qualidade, certificado através de normas, sejam elas nacionais ou internacionais”.

#### Desenho de produto

O desenho do produto diz respeito às formas, materiais, facilidade de utilização, técnicas de acondicionamento e embalagem do produto. Esses desenhos técnicos definem aspetos construtivos e de estética. O tipo de desenho que escolhes para o teu produto é de extrema importância e deve resultar da combinação de estratégias de Marketing e funcionalidade.

Ao desenhares ou projetares o teu produto, não só deves ter em conta a satisfação das necessidades e expetativas dos(as) consumidores(as), mas também a capacidade de produzir lucros. Por isso, deves tomar em conta dois grupos de fatores de qualidade:

<sup>1</sup>Criado em finais de 2014, fruto da fusão dos Institutos de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual de Cabo Verde, coordena dois sistemas fundamentais: o Sistema Nacional da Qualidade de Cabo Verde (SNQC) e o Sistema Nacional de Proteção da Propriedade Intelectual (Ver o Decreto-Regulamentar nº 35/2014, de 5 de Dezembro, publicado no Boletim Oficial da República de Cabo Verde, I SÉRIE-Nº75, de 5 de dezembro 2014).

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.asemana.publ.cv/spip.php/local/IMG/spip.php?article121444&ak=1> (novembro 2016)

Elementos de um produto – Os fatores de qualidade relacionados com o próprio produto são:

- Desenvolver um produto em resposta ao que os(as) consumidores(as) querem;
- Usar a forma, cor, embalagem, quantidade e qualidade que os(as) consumidores(as) desejam;
- Decidir se o teu produto será igual ou melhor do que é produzido pelos/pelas teus/tuas concorrentes;
- Determinar a disponibilidade de materiais para fabricar o produto a um preço que os(as) consumidores(as) podem custear e, ao mesmo tempo, que permita à empresa obter lucros.

**Relação com os produtos concorrentes** - Antes de começares a fabricar um produto, é essencial analisares a concorrência direta (de produtos semelhantes) e a concorrência indireta (de substitutos) no mercado. Desta forma, identificas os(as) potenciais concorrentes e as suas estratégias. A partir daí, poderás inserir o teu produto no mercado da maneira mais competitiva possível.

### Controlo de qualidade no processo de produção

Para que a qualidade de um produto possa ser verificada e confirmada por diferentes entidades, são estabelecidos padrões ou especificações.

Assim, no controlo de qualidade dos teus produtos, deverás verificar regularmente, através de inspeções, o seguinte:

- A qualidade de todas as matérias-primas e outros fatores de produção, como máquinas, equipamento e mão de obra;
- Controlar regularmente os produtos antes de os enviar aos clientes;
- Procurar fazer alguns controlos pessoalmente.

Para melhorar a qualidade dos teus produtos ou serviços, exige tanto a ti como aos (às) empregados (as) um total compromisso e envolvimento.

### Embalagem

Tal como falámos, a embalagem é um fator de qualidade que deves tomar em consideração no desenho do produto. Na sociedade em que vivemos, a embalagem faz parte do nosso dia a dia e carrega consigo um valor inestimável, daí a razão do seu estudo.

O que significa embalar um produto?

**Embalar** refere-se a embrulhar, acondicionar, encher ou comprimir os artigos para evitar que fiquem estragados, partidos, tenham fugas, sejam roubados, contaminados, etc. no processo de transporte, armazenagem e utilização. Embalar ajuda a tornar os artigos fáceis de manusear e também torna-os mais atrativos para o cliente.

### Importância da embalagem

A importância da embalagem compreende:

- **Proteção:** Os bens materiais de embalagem são geralmente fortes e resistentes para proteger o conteúdo;
- **Fácil de transportar:** As mercadorias bem embaladas são fáceis de manusear e de transportar para o(a) consumidor(a);
- **Preservação:** Os produtos alimentares devem ser preservados dos germes atmosféricos e da contaminação;
- **Promoção:** Os artigos bem embalados e de forma atrativa criam uma boa imagem do produto;
- **Proporção:** Os produtos são geralmente embalados em tamanhos relativamente pequenos. Isto facilita a sua venda aos retalhistas e pode levar a uma baixa do preço de venda do produto.
- **Distribuição:** Os artigos bem embalados podem ser facilmente entregues aos clientes, por exemplo, através dos serviços de encomendas postais;
- **Facilidade de vendas:** Os produtos que forem bem acondicionados e tiverem uma embalagem resistente podem ser comercializados nas máquinas de venda automática;
- **Self-service:** é possível oferecer serviços de *self-service* com produtos embalados;
- **Rótulos com instruções:** Os rótulos em produtos embalados servem de guia para informar os clientes sobre o conteúdo e o seu correto uso.

### Tipos de embalagem

Os tipos mais comuns de embalagem são os seguintes:

- Garrafas e latas de conserva
- Sacos
- Contentores de plástico
- Fardos
- Latas
- Caixas



### Os materiais mais comuns usados para embalagens compreendem:

- **Metais:** Papel de alumínio, latas e folha-de-flandres;
- **Plástico:** Boiões, garrafas, bolsas, pacotes, caixas etc.;
- **Madeira:** Paletes, caixas, etc.;
- **Papel:** Folha de papel, carvão, cartão canelado, caixas de cartão etc.;
- **Vidro:** Garrafas.

A natureza dos produtos determina o tipo de embalagem a utilizar. Por exemplo:

- Óleo, azeite vinho e outros líquidos são embalados em garrafas de plástico ou de vidro etc;
- Produtos volumosos são comprimidos em fardos;
- Produtos frescos como frutas e vegetais são, normalmente, condicionados em caixas de plástico.



### Fatores de embalagens

Ao escolheres o tipo de embalagem a ser usada para um produto, deves considerar os seguintes fatores:

- **Disponibilidade dos materiais de embalagem nas quantidades necessárias;**
- **Custo da embalagem em relação ao valor da mercadoria a ser embalada;**
- **Tipos de artigos a serem embalados, por exemplo, líquido, sólido ou gasoso;**
- **Propósito da embalagem;**
- **Meio de transporte a utilizar.**

### 3.2. Indicadores de desempenho do processo de produção

Tu podes avaliar o desempenho do processo de produção da tua empresa, verificando o seguinte:

- Grau de eficiência ou produtividade de equipamentos, dos(as) empregados(as) e mesmo das instalações, comparado com aquilo que se considera normal ou padrão.
  - Grau de realização dos padrões de qualidade estabelecidos.
- Por exemplo, quanto menor for o número reclamações de clientes, e devoluções de produtos defeituosos, maior é o desempenho da empresa, sob ponto de vista da qualidade.
- Grau de desperdício produzido pela empresa. Neste caso, quanto menos for a produção de desperdício, melhor desempenho tem o processo de produção.

#### SAIBA MAIS

“A única maneira de obtermos excelência e qualidade em nossos produtos e serviços é mantendo o foco e amando o que fazemos.”

“Qualidade significa oferecer a nossos clientes produtos inovadores que satisfaçam plenamente as suas exigências.”

Inserida por flaviorluciano

[https://pensador.uol.com.br/frases\\_qualidade\\_de\\_produtos/](https://pensador.uol.com.br/frases_qualidade_de_produtos/) (outubro 2016) Robert Collier

#### AGORA EU SEI QUE...

1. Para o sucesso de uma empresa, o(a) empreendedor(a) deve oferecer produtos de qualidade, isto é, produtos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes. Os fatores que determinam a qualidade de um produto têm a ver com as características do próprio produto e a necessidade de competir com produtos concorrentes ou substitutos.
2. Em Cabo Verde, o Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual é o organismo responsável pela produção de padrões de qualidade, avaliação de conformidade e certificação de produtos e serviços.
3. A imagem e a capacidade de obter lucros de uma empresa dependem, em larga medida, do desenho do produto ou serviço. Assim, ao desenhar o produto ou serviço, devo tomar em conta dois grupos de fatores de qualidade:
  - Elementos de um produto
  - Relação com os produtos concorrentes
4. Embalar refere-se a embrulhar, acondicionar, encher ou comprimir os artigos para evitar que sejam estragados, partidos, tenham fugas, sejam roubados, contaminados, etc. no processo de transporte, armazenagem e utilização.
5. As funções de embalagem compreendem proteção, conservação, facilitar o manuseamento e transporte e servir de veículo informativo.

6. A avaliação do desempenho do processo de produção de uma empresa realiza-se, verificando o seguinte:

- Grau de utilização da capacidade instalada, em termos de terreno, construções de edifícios, equipamentos e a mão de obra empregue;
- Grau de eficiência ou produtividade de equipamentos, empregados(as) e mesmo as instalações comparado com aquilo que se considera normal ou padrão;
- Grau de realização de padrões de qualidade estabelecidos;
- Grau de desperdício produzido pela empresa.

#### ATIVIDADE

1. Em grupos de três ou quatro colegas, visita uma carpintaria ou padaria e observa o processo de produção. Façam um breve relatório, apresentando:

- Capacidade diária de produção;
- Sequência das etapas envolvidas no processo de produção;
- Os métodos, ferramentas ou equipamentos empregues;
- O tempo total para a produção de um produto;
- Os testes de qualidade efetuados.

## 4. HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

### 4.1. Higiene no trabalho

**A higiene no trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do(a) trabalhador(a), preservando-o(a) dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.**

A higiene no trabalho tem caráter preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do(a) trabalhador(a), evitando que adoeça e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho. Tem em vista a:

- Eliminação das causas das doenças profissionais;
- Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoa doentes ou com deficiência física;
- Prevenção do agravamento de doenças e lesões;
- Manutenção da saúde dos(as) trabalhadores(as) e aumento da produtividade por meio do controlo do ambiente de trabalho.

Antes de iniciar qualquer atividade, a empresa deve tomar as medidas necessárias de higiene e segurança.



### 4.2. Segurança no trabalho

**A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, seja pela eliminação de condições inseguras de trabalho, ou pela instrução das pessoas para a implementação de práticas preventivas.**

Os(As) trabalhadores(as) são obrigados(as) a usar equipamentos de proteção individual, em conformidade com os riscos associados ao trabalho que estiverem a realizar.



Em relação à higiene e segurança dos(as) trabalhadores(as) em Cabo Verde, o Decreto-Legislativo 5/2007, de 16 de outubro, referente ao Código Laboral

Cabo-Verdiano, publicado no Boletim Oficial, I SÉRIE – N°37 SUP da mesma data, estabelece na Secção II, o seguinte:

- Artigo 136º - Medidas de higiene e segurança
- Artigo 137º- Capacitação para o cumprimento
- Artigo 138º - Exames médicos
- 139º - Regulamentação
- 140º - Controle e fiscalização

### SAIBA MAIS

“ Segurança acima de tudo

Os investimentos com segurança no ambiente de trabalho devem ser constantes, afinal o trabalho é um dos maiores bens de uma empresa.

Fonte: Esoterikha.com  
(novembro 2016)

### AGORA EU SEI QUE...

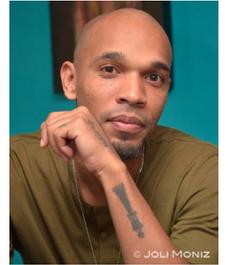
1. Higiene no trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do (a) trabalhador(a), preservando-o(a) dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.
2. A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, seja pela eliminação de condições inseguras do ambiente, seja pela instrução ou pelo convencimento das pessoas para a implementação de práticas preventivas.
3. As empresas devem criar condições de higiene e segurança no trabalho para os seus trabalhos. Esta obrigatoriedade está prevista no Código Laboral Cabo-Verdiano, publicado no Boletim Oficial, I SÉRIE – N°37 SUP da mesma data (Secção II, Artigos 136º a 140º).

### ATIVIDADE

1. Descreve, de forma sucinta, as medidas de higiene e segurança que aplicarías nos seguintes tipos de negócio: Serralharia, doçaria, ateliê de costura.

**Para encerrar esta unidade, queremos dar-te a conhecer um projeto empreendedor, desenvolvido em Cabo Verde e que está a ganhar notoriedade no mercado cabo-verdiano.**

Samir da Graça é um jovem praiense que decidiu aventurar-se no mundo do empreendedorismo e dar vida a um projeto inovador, cheio de simbolismos e afetos.



A marca Kriolife transpira morabeza e, segundo o seu criador, “a marca inspira-se na cultura cabo-verdiana e no sacrifício dos cabo-verdianos(as) espalhados(as) pelo mundo fora, à procura de uma vida melhor e da realização dos seus sonhos.

A marca apresenta um design arrojado e fresco, representando, através dos logotipos criativos, a nossa “cabo-verdianidade”.



Tudo começou no início dos anos 2000, quando a marca era apenas uma pequena companhia de *design* gráfico e produção de *t-shirts*. Encomendas, na sua maioria, de amigos. Mas foi em 2013 que a Kriolife foi lançada como marca de vestuário.

Samir começou este desafio porque sentiu a necessidade do mercado ter uma marca inspirada em Cabo Verde e criado por cabo-verdianos(as).

Hoje, em 2016, a marca ganhou uma projeção nacional e é normal ver jovens, bebês, miúdos e graúdos a envergarem a marca do sentimento kriol. A marca já saltou fronteiras e é utilizada por muitos imigrantes e figuras de referência.



Mas Samir quer mais, e espera que a marca continue a crescer.

Para ti, jovem empreendedor(a), que estás agora a dar os primeiros passos, o Samir incentiva-te a apostares naquilo em que acreditas e a superares as dificuldades que vão surgindo. O criador da Kriolife termina deixando, o seguinte conselho: “...primeiro, conheçam-se a si próprios. Saibam quais são os vossos talentos e não tenham receio de começar ou falhar”.

Esta unidade não poderia terminar da melhor maneira! Descobre-te, aventura-te, esquece o medo e arrisca-te! E quem sabe, o(a) próximo(a) entrevistado(a) serás tu!

**OBJETIVOS**

No final desta Unidade o(a) aluno(a) deverá ser capaz de:

1. Explicar o conceito de imposto;
2. Descrever os principais tipos de impostos e taxas relacionadas com exercício da atividade económica;
3. Reconhecer a importância socioeconómica de impostos e taxas;
4. Compreender a importância da cooperação dos(as) cidadãos(ãs) com as autoridades fiscais e outras entidades no pagamento dos impostos;
5. Explicar o conceito de ética empresarial;
7. Reconhecer a importância da ética empresarial para o sucesso nos negócios.

**Introdução**

A Constituição da República de Cabo Verde estabelece no Artigo 95º o seguinte sobre o Sistema Fiscal:

1. O Sistema Fiscal é estruturado com vista a satisfazer as necessidades financeiras do Estado e demais entidades públicas, realizar os objectivos da política económica e social do Estado e garantir uma justa repartição dos rendimentos e da riqueza.
2. Os impostos são criados por lei, que determinará a incidência, a taxa, os benefícios fiscais e as garantias dos contribuintes.
3. Ninguém pode ser obrigado a pagar impostos que não tenham sido criados nos termos da Constituição ou cuja liquidação e cobrança se não façam nos termos da Lei.
4. No mesmo exercício financeiro não pode ser alargada a base de incidência nem agravadas as taxas de impostos.

Como vês, em Cabo Verde, os impostos e taxas constituem a principal fonte de receitas do Estado. Este serve-se dos impostos como base para financiar a funcionalidade dos órgãos do Estado e realizar investimentos para o desenvolvimento de infraestruturas sociais e económicas que contribuem para o bem-estar social, cultural e económico do país.

Por exemplo, o dinheiro que os particulares e as empresas pagam em impostos e taxas é utilizado na construção de estradas, escolas, centros de saúde, praças e outras infraestruturas de serviço público. Sem esse rendimento, o Estado não é capaz de construir, desenvolver e de fazer progredir o país.

Nesta segunda unidade temática vais conhecer melhor o sistema fiscal cabo-verdiano, nomeadamente os elementos constituintes dos tributos (impostos, taxas e contribuições), o processo evolutivo do imposto em Cabo Verde, a importância socioeconómica dos impostos e taxas na atualidade do país, bem como as questões relacionadas com a ética empresarial.

O(A) bom/boa empreendedor(a) é responsável, cumpridor(a) e transparente!

Pelo que deve sempre respeitar os seus deveres fiscais e promover a cidadania fiscal.

**I. IMPOSTOS****Introdução**

Todas as pessoas, singulares e coletivas, têm a obrigatoriedade de contribuir para os cofres do Estado com uma determinada percentagem de qualquer tipo de rendimentos que obtêm e das compras ou consumos que realizam.

Trata-se de um dever do(a) cidadão(ã) que deve ser exercido de forma responsável e com a clara consciência de que se está a contribuir para o desenvolvimento económico e social do país, em geral, e do bem-estar de cada pessoa, em particular.

No entanto, é bom ressaltar que, conforme o estipulado no Artigo 63º do Código Geral Tributário (CGT), os contribuintes não têm apenas obrigações ou deveres, têm também direitos, garantias e benefícios fiscais.

Como se referiu na introdução desta unidade temática, os tributos são constituídos por três tipos de produtos fiscais: Os Impostos, as Taxas e as Contribuições Financeiras. O Estado e as Autarquias Locais são as entidades responsáveis pela legislação e pela cobrança dos tributos.

Todos os produtos e bens, que utilizas no teu dia a dia, estão sujeitos à tributação fiscal. Desde o pão que comes todos os dias, passando pelo passe de autocarro até ao telemóvel que utilizas.

Portanto, é de extrema importância que estejas familiarizado(a) com esta unidade temática e que compreendas bem os seus conteúdos, pois ser-te-á muito útil, como cidadão(ã), e como futuro(a) empreendedor(a).



### 1.1. Conceito do Imposto

Imposto é todo o pagamento obrigatório e não reembolsável feito pelas pessoas ao Estado, sejam elas singulares ou coletivas, para garantir a funcionalidade de serviços públicos e coletivos.  
O imposto pode incidir sobre a renda (salários, lucros, ganho de capital) e sobre o património (casas, terrenos, carros, etc.).

### 1.2. Tipos de Impostos em Cabo Verde

Antes da apresentação dos tipos de imposto, convém sublinhar que existem duas classificações do Imposto:

O **Imposto Direto** que incide sobre os rendimentos pessoais (salário), sobre os rendimentos da empresa (lucro) e sobre o património (edifícios, fortunas e aquisições imobiliárias);

O **Imposto Indireto** que incide sobre o consumo de bens e serviços, e quem os paga é o(a) consumidor(a) desses artigos ou serviços (comida, roupa, combustível).

No atual sistema tributário nacional existem as seguintes categorias ou tipos de impostos:

<b>1. Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares - IRPS</b>	Regulamentado pela Lei nº 78/VIII/2014, de 31 de dezembro. Estão sujeitos ao IRPS, as pessoas singulares residentes em Cabo Verde, incidindo sobre a totalidade dos rendimentos, incluindo os obtidos fora do território nacional. Estão igualmente sujeitos ao IRPS, as pessoas singulares que, não residindo em Cabo Verde, obtenham aqui rendimentos. Neste último caso, a tributação incide apenas sobre os rendimentos aqui obtidos.
<b>2. Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas - IRPC</b>	Regulamentado pela Lei nº 82/VIII/2014, de 8 de janeiro. Incide sobre os rendimentos dos sujeitos passivos, provenientes de atos lícitos e ilícitos obtidos nos termos desta lei, a qualquer título.
<b>3. Imposto sobre o Valor acrescentado - IVA</b>	Alteração substancial feita através da Lei nº 81/VIII/2014. É um imposto indireto que se repercute sobre o(a) consumidor(a) final de um bem transacionável. Este imposto sobre as despesas permitiu modernizar o sistema tributário, contribuindo, assim, para o aumento das receitas desde a sua entrada em vigor no ano 2004.

<b>4. Imposto de Selo</b>	Criado e regulamentado pela Lei nº 33/VII/2008, de 8 de dezembro, alterada pela Lei nº 48/VII/2009 e republicada pela Lei nº 81/VIII/2015, de 8 de janeiro, que o regulamenta. Incide sobre as operações financeiras, operações societárias e atos jurídicos, com exceção das operações sujeitas ao IVA, desde que não estejam isentas.
<b>5. Imposto sobre Consumos Especiais - ICE</b>	É de natureza indireta. Criado pela Lei nº 22/VI/2003, de 14 de Julho e alterado pela Lei nº 82/VIII/2015, de 7 de janeiro. Incide numa única fase, sobre determinados bens produzidos, importados ou introduzidos no território nacional.

Fonte: Programa Nacional de Cidadania Fiscal, Caderno 3.

### 1.3. Regime Especial Unificado de Impostos e Contribuições para a Segurança Social

A Lei n.º 70/VIII/2014, de 26 de agosto, publicada no Boletim Oficial I Série, nº 51, de 26 de Agosto, aprova o regime jurídico especial (incluindo o fiscal) das micro e pequenas empresas com o objetivo de promover a sua competitividade, produtividade, formalização e desenvolvimento.

Alguns aspetos do Capítulo IV do Regime Especial Unificado de Impostos e Contribuições para a Segurança Social:

- Ponto 1, do Artigo 24º - Estabelece que os impostos e as contribuições para a segurança social devidas pelas micro e pequenas empresas constam do Regime Especial Unificado de Impostos e Contribuições para a Segurança Social;
- Ponto 3, do Artigo 24º - O TUE veio substituir, para todos os efeitos, o Imposto Único sobre o Rendimento; o Imposto sobre o Valor Acrescentado e o Imposto de Incêndios, bem como a contribuição para a segurança social relativamente à entidade patronal;
- Ponto 1, do Artigo 25º - As micro e pequenas empresas abrangidas pelo diploma ficam sujeitas a um Tributo Especial Único (TUE) de 4% sobre o valor bruto das vendas do período a que respeita;
- Ponto 2, do Artigo 25º - A microempresa com um volume de negócios não superior a 1.000.000\$00 (um milhão de escudos) paga um montante mínimo de 30.000\$00 (trinta mil escudos) anuais.

Para obteres informações mais detalhadas sobre esta questão, recomendamos a consulta não só desta Lei nº 70/VIII/2014, de 16 de agosto, mas também

do documento intitulado “A Tributação empresarial nos Países de Língua Portuguesa”, disponíveis na internet em:

<https://fiscocaboverde.files.wordpress.com/2015/02/rempe-editado.pdf>

<http://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/77.pdf>, respetivamente.

### 1.4. Tipos de Taxas em Cabo Verde

As taxas constituem uma receita pública que o Estado e os Municípios utilizam como “instrumento financeiro de grande flexibilidade, criando, abolindo e adequando à satisfação das suas necessidades, o que não é possível fazer com os impostos”.

As taxas destinam-se, pois, a financiar o serviço público prestado ou a pagar o benefício decorrente da utilização de um bem público ou do prejuízo causado a um bem coletivo. Podem, igualmente, servir para limitar ou reduzir a procura de determinados serviços públicos. Nos hospitais e centros de saúde utilizam-se as taxas moderadoras como maneira de diminuir a afluência aos serviços de emergência, por parte de pacientes com casos não urgentes.

Resumindo, as taxas constituem uma cobrança que o Estado e os Municípios fazem, em troca de algum serviço.

Alguns tipos de taxas aplicadas em Cabo Verde:

- Taxa Ecológica
- Propinas Escolares
- Taxas Moderadoras a nível da Prestação dos Serviços de Saúde
- Taxa de Manutenção Rodoviária (TMR)
- Taxa de Estacionamento de Automóveis
- Taxa de Iluminação Pública
- Taxa para a Recolha de Lixo
- Taxa para a Concessão de Licenças



### 1.5. Tipos de Contribuições Financeiras em Cabo Verde

As contribuições financeiras são prestações pecuniárias e obrigatórias, exigidas por uma entidade pública, em contrapartida de prestações administrativas aproveitadas pelo sujeito passivo. São um misto de imposto e taxa ao mesmo tempo.

Exemplos de contribuições financeiras:

- Contribuições para a Segurança Social
- Quotas para as Ordens Profissionais
- Taxas dos Organismos Reguladores

Repara:

É descontado, mensalmente, a todos os funcionários públicos, uma pequena percentagem do seu salário, destinada às contribuições para a Segurança Social. Em contrapartida, o funcionário recebe uma comparticipação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) na compra de medicamentos, em procedimentos médicos, entre outros benefícios.

### 1.6. Imposto Único sobre o Património (IUP)

O Imposto Único sobre o Património foi criado pela Lei nº 79/V/98, de 7 de dezembro e regulamentado através da Lei nº 18/99, de 26 de abril, e constitui um dos quatro tributos municipais, designadamente, Imposto Único sobre o Património (IUP), Imposto Municipal sobre Veículos (IMV), Taxas e Derramas.

O IUP veio revogar três antigos impostos municipais que incidiam sobre o património dos municípios: a contribuição predial autárquica, o imposto municipal de Sisa e o imposto municipal sobre o património. A criação do IUP veio também facilitar a cobrança e o pagamento deste tipo de impostos municipais. O IUP tem uma taxa única de 3% sobre o valor do património.

### 1.7. Evasão Fiscal

Evasão é o ato de evadir-se, de fuga, de escapar a algo ou alguém! A evasão fiscal não é nada mais do que a fuga ao pagamento dos impostos previstos na Lei e às obrigações fiscais. É um ato voluntário e deliberado de quem o pratica e punível pela Lei, já que se trata de um crime e/ou infração administrativa.



Com uma breve pesquisa na internet, poderás encontrar definições e exemplos de evasão fiscal, também denominada de evasão tributária ou evasão de impostos. Os *Panama Papers* são o exemplo de um dos maiores escândalos de fuga ao fisco, a nível mundial.

A evasão fiscal pode ser cometida por:

- 1) Quem pratica atividades legais, mas não declara ao fisco, através da omissão de informações, de falsas declarações ou da produção de documentos com informações falsas ou distorcidas;
- 2) Quem participa do mercado negro e obtém as suas riquezas, através da prática de atividades ilegais.

### 1.8. Importância socioeconómica de impostos e taxas na atualidade do país

O pagamento dos tributos é, por si só, um exercício da cidadania!

Os tributos fiscais são a principal fonte de rendimento dos Estados e Municípios, pelo que se não cumprires com os teus deveres fiscais, não estarás a contribuir para o desenvolvimento sócio-económico do nosso país.

É através da cobrança de tributos que o Estado consegue reunir fundos para financiar os mais variados serviços e programas de desenvolvimento.

A construção de escolas, a disponibilidade de bolsas de estudo, a manutenção dos programas de alimentação escolar, a manutenção dos centros de saúde e hospitais, a formação de polícias e militares, o funcionamento dos tribunais, o pagamento dos salários dos funcionários públicos, o pagamento das reformas e pensões sociais e a construção de estradas, são apenas alguns exemplos de como se pode aplicar o dinheiro público.

Daí, a existência do termo **contribuinte**, que significa aquele que contribui para algo. Neste caso, é o(a) cidadão(ã) cumpridor(a) que contribui para a construção de um Cabo Verde melhor e mais desenvolvido!

### SAIBA MAIS



Winston Churchill  
(1874-1965)

“As obras públicas não são construídas com o poder miraculoso de uma varinha mágica. São pagas com os fundos arrecadados dos cidadãos.”

<http://www.libertarianismo.org/index.php/blog/43-frases-impostos/> (novembro 2016)

### AGORA EU SEI QUE...

1. Os tributos são constituídos por três tipos de produtos fiscais, a saber: Os Impostos, as Taxas e as Contribuições Financeiras.
2. O Estado e as Autarquias Locais são as entidades responsáveis pela legislação e pela cobrança dos tributos.
3. O pagamento dos tributos é, por si só, um exercício de cidadania. Trata-se de um dever do(a) cidadão(ã) que deve ser exercido de forma responsável e com a consciência clara de que se está a contribuir para o desenvolvimento económico e social do país, em geral, e do bem-estar de cada pessoa, em particular.
4. O Artigo 63º do Código Geral Tributário (CGT) estabelece que os contribuintes não têm apenas obrigações ou deveres, têm também direitos, garantias e benefícios fiscais.
5. O Imposto é todo o pagamento obrigatório e não reembolsável feito pelas pessoas ao Estado, sejam elas singulares ou coletivas, para garantir a funcionalidade de serviços públicos e coletivos.
6. No atual sistema fiscal cabo-verdiano existem os seguintes tipos de impostos: Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares – IRPS; Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas - IRPC; Imposto sobre o Valor acrescentado – IVA; Imposto de Selo; Imposto sobre Consumos Especiais – ICE.
7. A Lei n.º 70/VIII/2014 de 26 de agosto, publicada no Boletim Oficial I Série, nº 51, que define o regime jurídico especial (incluindo o fiscal) das micro e pequenas empresas, estabelece que os impostos e as contribuições para a segurança social devidas pelas micro e pequenas empresas constam do Regime Especial Unificado de Impostos e Contribuições para a Segurança Social.
8. O Tributo Especial Único (TUE) substitui, para todos os efeitos: O Imposto Único sobre o Rendimento; A Taxa do Incêndio, O IVA e a Contribuição Social relativamente à Empresa.
9. As taxas constituem uma importante e flexível fonte de receita pública para o Estado e para os Municípios.
10. A evasão fiscal não é nada mais do que a fuga ao pagamento dos impostos previstos na Lei e às obrigações fiscais.

ATIVIDADES

1. Identifica três exemplos de utilização de impostos para o desenvolvimento social e económico na tua localidade ou município.

2. Marca com X, o impostos que deverás pagar como um(a) pequeno(a) empreendedor(a):

- IRPS
- IRPS e IVA
- IRPC e TUE
- TUE

3. Em grupo de três ou quatro colegas, entrevista um(a) técnico(a) de uma Repartição Fiscal, a nível do Município ou dos Serviços Centrais do Ministério das Finanças e discute com ele/ela a importância socioeconómica dos impostos na tua localidade.

Numa apresentação oral de 3 minutos, revela à turma os resultados da conversa.

## II. ÉTICA EMPRESARIAL

### Introdução

Qualquer empresa que queira ser referência no mercado deve ser capaz de se relacionar bem com os seus clientes, com os(as) seus/suas fornecedores(as), com a sua sociedade e com as entidades governamentais. E ainda, deve promover um ambiente de trabalho saudável e estimulante para os(as) seus/suas trabalhadores(as).



Neste tema, vamos abordar a ética empresarial como uma ferramenta essencial para atingir esses objetivos.

### 1.1. Ética empresarial: Conceito e importância

#### • Conceito de Ética Empresarial

A ética empresarial é o ramo da ética dedicado às empresas. Compreende um conjunto de valores morais e regras (conduta ética das empresas) que determinam a forma como as empresas devem interagir com o meio envolvente.

É necessário realçar o caso dos profissionais da medicina e direito, em que a ética empresarial é determinada pelo Código de Conduta Profissional inerente a estas profissões.

É possível também que cada empresa desenvolva os seus próprios regulamentos e códigos de conduta.

#### • Importância de Ética Empresarial

Antes de descrever a importância da ética empresarial, é preciso conhecer as partes envolvidas que são as seguintes:

- Os clientes da empresa que lidam com a empresa;
- Os(As) empregados(as) que trabalham na empresa;
- O Governo do país em que se desenvolvem as operações da empresa;
- As empresas concorrentes;
- A comunidade onde funciona a empresa.

A ética empresarial deve ser aplicada nas pequenas, médias e grandes empresas.

As empresas que respeitam a conduta de ética empresarial têm boa reputação no mercado, são populares e são reconhecidas como empresas ou marcas de confiança. O que tem um impacto positivo nos seus resultados: essas empresas lucram mais e têm maior projeção do que aquelas que não se preocupam em seguir as normas da ética empresarial.

“Uma empresa que cumpra determinados padrões éticos vai crescer, e vai favorecer a sociedade, os seus fornecedores, clientes, trabalhadores, sócios e até mesmo o governo. A ética empresarial é uma prática essencial de uma empresa, assim como a responsabilidade social e a responsabilidade sócio-ambiental.”

Uma empresa consciente dos seus deveres sociais e ambientais é uma empresa solidária, responsável e exemplar. É a ética empresarial que promove este tipo de postura por parte das empresas. E os clientes, e a comunidade em geral, identificam-se com estas causas, são afetados de forma positiva por estas iniciativas e preferem negociar com as empresas que assumam as suas responsabilidades sociais e ambientais.

### 1.2. Ética Empresarial para com os Clientes, Empregados(as), Sociedade e Governo

#### • Ética Empresarial para com os Clientes

No âmbito da ética empresarial e em relação ao(à) consumidor(a), as empresas devem ser capazes de exercer as seguintes práticas:

- **Capacidade de atender às necessidades do(a) consumidor(a):** O(a) consumidor(a) busca um produto com determinadas características e a empresa deve procurar não defraudar as suas expectativas, apresentando sempre produtos de qualidade e que satisfaçam as necessidades do consumidor.
- **Verdade na apresentação do produto:** A experiência tem demonstrado que o vendedor ganha a confiança do cliente quando é honesto em relação à qualidade dos seus produtos. Não adianta promover características que o produto não tem, pois eventualmente os(as) consumidores(as) deixarão de adquirir os produtos de uma marca que consideram “enganosa”.

- **Justiça no estabelecimento do preço:** É mais inteligente e ético colocar um preço justo por um produto e fazer vendas constantes, do que colocar um preço exorbitante que retrai a grande maioria dos(as) consumidores(as).
- Uma empresa que pratique preços considerados abusivos é, normalmente, vista como uma empresa desonesta que explora os(as) consumidores(as).
- **Responsabilidade nos compromissos assumidos:** Quando, por qualquer imprevisto, não for possível cumprir os compromissos ou prazos assumidos com o cliente, é muito importante que se tenha o cuidado de avisá-lo dessa impossibilidade e, se for viável, apresentar as razões do atraso, demonstrando sempre um grande respeito pelo cliente. E quando for possível, o cliente pode ser recompensado com descontos, vales de compra ou outros benefícios.

#### • Ética Empresarial para com os(as) Empregados(as)

Deves tratar os(as) teus/tuas empregados(as) com ética e, para isso, deves praticar o seguinte:

- **Pagamento justo** - O pagamento aos(às) empregados(as) deve ser justo, tanto em termos do que a empresa pode pagar, como em relação ao valor do trabalho realizado ou em relação ao valor do rendimento que os(as) trabalhadores(as) trazem para a empresa. Também deve-se ter em conta a antiguidade, a experiência, e as responsabilidades, atribuídas aos(às) trabalhadores(as).
- **Providenciar condições de trabalho justas** - Todos(as) os(as) empregadostrabalhadores(as) devem ter um contrato, quer seja a título permanente ou temporário. O salário ou remuneração deve estar especificado bem como os deveres e responsabilidades;
- **Fornecer boas condições de trabalho** - Os(As) empregados(as) passam a maior parte do tempo útil no local de trabalho. O local de trabalho deve, portanto, proporcionar-lhes uma vida saudável durante e depois de terem estado na empresa. Os(As) trabalhadores(as) devem receber roupas de proteção, luvas e óculos protetores. Devem ter mesas de trabalho e cadeiras adequadas, etc. Outros benefícios como transporte, alojamento, almoço, assistência médica podem também ser fornecidos ou, então, os(as) empregados(as) devem ter um salário razoável que lhes permita custear as despesas;
- **Segurança no emprego** - Os(as) empregados(as) devem encarar o futuro com segurança em relação ao seu emprego. Se tiverem um contrato, devem saber quais as possibilidades de renovação, para que possam planear o seu futuro com mais certeza;
- **Educação e Respeito** - Todas as conversas e/ou interações com os(as) empregados(as) devem ser pautadas pela educação e pelo respeito, independen-

temente das circunstâncias. Isto significa que, a educação e o respeito devem estar sempre presentes em todos momentos, principalmente em momentos de conflito ou de chamadas de atenção. Por exemplo, não debes ralar com os(as) empregados(as) publicamente.

- As normas de ética devem ser respeitadas, ao lidares com os(as) teus/tuas empregados(as).

### • **Ética Empresarial para com a Sociedade**

A ética que se espera de uma empresa, ao lidar com a sociedade em que está inserida ou que representa o seu mercado ou fonte de matérias-primas, inclui o seguinte:

- **Preservar o meio ambiente** - Não emitir efluentes que poluam ou destruam o meio ambiente;
- **Não pôr em perigo a saúde e a vida das pessoas com as suas operações**, como por exemplo, emitir gases tóxicos, e prejudiciais à saúde durante as suas operações;
- **Seguir rigorosamente as normas**. Por exemplo, debes implementar um projeto que seja aceitável pela cultura ou pela religião da sociedade. Assim, não debes vender produtos proibidos (como carne de porco) numa comunidade muçulmana, nem vender bebidas alcoólicas perto dos estabelecimentos de ensino;
- **Participar e contribuir para a satisfação das necessidades da sociedade**. Por exemplo, contribuir para o desenvolvimento dos serviços de saúde e dos serviços da comunidade, como construção de estradas, pontes, manutenção de espaços verdes, requalificação de edifícios, entre outros;
- **Ajudar a suprimir as necessidades da sociedade**. Por exemplo, as instalações das empresas devem estar adaptadas para receber pessoas com qualquer tipo de deficiência física. As empresas podem também criar departamentos sociais, com o objetivo de ajudar as pessoas mais carenciadas e vulneráveis;
- **Criar mais oportunidades de emprego para os membros da comunidade;**
- **Ajudar a sociedade em situações de emergência**, como erupções vulcânicas, inundações, incêndios, entre outras.

### • **Ética Empresarial para com o Governo**

As empresas funcionam num ambiente regulado pelo Governo Central e Local. Por esta razão, deve haver um relacionamento harmonioso entre as duas partes, visando garantir o bom funcionamento da empresa.

Vê, a seguir, o que o Governo considera como ética empresarial:

- O cumprimento das leis empresariais;

- O pagamento dos impostos, segundo a Lei;
- O cumprimento dos padrões de produção, em termos de qualidade e de preço;
- O cumprimento das regras de higiene ocupacional, regras ambientais, entre outras.

### 1.3. Benefícios da Ética Empresarial para a Empresa

#### • **CLIENTES**

Uma empresa que pratica a ética em relação aos seus clientes tem possibilidades de se expandir no mercado, mantendo os seus clientes e atraindo novos clientes.

#### • **SOCIEDADE**

Uma empresa que segue a ética nos negócios em relação à sociedade tem a possibilidade de aumentar o mercado para os seus produtos, conseguir trabalhadores(as), conseguir proteção da sociedade para as suas operações e para os seus bens, ter acesso fácil às matérias-primas, etc. A sua imagem irá melhorar continuamente, bem como as suas operações e perspectivas futuras.

#### • **GOVERNO**

Uma empresa que segue a ética empresarial esperada pelo seu Governo, executa as suas atividades sem receio de ser processada ou fechada pelo Governo. As empresas honestas atraem o apoio do Governo e a simpatia, em períodos de necessidade. Por exemplo, ganhar alguns concursos públicos locais e estrangeiros, deduções nos impostos, ajuda em momentos difíceis, entre outros.

SAIBA MAIS

**POR QUE ESTUDAR ÉTICA EMPRESARIAL?**

- O Problema:** a má conduta ética
- A Solução:** prevenir a má conduta

**ESTUDAR ÉTICA EMPRESARIAL AJUDA A:**

- IDENTIFICAR QUESTÕES ÉTICAS E RECONHECER OS MÉTODOS DISPONÍVEIS PARA RESOLVÊ-LAS;
- PROPORCIONAR APRENDIZAGEM SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES JUSTAS;
- PROMOVER UM COMPORTAMENTO SADIO NA EMPRESA;
- COMPREENDER COMO ENFRENTAR CONFLITOS ENTRE OS SEUS VALORES SOCIAIS E OS VALORES DA EMPRESA.

<http://slideplayer.com.br/slide/7583710/>  
(novembro 2016)

AGORA EU SEI QUE...

1. Ética empresarial é um conjunto de normas e regras que as empresas devem assumir em relação aos clientes, empregados (as), à sociedade, ao Governo e às outras empresas.
2. Uma empresa que pratica a ética empresarial, está a contribuir para o bom relacionamento interno e entre ela e o meio envolvente.
3. A ética empresarial permite a expansão de mercado, atrai o apoio do Governo e a simpatia, em períodos de necessidade, e goza de proteção da comunidade local.

ATIVIDADE

Dado o seguinte estudo de caso:

“Uma comunidade participou o caso de uma empresa que punha em perigo a saúde e a vida das pessoas com as suas operações, não ajudava as camadas desfavorecidas, não criava oportunidades de emprego, e o proprietário da mesma ralhava com os seus /suas empregados(as) e clientes”.

a) Comenta o estudo de caso, à luz da ética empresarial.

Para encerrar esta unidade, apresenta-se a seguinte mensagem da Coordenadora do Programa Nacional Cidadania Fiscal, Odete Andrade

Caro(a) aluno(a)

Seja bem-vindo(a) à Unidade Temática: Educação Fiscal, para conheceres os impostos e taxas existentes em Cabo Verde, bem como a sua importância na garantia dos direitos dos cidadãos e na construção de uma nação cabo-verdiana mais desenvolvida, justa e solidária.



A Constituição da República de Cabo Verde define Cabo Verde como um Estado de Direito Democrático, cabendo-lhe assegurar e garantir, progressivamente, a todos(as) os(as) cabo-verdianos(as), as condições para o exercício dos direitos sociais - direito à educação, à saúde, ao trabalho, à segurança, à previdência social, entre outros.

Para desempenhar as suas várias funções, nomeadamente a realização de políticas públicas na área da educação, saúde, transporte, habitação, bem como redistribuir a riqueza, diminuir as assimetrias regionais, combater a pobreza e as desigualdades sociais, o Estado precisa de recursos.

Mas, de onde vêm os recursos? São sobretudo os tributos (impostos, taxas e contribuições) pagos por todos(as) os(as) cidadãos(ãs) que permitem ao Estado financiar a construção e a manutenção dos bens públicos (escolas, hospitais, estradas, aeroportos...) que disponibiliza à população para usufruir dos direitos consagrados na Constituição da República.

Portanto, os impostos, as taxas e as contribuições (tributos) existentes em Cabo Verde são criados pela lei, com a finalidade de realização do bem-estar da coletividade.

Os tributos pagos pelos(as) cidadãos(ãs), sobretudo os impostos, são transformados em hospitais, postos de saúde, escolas, estradas, aeroportos, portos, entre outros. Igualmente, financiam os salários de todos os funcionários públicos, nomeadamente professores, médicos, enfermeiros e polícias.

O exercício da cidadania implica ter direito à saúde, à educação, segurança, liberdade de expressão, entre outros, mas também exige cumprir os deveres, tais como zelar para a boa preservação dos bens públicos, proteger o ambiente, cuidar da própria família, votar, pagar os impostos e acompanhar a sua aplicação em benefício do bem-estar de toda a população.

Assim, pagar os impostos é exercer a cidadania! A vida em sociedade tem custos que precisam ser partilhados pelos membros da coletividade. Ao pagar o imposto, cada cidadão(ã) estará a disponibilizar ao Estado uma parcela do seu dinheiro, que representa a sua contribuição responsável e solidária, em benefício de toda a coletividade. Desta forma, contribuirá, solidariamente, para que toda a população, sobretudo os que estão em situação de pobreza, possa usufruir dos bens e serviços públicos.

Pagar os impostos, acompanhar a sua aplicação, exigir a fatura, cuidar dos bens públicos e proteger o ambiente é exercer a cidadania fiscal!

Participe de forma ativa no exercício da Cidadania Fiscal!

Vamos todos contribuir para que Cabo Verde seja um país cada vez mais desenvolvido e reserve um futuro promissor para todas as crianças, adolescentes e jovens!

## OBJETIVOS

No final desta unidade o(a) aluno(a) deverá ser capaz de:

1. Explicar o conceito do plano empresarial, o seu objetivo e a sua importância;
2. Descrever os elementos que compõem um plano empresarial e as prioridades num plano empresarial;
3. Fazer a pesquisa de mercado;
4. Explicar o conceito de Marketing e descrever os seus elementos;
5. Reconhecer a importância do Marketing para o sucesso dos negócios;
6. Reconhecer a importância do bom atendimento aos(às) clientes;
7. Aplicar os princípios de Marketing no projeto e na feira escolar;
8. Explicar o conceito de recursos humanos e reconhecer a sua importância;
9. Indicar os princípios para recrutamento, seleção, organização e motivação dos recursos humanos;
10. Indicar as formas de prevenção e luta contra a discriminação e desigualdade do género no local de trabalho ou na sociedade;
11. Aplicar a gestão de recursos humanos no projeto escolar ou social;
12. Elaborar os planos de produção e financeiro;
13. Distinguir elementos do capital fixo do capital circulante;
14. Descrever o conceito e os tipos de riscos e de seguros;
15. Explicar a importância de seguros nos negócios.



### Introdução

A Joana é uma jovem fotógrafa freelancer. Apesar de não estar associada a nenhuma editora ou empresa de comunicação, a Joana consegue arrecadar vários trabalhos, graças à sua excelente reputação e à constante procura de novos clientes. Todos os dias, antes de dormir, a Joana escreve na sua agenda uma lista de tarefas do dia seguinte: reuniões, sessões de fotografia, candidaturas a trabalhos, encontros com possíveis clientes, trabalhos de campo... Enfim, a Joana tem uma lista interminável de tarefas diárias e, para conseguir tirar o máximo proveito do seu dia, ela organiza-as, de acordo com o horário e com a sua prioridade. A Joana planifica o seu dia de trabalho!

Agora vamos imaginar que tu, na qualidade de futuro(a) empreendedor(a), que- res concretizar o teu sonho e montar a tua própria Barbearia! Tal como a Joana faz com os seus labores diários, tu terás que estruturar, preparar e planificar o teu projeto ou negócio, antes de tentares implementá-lo!

Sonhar e ambicionar algo é muito bom, mas não é suficiente! Uma excelente ideia não se transforma, automaticamente, numa oportunidade de negócio. Pri- meiro, tens de organizar as tuas ideias, e a melhor forma de o fazer é escrever e delinear um Plano.

Por exemplo, num Plano Empresarial ou de Negócios será uma mera descrição das tuas ambições e dos teus objetivos? Certamente que não!

No desenvolvimento deste tema, veremos com pormenor o conceito e a im- portância do Plano Empresarial. Ainda veremos os elementos que compõem o Plano Empresarial e destacaremos alguns conceitos, como custos fixos, cus- tos variáveis, capital próprio e capital alheio, que são importantes para a de- terminação do custo e investimento necessários para se iniciar um projeto de negócios.

### I. PLANO EMPRESARIAL OU DE NEGÓCIOS



#### 1. CONCEITO, IMPORTÂNCIA, ELEMENTOS E OBJETIVOS DO PLANO EM- PRESARIAL OU DE NEGÓCIOS

##### INTRODUÇÃO

Fazer um plano implica pensar e estruturar um projeto, de forma a facilitar a sua implementação. O plano deve estar escrito, para evitar o esquecimento e servir de guia de orientação, durante a execução do projeto.

Apesar de ser um grande desafio, elaborar um plano empresarial é um exercício fascinante que nos obriga, primeiramente, a organizar as nossas ideias e a ver- ificar se elas são viáveis ou não.

##### 1.1. Conceito do Plano Empresarial ou de Negócios



O Plano Empresarial ou de Negócios é um documento escrito que descreve, de forma detalhada, todos os objetivos, etapas, processos, estratégias, riscos, alternativas e orçamentos dum projeto que se quer implementar, e contém todas as informações necessárias para se iniciar e operar esse projeto com sucesso.

### 1.2. Importância do Plano Empresarial ou de Negócios

Conhecer e estudar o mercado em que se insere o negócio é crucial na elaboração de um plano empresarial! Desde a legislação em vigor, à concorrência até chegar aos tipos de consumidor(a)! A informação é essencial para que não se cometam erros graves que possam comprometer a prosperidade do projeto. Por exemplo, com as informações da concorrência posso decidir melhor a minha estratégia de Marketing e satisfazer melhor os clientes.



O plano empresarial deve **servir-te de “bússola” e orientar o teu projeto**, indicando-te passos a dar para atingires os teus objetivos, bem como os possíveis riscos e problemas, mesmo antes de eles acontecerem.

Uma outra grande vantagem de elaborar um bom plano empresarial, é que ele te permite **identificar os pontos fracos e fortes do teu projeto**. Desta forma, poderás prevenir-te em relação aos pontos fracos e rentabilizar os teus pontos fortes. Poderás, também, utilizar essa informação para delineares estratégias ou planos alternativos.

Por fim, recursos! **Todos os projetos têm um custo e todos os planos devem contemplar um orçamento realista e rigoroso**. Isto é importante para ti e, especialmente, se buscas financiadores ou sócios. Normalmente, os projetos valem pelo conteúdo ou conceito que apresentam e pelo custo de implementação.

Perante dois projetos semelhantes e igualmente bons, qualquer investidor(a) preferirá aplicar o seu capital naquele que apresentar um orçamento mais baixo.

### 1.3. Elementos do Plano Empresarial ou de Negócios

Antes de mais, seguem-se algumas considerações sobre a estrutura geral do documento dum plano empresarial ou de negócios:

- O documento do plano deve ser composto por uma capa, um sumário ou índice, seguidos do corpo do plano (composto pelos elementos do plano empresarial), anexos e referências bibliográficas;
- A capa deverá conter informações essenciais como: nome da empresa, o endereço, contactos, logotipo (opcional), mês e o ano em que o plano foi feito, bem como o nome do(a) autor(a) do plano;
- No índice deverão estar todos os títulos presentes no plano, bem como as respetivas páginas;
- Apesar de ser detalhado, o plano deverá ser de fácil leitura e compreensão e não deverá ter muitas páginas. Claro está que o volume do plano numa grande organização será maior do que o plano numa pequena empresa.



**Um Plano Empresarial ou de Negócios deve compreender os seguintes elementos<sup>1</sup>:**

<b>Resumo executivo</b>	Conceito do negócio; Missão da empresa; Objetivos
<b>Pesquisa de Mercado</b>	Clientes; Concorrência; Fornecedores; Ambiente geral de negócio.
<b>Plano de Operação</b>	Layout; Capacidade produtiva, comercial e de serviços; Processos operacionais; Necessidade de Recursos Humanos; Responsabilidades Legais.
<b>Plano de Operação</b>	Layout; Capacidade produtiva, comercial e de serviços; Processos operacionais; Necessidade de Recursos Humanos; Responsabilidades Legais.
<b>Plano Financeiro</b>	Investimento inicial; Previsão de vendas; Previsão de custos; Custos fixos; Custos de mão de obra; Amortização; Custo com o empréstimo ou capital alheio; Imposto sobre o rendimento
	Demonstração de Resultados Previstos: Custos e lucros previstos.
	Existências ou Stock: Quantificação dos recursos necessários para o processo de produção e para o armazenamento.
	Fluxo de Caixa Previsional: Fluxo de caixa calculado para um determinado período de tempo.
	Balanço Patrimonial Previsional: Determinação dos ativos da empresa.

Vamos passar a analisar cada um dos itens do Plano Empresarial.

### 1.3.1. RESUMO EXECUTIVO

O Resumo Executivo é a primeira página a ser lida, mas é a última a ser escrita, uma vez que a sua elaboração está dependente dos resultados das tuas pesquisas e estudos!

Por ser a primeira página a ser lida, o Resumo Executivo deve ser explícito, apelativo e impactante. É o cartão de visita do teu plano pelo que não deverás ocupar mais do que uma página.

Ao redigires o teu resumo executivo, tem em mente as pessoas de interesse que o vão ler: investidores(as), instituições financeiras e governamentais, potenciais sócios(as) e parceiros(as).

#### Conceito de Resumo Executivo

O Resumo Executivo é um sumário do Plano Empresarial, que descreve os seus pontos principais e mais interessantes e permite fazer uma rápida avaliação da empresa e dos seus planos.

Devem estar presentes os seguintes aspectos:

Resumo Executivo	Descrição
<b>Conceito do Negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir em que consiste a empresa e definir os produtos e os serviços a serem fornecidos;</li> <li>• Determinar a localização da empresa;</li> <li>• Indicar o valor do capital social<sup>2</sup> a ser investido;</li> <li>• Indicar os valores de facturação mensal e anual, bem como o lucro esperado;</li> <li>• Definir o valor e o tempo esperado para o retorno do capital investido;</li> <li>• Não deverá ultrapassar os dois parágrafos..</li> </ul>
<b>Missão da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever, de forma sucinta, os propósitos e as responsabilidades da empresa: Porque é que a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem?</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar objetivos práticos, realistas e mensuráveis;</li> <li>• Listar entre 3 a 4 objetivos.</li> </ul>

<sup>2</sup>O capital social compreende o montante bruto necessário para iniciar as atividades de uma empresa. O conceito será esclarecido mais à frente, na temática sobre o Plano Financeiro.

### 1.3.2. PESQUISA DE MERCADO

O conhecimento vale ouro! Conhecer bem o mercado que se quer explorar é vital para qualquer empreendedor(a). A Análise de Mercado é tida como a etapa mais importante na elaboração dum Plano Empresarial ou de Negócios e compreende três fatores: os(as) clientes, os(as) concorrentes e os(as) fornecedores(as). É através do estudo e da análise profunda destes três fatores que o(a) empreendedor(a) consegue ter uma boa perceção do ambiente de negócios em que está inserido, sendo que a regra básica da Análise de Mercado é observar.

“Um olhar apurado sobre o mercado atual traz mais chances de sucesso.”

<http://precifica.com.br/2016/01/29/analise-de-mercado-a-importancia-de-compreender-seu-consumidor-e-sua-concorrencia/>

#### Conceito

Conjunto de informações e dados necessários para avaliar e compreender o mercado de negócios em que se quer investir. Pode ser também definido como um método de pesquisa que serve como ferramenta de orientação na elaboração dum Plano Empresarial ou de Negócios.

Seguem-se alguns exemplos da utilidade da Análise de Mercado:

- Dimensionar o mercado;
- Identificar o setor mais lucrativo do mercado;
- Detetar as novas tendências de consumo;
- Avaliar a aceitação de novos produtos;
- Estabelecer preços competitivos dos produtos.



Mas para fazeres tudo isto é preciso, em primeiro lugar, analisares os(as) clientes, os(as) concorrentes e os(as) fornecedores(as).

**A. Clientes**

A satisfação dos(as) clientes deve ser a principal preocupação do(a) empreendedor(a). E para satisfazê-los é preciso conhecê-los bem! Saber quem são, o que fazem, quais os seus gostos, o que é que os motiva... Enfim, é crucial conheceres o perfil dos(as) clientes que se quer conquistar! Pois, sem clientes não há negócios!



São várias as ferramentas e técnicas que podes utilizar para analisar (as) teus/tuas clientes. Desde questionários, entrevistas, conversas informais, análise dos dados estatísticos de consumo, observação dos(as) concorrentes, demonstrações gratuitas até à observação.

Podes, também, fazer valer os teus dotes informáticos e realizar as tuas análises de mercado através de ferramentas digitais grátis, como, por exemplo, o SurveyMonkey, o BizStats, o CrunchBase, o PiniOn ou o Google Trends.



Convém teres sempre presente que os(as) clientes, ao comprarem produtos, estão, na realidade, a comprar soluções para algo que precisam ou desejam. Daí, a importância de identificares quais são as soluções que os(as) clientes procuram ou desejam. Para isso, deves seguir os seguintes passos:

		Perguntas
1º Passo	Identificar as características gerais dos(as) clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a faixa etária?</li> <li>• Na sua maioria, são homens ou mulheres? Ou são só homens ou só mulheres?</li> <li>• Qual a sua religião, raça ou etnia?</li> <li>• Qual o seu trabalho?</li> <li>• Quais são os seus passatempos?</li> <li>• Quanto ganham? Quanto podem gastar?</li> <li>• Qual o seu grau de escolaridade?</li> <li>• Onde é que moram?</li> </ul>
2º Passo	Identificar os interesses e os comportamentos dos(as) clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com que frequência é que compram esse produto ou serviço? Em que quantidade?</li> <li>• Onde costumam comprar?</li> <li>• Qual é o preço que pagam atualmente por esse produto ou serviço?</li> <li>• Quais são os benefícios procurados?</li> </ul>

3º Passo	Identificar o que motiva os(as) clientes a comprar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O preço?</li> <li>• A qualidade dos produtos ou serviços?</li> <li>• A marca?</li> <li>• O prazo de entrega?</li> <li>• O prazo ou as formas de pagamento?</li> <li>• O atendimento da empresa?</li> </ul>
4º Passo	Identificar onde é que estão os(as) teus/tuas clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o tamanho do mercado em que vais atuar? É uma rua ou uma avenida?</li> <li>• Queres abranger o teu bairro? A tua cidade? A tua ilha?</li> <li>• O teu país e/ou outros países?</li> </ul>

Muitas vezes, apresentar um produto para um grupo de clientes específico é mais rentável do que apresentar um produto generalista e que não desperte o interesse especial de ninguém. Imagina que um/uma surfista de renome mundial visita Cabo Verde e pretende levar uma prancha como lembrança das aventuras vividas nas nossas praias. Será que ele /ela prefere ir a uma loja que vende todo o tipo de artigos desportivos ou será que ele/ela prefere ir a uma loja especialidade e personalizada? Mas existem situações em que vender um produto ou serviço generalista é o segredo do sucesso! É por isso que o estudo dos(as) teus/tuas clientes é tão importante! Mas também, é importante conheceres a concorrência!

**B. Concorrência**

Assim como fizeste com os(as) teus/tuas clientes, deves também analisar os(as) teus/tuas concorrentes. No entanto, com os objetivos diferentes: analisar para satisfazer os(as) clientes e analisar para superar os(as) concorrentes!



Todas as empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que comercializam o mesmo produto ou serviço são teus/tuas concorrentes.

Perceber as estratégias da concorrência e observar os seus pontos fortes e fracos é essencial! Podes aprender muito se dedicares algum tempo a observar o que é que os(as) teus/tuas concorrentes fazem.



Primeiramente, deves **identificar quem são os(as) teus/tuas principais concorrentes**. Posteriormente, deves **analisar aquilo que fazem bem ou mal e tirar notas**.

Como? Dirigindo-te às suas lojas, disfarçando-te de cliente, questionando os (as) seus/suas clientes, recolhendo informações na internet, participando os seus eventos e promoções.

**Mantém-te sempre informado sobre os seguintes aspectos:**

A qualidade do próprio produto; A qualidade dos materiais empregues (cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc); Preço cobrado; As condições de pagamento (prazos concedidos, descontos praticados, formas de pagamento, etc); Atendimento ao(à) cliente; Serviços disponibilizados (horário de funcionamento, entrega ao domicílio, tele-atendimento, etc); Garantias oferecidas; A localização da concorrência; A valorização dada aos(às) trabalhadores(as).

Feita a análise aos(às) teus/tuas concorrentes, terás de **fazer a análise sobre como é que te queres posicionar no mercado**.

A tua empresa conseguirá competir diretamente com as que já existem? Porque é que os(as) consumidores(as) vão preferir o teu produto ou serviço? O mercado necessita dos produtos ou serviços que ofereces? Há espaço para todos os empreendimentos?

Posto isto, terás de **delinear uma estratégia com base na análise da concorrência que fizeste**.

### C. Fornecedores(as)

Os(as) fornecedores(as) são as pessoas ou as empresas que providenciam todas as matérias-primas, equipamentos e recursos necessários para produzir um bem ou serviço.

A escolha dos(as) teus/tuas fornecedores(as) é de grande relevância! A eficiência e a qualidade dos(as) teus/tuas fornecedores(as) vão determinar a qualidade dos teus produtos e serviços.

Não te esqueças que estás a fazer a Análise do Mercado de Negócios, pelo que, da mesma forma que analisaste clientes e concorrentes, deves também

analisar os(as) fornecedores(as) que existem no mercado e escolher aqueles/aquelas que te dão as garantias e a qualidade que procuras.

Por exemplo, imagina que és dono(a) duma padaria. E, segundo o teu Plano de Negócio, precisarás de um(a) fornecedor(a) que te abasteça 100 kilos de farinha todas as semanas. Deverás, então, escolher um(a) fornecedor(a) que te dê essas garantias de abastecimento, caso contrário, correrás o risco de falhar com os compromissos feitos aos(às) teus/tuas clientes.

**Deves levar em conta os seguintes aspectos, no momento de escolher os(as) teus/tuas fornecedores (as):**

Garantia de qualidade e segurança dos produtos fornecidos; Consistência e frequência das entregas; Tempo médio de entrega; Cumprimento dos prazos de entrega; Custo de transporte; Localização do(a) fornecedor(a); Preço do produto; Condições de pagamento; Confiabilidade; Flexibilidade; Capacidade de produção; Inovação tecnológica.

Procura sempre por fornecedores(as) suplentes que possam desafrontar-te, em caso de emergência.

Quando possível, evita os(as) fornecedores(as) intermediários(as). É mais barato comprares diretamente nos(as) produtores(as) de ovos, por exemplo, do que comprar nos(as) revendedores(as). Negociar com os(as) fornecedores(as) primários(as) aumenta a tua margem de lucro.



### D. Ambiente Geral do Negócio

Após analisar e avaliar os(as) clientes, os(as) concorrentes e os(as) fornecedores(as) deves determinar se o mercado de negócio é-te favorável ou não!

Analisa a figura seguinte:

Será que o comerciante da figura fez uma boa análise de mercado? Será que ele pôs em prática a regra básica da análise de mercado: observar?

Evidentemente que não! Para ter algum lucro, ele talvez deveria comercializar garrafas de água, chapéus, lenços... Enfim, tudo menos areia!



A avaliação do ambiente geral de mercado serve para determinares qual é que vai ser a tua posição no mercado. Se vais continuar com a tua ideia inicial, se precisas de fazer ajustes ou se deves, simplesmente, mudar de ideia!

#### 1.4. FIXAÇÃO DE OBJETIVOS E PRIORIDADES NUM PLANO EMPRESARIAL

Uma das perguntas que muitas pessoas costumam fazer é, “como é que eu alcanço todos os meus objetivos quando estou sozinho(a) e com poucos recursos?”. A resposta mais óbvia é “fixando objetivos e prioridades, segundo a importância que têm para ti”.

##### 1.4.1. FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Saber fixar objetivos irá ajudar-te a obter sucesso no teu projeto. Tal como vimos, quando falamos de gestão de tempo, podes estar seguro (a) que estás a fixar bem os objetivos, quando estes reúnem os cinco requisitos básicos discriminados no Quadro a seguir:

##### Requisitos Básicos na Fixação de Objetivos

<b>1. Relevante</b>	Aquilo que pretendes alcançar deve ter utilidade para o projeto. Por exemplo, iniciar a produção dentro de seis meses.
<b>2. Específico</b>	Deve haver clareza sobre o que pretende alcançar. Por exemplo, reduzir o tempo de realização do trabalho em meia hora.
<b>3. Mensurável</b>	Deve ser possível medir/quantificar. Por exemplo, verificar se o trabalho dura menos de 1 hora.
<b>4. Alcançável</b>	Deve haver ou ser possível de criar as condições, por exemplo, para iniciar a produção dentro dos seis meses previstos.
<b>5. Registável</b>	Deve ser possível tomar apontamento ou registo. Por exemplo, a empresa iniciou as atividades no dia 20 de Junho de 2016.

##### Categorias de Objetivos

Ao formulares os objetivos no teu plano empresarial, deves considerar as duas importantes categorias de objetivos: objetivos gerais e objetivos específicos.

**Objetivos Gerais** - Consistem em resultados ou metas que devem ser alcançados a longo prazo (3-5 anos).

Exemplos: Tornar-se líder no mercado; Ganhar prestígio na comunidade, etc.

**Objetivos Específicos** - Consistem em resultados ou metas que devem ser alcançados em pouco tempo, um ano ou menos.

Exemplos: Iniciar o projeto no final de seis meses; Aumentar o número de clientes de 50 para 60; Reduzir os custos em 10%.

##### 1.4.2. Fixação de Prioridades

Prioridades são coisas que devem ser tratadas como sendo as mais importantes entre muitas outras. É prioritário tudo que contribui para o alcance dos objetivos.

Nenhum(a) empreendedor(a) é capaz de conseguir tratar todos os problemas que surgem no seu projeto e tu não será exceção. Para identificares as prioridades é necessário que classifiques as atividades ou os objetivos, segundo a sua importância para o projeto.

A seguir, vê uma forma simples de classificar e ordenar as tuas atividades:

**Prioridade I** - Esta inclui todas as atividades que “têm que ser feitas” ou objetivos a alcançar. Isto significa que se não as fizeres, então não irás alcançar os objetivos no teu projeto.

Exemplos: A compra de matérias-primas; A contratação de pessoal técnico; Atividades de promoção de um novo produto.

**Prioridade II** - Estas são as atividades que apoiam e consolidam as atividades que estão na prioridade número um. Estas devem ser feitas, quando continuares a ter recursos depois de implementares as atividades da prioridade I.

Exemplos: Aumentar a publicidade dos produtos; Aumentar os salários dos(as) empregados(as).

**Prioridade III** - Esta categoria engloba as atividades “boas para fazer”, mas que pouco contribuem para a realização das atividades nas prioridades I e II. Portanto, são resolvidas só quando houver tempo e dinheiro.

Exemplo; Dar bónus aos (às) empregados (as).

**SAIBA MAIS**

“Nós temos um planejamento estratégico. Ele se chama: fazer as coisas”, Herb Kelleher, South West.

“Explicação – essa frase faz alusão à dificuldade que alguns empresários têm em pôr em prática o que se levou tempo planejando.

O planejamento é essencial para o sucesso da empresa, principalmente quando a organização consegue realmente pôr em prática o plano de ação que foi planejado anteriormente; o que adianta ter um planejamento que seja estratégico e gere sucesso a curto ou longo prazo, se a empresa é ineficiente em, pelo menos, começar o plano que foi traçado? Então mãos à obra!”

Fonte: <http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/10-frases-empendedoras/> (novembro 2016)

**AGORA EU SEI QUE...**

1. O Plano Empresarial ou de Negócios é um documento escrito que descreve, de forma detalhada, todos os objetivos, etapas, processos, estratégias, riscos, alternativas e orçamentos de um projeto que se quer implementar, e contém todas as informações necessárias para se iniciar e operar esse projeto com sucesso.
2. O Plano Empresarial obriga-me a pensar e a planificar o futuro da minha empresa ou do meu negócio, antes de eu gastar ou aplicar algum dinheiro.
3. O Plano Empresarial compreende nove elementos, nomeadamente: Resumo Executivo; Pesquisa de Mercado; Plano de Marketing; Plano de Operação; Plano Financeiro; Demonstração de Resultados Previstos; Existências ou Stock; Fluxo de Caixa Previsional; Balanço Patrimonial Previsional.
4. O Resumo Executivo é um sumário do Plano Empresarial, que descreve os seus pontos principais e mais interessantes e permite fazer uma rápida avaliação da empresa e dos seus planos.
5. A Pesquisa de Mercado constitui a etapa mais importante na elaboração dum Plano Empresarial ou de Negócios e compreende três fatores: os(as) clientes, os(as) concorrentes e os(as) fornecedores(as).
6. Os requisitos básicos na fixação dos objetivos são: Relevante, Específico, Mensurável, Alcançável e registável.
7. Na elaboração do plano empresarial devem-se formular dois tipos de objetivos; Objetivos gerais e objetivos específicos.
8. É prioritário tudo que contribui para o alcance dos objetivos e metas da empresa.

**ATIVIDADE**

De forma individual ou em grupo, inicia a elaboração de um plano empresarial para o projeto escolar.

**II. NOÇÕES DE MARKETING**

**Introdução**

Com a expansão dos mercados e com o crescimento da concorrência, apareceu a necessidade de compreender o novo cenário de negócios, de vender mais e atrair mais consumidores(as), isto na década 50 do século XX nos Estados Unidos da América.

E, assim, surge o Marketing, estrangeirismo inglês proveniente da palavra *Market* que significa mercado. **O Marketing, por vezes, é entendido como promoção, divulgação de um produto ou serviço, mas, o Marketing é mais abrangente.**



**1. CONCEITO DE MARKETING**

Marketing é tudo aquilo que se faz para procurar saber quem são os(as) teus/tuas clientes, quais são as suas necessidades e preferências, e como atraí-los(as) e deixá-los(as) satisfeitos(as).

Ao fazeres Marketing para o teu produto ou serviço, deves incluir as seguintes atividades:

- Descobrir o que as pessoas ou os(as) consumidores(as) precisam ou querem;
- Desenvolver/fornecer os bens ou serviços que satisfazem as necessidades ou os desejos identificados nos(as) consumidores(as);
- Fixar preços que os clientes podem pagar e estão dispostos a pagar e que permitem obter lucros;
- Disponibilizar os produtos em lugares onde os(as) consumidores(as) têm acesso a eles;
- Promover os produtos, informando e atraindo os(as) clientes para os comprar e, depois de terem começado a comprar, reter o seu interesse em comprar na sua empresa.

## 2. IMPORTÂNCIA DE MARKETING

Com o Marketing, garantes que as necessidades e os desejos do (a) consumidor(a) sejam satisfeitos ao mesmo tempo com os teus;

Os(As) clientes satisfeitos(as) regressam e compram na tua empresa;

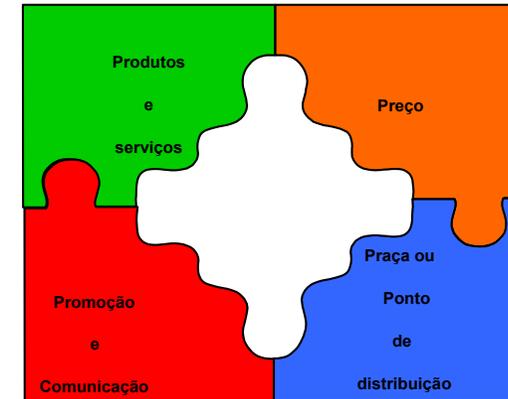


Os(As) clientes falam aos(às) amigos(as) e a outras pessoas sobre os produtos que vendes e a tua empresa ganha mais clientes, obtendo, assim, maiores lucros.

## 3. PRINCIPAIS ELEMENTOS DO MARKETING

As atividades de Marketing dividem-se em quatro elementos que compõem o Marketing-Mix, que são fatores (internos) que te permitem controlar e atuar sobre o mercado. Estes meios são designados por “Os 4Ps de Marketing”:

## PRODUTOS – PREÇO – PRAÇA- PROMOÇÃO



Marketing-Mix consiste num esforço de procurar incorporar características em cada um dos quatro elementos de Marketing para que o produto ou serviço se torne mais atrativo ou mais útil.

Desta forma, os(as) consumidores(as) sentem-se atraídos a adquirirem o produto, ou a optarem por ele, em detrimento dos produtos oferecidos pelos(as) outros(as) concorrentes.

Vê a seguir, exemplos das características ou subfatores dos 4Ps de Marketing:

<p><b>PRODUTO</b></p> <p>Qualidade, características, estilo, marca, embalagem, garantias, assistência técnica e outros serviços.</p>	<p><b>PRAÇA</b></p> <p>Canais de distribuição, cobertura geográfica, pontos de venda, quantidade de stock, transporte.</p>
<p><b>PREÇO</b></p> <p>Nível de preço, descontos ou reduções, condições de pagamento.</p>	<p><b>PROMOÇÃO</b></p> <p>Vendedores (força de venda), publicidade, relações públicas, anúncios, cartazes.</p>

### 3.1. PRODUTOS E SERVIÇOS

Os(As) clientes compram os serviços e bens para satisfazerem as suas necessidades e vontades. Por isso, os teus produtos devem ser únicos no desenho ou conceção, na qualidade, etc., para que os(as) clientes os prefiram em relação aos da concorrência.



Ao desenvolveres o teu produto, debes considerar os seguintes fatores:

- Desenvolver um produto em resposta às necessidades dos clientes;
- Decidir sobre a forma, a cor, a embalagem, o nome da marca, a quantidade e a qualidade daquilo que os desejam;
- Decidir se fazes um produto semelhante aos outros ou diferente e melhor do que os produtos dos(as) outros(as) concorrente;
- Determinar a disponibilidade dos materiais para fazeres o produto, produzido por ti ou comprando-o localmente ou importando-o;
- Produzir um produto que satisfaça as normas da política governamental.

### 3.2. PREÇO

Preço é o valor monetário de um produto. Um(a) empreendedor(a) deve vender os seus produtos a preços que atraiam os(as) consumidores(as). Em geral, os preços pelos quais os produtos são postos à venda devem ser **suficientemente baixos** para levarem os clientes a comprar e **suficientemente altos** para que o (a) empreendedor(a) obtenha lucro.

Ao fixares o preço do teu produto, debes ter em conta os seguintes fatores:

- O custo do produto;
- A quantidade que as pessoas compram e quanto estão dispostas a pagar;
- Os preços das empresas concorrentes que oferecem produtos semelhantes ou produtos que podem substituir os teus;
- A necessidade de tornar os preços mais apelativos para os clientes, por exemplo, fazendo ofertas especiais e descontos;
- A margem de lucro que queres;
- Se o produto é sazonal ou não. Produtos sazonais como guarda-chuvas, gabardinas, cartões de Natal, postais para o Dia dos Namorados, Dia da Mãe, Dia dos Pais são geralmente vendidos por preços mais altos do que produtos que não são sazonais como o sal, o açúcar, o sabão, entre outros.

Para calculares o preço de venda de um produto, usa a seguinte fórmula:

Custo da Matéria-Prima + Custos Administrativos e Comerciais + Impostos e Comissões + Lucro Desejado.

### 3.3. PRAÇA OU PONTO DE DISTRIBUIÇÃO

A Praça tem a ver com os vários métodos de colocares os produtos à disposição dos(as) clientes. Ter o produto certo, no lugar certo e na hora certa, implica transportar, fornecer e armazenar os produtos de modo que os mesmos estejam sempre à disposição do(a) cliente.

Na escolha da praça e distribuição dos teus produtos, debes considerar os seguintes fatores:

- Existência de transportes na região/zona – Para fácil distribuição dos produtos;
- Armazéns - Lugar onde os produtos são guardados em segurança até serem solicitados pelos clientes;
- Segurança – O local onde os produtos são armazenados ou vendidos, deve ter garantia de segurança. Isto irá minimizar os riscos de perdas de stock, devido a roubos e arrombamentos;
- Local onde vender o produto – Para o comércio e serviços, devem estar localizados junto dos(as) clientes para lhes tornar fácil o acesso à loja ou posto de serviços;
- Distribuição de produtos – refere-se à forma como os produtos chegam aos(às)consumidores(as). Podes estabelecer canais de distribuição para os teus produtos, usando os seguintes métodos de distribuição:
- Distribuição Direta – Vendes os teus produtos diretamente para as pessoas que vão consumir;
- Distribuição a retalho - Vendes os teus produtos aos retalhistas, isto é, a outros(as) empreendedores(as) que, por sua vez, os vendem aos(às) consumidores(as) finais;
- Distribuição a grosso – Vendes os produtos em grandes quantidades aos grossistas que, por sua vez, os vendem, em quantidades mais pequenas, aos retalhistas que, finalmente, os vendem aos(às) consumidores(as) que são os(as) utilizadores(as) finais do produto;
- Agentes de Marketing e Venda – Estes são agentes que vendem produtos, em nome das empresas, e recebem uma comissão com base no valor das quantidades vendidas.

### 3.4. PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

A Promoção é toda ação que visa apresentar, informar, convencer ou lembrar os(as) clientes de comprar os teus produtos e não os dos(as) concorrentes.

**Podes promover os teus produtos da seguinte forma:**

- Organizar uma sala de vendas ou exposição;
- Participar em feiras, eventos e exposições;
- Dar amostras grátis e prendas;
- Comunicar com os(as) clientes e compreender as suas necessidades;
- Contacto porta a porta;
- Brindes, sorteios e descontos (conforme os volumes comprados);
- Carro de som e faixas;
- Usar muita publicidade, tais como, postes de sinalização, cartazes, anúncios, cartões da empresa, catálogos de produtos, rádio, televisão, revistas, jornais, letreiros, internet, listas de preços, folhetos, fotografias, jornais.

### 4. ATENDIMENTO DE CLIENTES

Um bom atendimento permite atrair clientes e aumentar as vendas.



**Para atenderes bem os (as) teus/tuas clientes, debes agir da seguinte forma:**

- Cumprimentar os(as) clientes e sempre que possível, tratá-los pelo seu nome;
- Quando já estiveres a atender um(a) cliente e chegarem outros, cumprimenta os(as) clientes que estão à espera e diga-lhes que vais atendê-los a seguir;
- Sê educado(a) e amável. Isto faz com que os(as) clientes se sintam bem-vindos(as) e gostem de visitar a empresa.
- Apresenta-te limpo(a), com bom aspeto e sorri;
- Escuta atentamente o que os(as) clientes dizem e faz perguntas para saberes de que precisam;

- Sê paciente, dá aos(às) clientes tempo para fazerem perguntas e decidirem o que querem comprar;
- Sê honesto(a) e digna de confiança;
- Não discutas com os(as) clientes. Permite-lhes que digam não, se não quiseram o produto e pergunta-lhes o que querem;
- Agradece aos(às) clientes por virem à tua empresa, mesmo se não comprarem os teus produtos.

### - Venda Criativa

Podes alcançar a venda criativa agindo da seguinte maneira:

- Insistir num produto desde o começo da apresentação;
- Mencionar mais as vantagens do produto do que as suas características, por ex: estes sapatos são confortáveis e resistentes em vez de “são de pele”;
- Dar toda a atenção ao(à) cliente(a) na conversa e não ficar a falar sozinho(a);
- Escutar o(a) comprador(a) para que ele se sinta importante e para compreender as suas necessidades;
- Lidar com objeções: As objeções surgem quando (a) comprador(a) diz “não” ao preço ou a qualidade do produto. Este é o começo da venda e significa que o(a) comprador (a) está interessado(a) no produto.

### Os métodos seguintes podem ser empregues para lidares com as objeções:

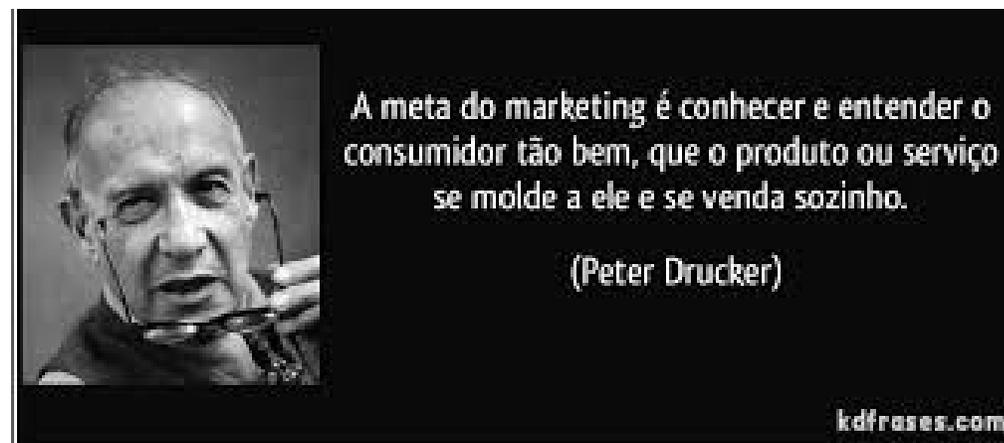
Escutar o(a) cliente sem interrompê-lo(a); Usar um método “Sim, mas”. Se, por exemplo, o(a) cliente disser “O seu preço é muito alto ou mais alto que o dos(as) teus(tuas concorrentes”, diga “Sim, o custo inicial é um pouco mais elevado mas a longo prazo faz economias porque o nosso produto é mais resistente e elegante”; Perguntar ao(à) cliente de que é que não gosta no produto e dar uma alternativa para satisfazer a sua necessidade; Desviar a atenção do(a) comprador (a) do aspeto negativo para outras vantagens mais atrativas.

**Fechar o negócio** – Significa encontrar uma maneira de fazer o(a) cliente agir ou comprar o produto requer que faças perguntas tais como:

Quer que eu reserve um para si?

- Que cor prefere?
- Quer que façamos a entrega a domicílio ou vem buscar?

Seguimento - Este é o apoio que dás ao(à) teu/tua cliente, depois de vender ou comprar os teus bens ou serviços. Isto leva a clientela a fazer novas compras. Pode ser feito por carta ou telefone para dizer “obrigado pela compra e, se precisar de mais, estamos à sua disposição”.



### AGORA EU SEI QUE...

1. Marketing é tudo aquilo que se faz para procurar saber quem são os(as) teus(tuas clientes, quais são as suas necessidades e preferências, e como atraí-los(as) e deixá-los(as) satisfeitos(as).
2. O Marketing-Mix é composto por quatro elementos ou fatores que atuam sobre o mercado também designados de 4Ps de Marketing: Produtos e Serviços, Preço, Praça ou Ponto de Distribuição e Promoção e Comunicação.
3. Os produtos devem ser únicos no desenho ou conceção, na qualidade, etc., para que os(as) clientes os prefiram em relação aos da concorrência.
4. Os preços pelos quais os produtos são postos à venda devem ser **suficientemente baixos** para levarem os clientes a comprar e **suficientemente altos** para que o (a) empreendedor(a) obtenha lucro.
5. A Praça ou Ponto de Distribuição tem a ver com os vários métodos de colocação dos produtos à disposição dos clientes. Ter o produto certo, no lugar certo e na hora certa, implica transportar, fornecer e armazenar os produtos de modo que os mesmos estejam sempre à disposição do cliente.
6. Eu posso fazer chegar os meus produtos aos (às) consumidores(as) finais, usando os seguintes métodos de distribuição: Distribuição direta, distribuição a retalho, distribuição a grosso e agentes de Marketing.

7. A Promoção e Comunicação englobam todos os meios que utilizo para influenciar as pessoas para que possam comprar mais os meus produtos e serviços.  
8. Um bom atendimento permite atrair clientes e aumentar as vendas.

#### ATIVIDADES

#### 1. Escolha a alternativa correta que diz respeito ao Marketing-Mix:

- A. Produtos e Serviços, Preço, Praça ou Ponto de Distribuição e Promoção e Comunicação  
B. Produtos e Serviços, Praça, Pilares e Portões  
C. Respostas A e B  
D. Nenhuma das anteriores

#### 2. Examina o ambiente local, identificando e enumerando as empresas que utilizam:

- a) Distribuição direta  
b) Distribuição a retalho  
c) Distribuição a grosso  
d) Agentes de Venda ou de Marketing

#### 3. Imagina que és o(a) proprietário(a) duma pequena empresa que fabrica produtos naturais de beleza à base de Babosa. Faz um plano de Marketing, tendo como objetivos atrair e ganhar a confiança dos (as) consumidores(as).

- a) Dá um nome à marca e cria um logotipo que define a identidade dos teus produtos;  
b) Define as características físicas, químicas e de qualidade que a tornam mais atrativa;  
c) Fixa um preço, tendo em conta os preços das outras marcas e justifica a tua decisão;  
d) Defina a forma que vais usar para distribuir o produto, para facilitar o acesso de potenciais clientes;  
e) Desenha um letreiro, publicitando os teus produtos naturais de Babosa.

**Apresenta e discute na turma o teu plano de Marketing.**

### III. NOÇÕES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### Introdução

O sucesso de qualquer empresa, grande ou pequena, depende, não só da forma como se lidam e se tratam os (as) empregados(as), mas também como os(as) empregados(as) satisfazem as necessidades dos clientes. A conduta dos (as) empregados(as) reflete a imagem da empresa. O grupo de pessoas que participa e contribui para o funcionamento da empresa constitui aquilo a que chamamos recursos humanos.



Neste tema irás aprender a desempenhar as tarefas de gestão de recursos humanos numa empresa.

#### 1. CONCEITO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Numa empresa, a gestão dos recursos humanos começa com a determinação do pessoal necessário, o recrutamento de pessoal qualificado e continua com a orientação do seu desempenho e o incentivo ao seu crescimento dentro da empresa.

**Gestão de Recursos Humanos** - Refere-se a um conjunto de atividades cujos objetivos visam garantir a disponibilidade e melhor uso da mão de obra para o sucesso da empresa.

A gestão dos recursos humanos deve possibilitar o melhor uso das capacidades das pessoas. Podem ser vendedores/vendedeiras numa loja, empregados(as) de escritório, funcionários (as) de serviços públicos ou privados ou técnicos(as) numa oficina.

## 2. IMPORTÂNCIA DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Tal como falamos, o sucesso dum empresa está nas mãos dos recursos humanos, desde o(a) seu/sua chefe até ao (à) empregado(a) de limpeza. São os recursos humanos que pensam, planeiam e executam as atividades da empresa. São os recursos humanos que projetam o futuro da empresa, devem ter visão sobre o futuro da empresa, interagem com os clientes e fecham contratos.

A gestão dos recursos humanos é essencial para o bem-estar e a sobrevivência a longo prazo da empresa. Permite à empresa ou organização:

- Recrutar pessoas com as qualificações necessárias para aumentar a produtividade;
- Minimizar os danos nas máquinas e equipamentos, usando pessoal tecnicamente competente;
- Ser eficiente e eficaz no alcance das metas;
- Minimizar os custos na empresa causados por recursos e tempo desperdiçados.

## 3. PRINCÍPIOS PARA O DIMENSIONAMENTO, RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, ORGANIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 3.1. Dimensionamento de Recursos Humanos

Dimensionar recursos humanos significa determinar o número de empregados(as) e suas qualificações necessárias para atingir a capacidade de produção estabelecida pela empresa. Assim, ao determinar o número e tipo de empregados(as) que precisas, deves tomar em consideração os seguintes fatores:

- Tipos de qualificações e experiência profissional, de acordo com o trabalho que vão realizar;
- Número de postos de trabalho existentes. Alguns postos vão precisar mais de um(a) empregado(a) mas na regra, por vezes uma pessoa, sozinha, acumula várias funções;
- Família – se membro da família puder apoiar a empresa, então será preciso recrutar menos empregados(as);
- Custos em salários e outros.



### 3.2. Recrutamento de Recursos Humanos

Refere-se ao processo de localizar e fazer uma lista de candidatos(as) adequados(as) para um posto de trabalho. Portanto, tens que explorar muitas possibilidades, até encontrares o (a) candidato(a) adequado(a).

### 3.3. Seleção de Recursos Humanos

Este é um processo que envolve uma série de medidas, desde formulários de candidatura até entrevistas, verificação das referências pessoais e exames físicos para determinares de um (a) é apropriado(a) para este posto de trabalho.

### 3.4. Organização de Recursos Humanos

Após a seleção do(a) empregado(a) mais adequado(a), é importante que organizes um programa inicial ou de orientação. Através deste programa, o(a) empregado(a) irá encontrar-se e falar com os(as) outros(as) empregados(as) e ficar a conhecer o seu trabalho.



### 3.5. Motivação

- Melhores condições de trabalho;
- Aumento de salário ou remuneração com base no desempenho do(a) empregado(a);
- Seguir uma carreira de progressão profissional dos (as) trabalhadores(as) com melhoria de benefícios, à medida que vai subindo;
- Dar bónus, assistência médica, seguros, segurança social, transporte, entre outros;
- Tratar os(as) empregados(as) com cortesia e humildade e ser amigo(a) e conselheiro(a) dos(as) teus/tuas empregados(as) e não agir emocionalmente e, caso de problemas;
- Avaliar periodicamente o desempenho de cada um(a), elogiar ou premiar as(as) que se distinguem.

## 4. IGUALDADE/NÃO DISCRIMINAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO OU NA SOCIEDADE

### 4.1. Conceito de Discriminação

A discriminação no trabalho ou na profissão consiste em tratar os funcionários de forma diferente e menos favorável, baseando-se em critérios que nada têm a ver com o mérito ou com os requisitos do emprego.

#### Analisa estes dois casos:

##### Caso 1

O Mário e a Joana são dois técnicos de informática numa empresa de serviços multimédia. Eles foram recrutados, ao mesmo tempo, e desempenham a mesma função dentro da empresa. Ambos são funcionários exemplares e qualificados. No entanto, o Mário ganha 35% mais do que a Joana.



##### Caso 2

O Marco trabalhava numa empresa de Marketing e Publicidade. Infelizmente sofreu um acidente de viação e ficou paraplégico. Passou a deslocar-se em cadeiras de rodas, mas as suas capacidades intelectuais continuavam intactas. O edifício em que trabalhava não tinha acessibilidade para pessoas com deficiência motora e a empresa não estava disposta a custear as obras de adaptação. O Marco teve de procurar outro emprego.



Os casos da Joana e do Marco são, infelizmente, exemplos clássicos de discriminação laboral, baseada no género e na deficiência física. Apesar de vivermos num mundo globalizado e moderno, a discriminação e a desigualdade em termos de oportunidades ainda existem.

## 4.2. Motivos de Discriminação no Trabalho

São estes os principais motivos de discriminação no trabalho:

**Deficiência física; Género; Ideologia política; Nacionalidade; Orientação sexual; Origem social; Raça; Religião.**

No entanto podem existir outros motivos para discriminação. E, normalmente, essa discriminação reflete-se no salário desigual, nas más condições de trabalho ou, então, na não atribuição de tarefas ou competências relevantes dentro da empresa.

O tratamento diferenciado só pode ser aceite quando os funcionários apresentam diferentes níveis de produtividade e mérito. O(A) funcionário(a) ou trabalhador(a) que concretiza 100% das vendas não pode receber os mesmos prémios de produtividade do que aquele que concretiza apenas 30%.

Mas mais importante do que saberes quais são as suas diversas formas, é saberes que a discriminação no trabalho é uma violação aos Direitos Humanos, sendo, por isso, inaceitável em Cabo Verde ou em qualquer outro país do Mundo. Aliás, em Cabo Verde, o Código Laboral<sup>3</sup> estabelece no ponto 1 do Artigo 15º que a igualdade no trabalho compreende, o seguinte:

- a) O direito a não ser preterido, prejudicado ou de outro modo discriminado no acesso ao trabalho, na fixação das condições de trabalho, na remuneração do trabalho, na suspensão ou extinção da relação de trabalho ou em qualquer outra situação jurídica laboral em razão do sexo, cor da pele, origem social, religião, convicções políticas ou ideológicas, filiação sindical ou outro motivo discriminatório;
- b) O direito a beneficiar das compensações, sejam normativas ou contratuais, não atribuídas à generalidade dos trabalhadores e sejam justificadas em razão da idade, do sexo, de deficiências congénitas ou adquiridas e outras doenças incapacitantes, do estado puerperal e bem assim em razão do grau de produtividade das condições específicas do exercício da actividade laboral;
- c) O direito a não ser preterido em direitos e regalias, nem sofre quaisquer discriminações por virtude de execução de trabalho a tempo parcial.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) acrescenta que a discriminação no trabalho “gera desigualdades socioeconómicas que minam a coesão social e a solidariedade e abrandam a redução da pobreza”, implicando sempre um desperdício de recursos humanos com efeitos prejudiciais sobre a produtividade e o crescimento económico.



<sup>3</sup>Consultar Decreto – Legislativo 5/2007 de 16 de Outubro, publicado no Boletim Oficial, I SÉRIE- N° 37 SUPLEMENTO, de 16 de Outubro de 2007

### SAIBA MAIS



Sheryl Sandberg  
Diretora de operações do Facebook, em discurso na Universidade de Harvard, em 2012

“  
Eu já chorei no trabalho. Falo sobre os meus medos e expectativas, e pergunto aos outros quais são os deles. Você é motivado quando trabalha com pessoas que importam para você.”

Fonte: <http://www.contemporaneorh.com.br/noticias/12-frases-para-motivar-quem-esta-desanimado-com-a-carreira> (Novembro 2016)

### AGORA EU SEI QUE...

1. O sucesso numa empresa ou organização está nas mãos das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que pensam, planificam e executam as atividades para o alcance dos objetivos da empresa.
2. Numa empresa, a gestão dos recursos humanos começa com a determinação do pessoal necessário, o recrutamento do pessoal qualificado e continua com a orientação do seu desempenho e o incentivo ao seu crescimento dentro das empresas.
3. A discriminação no trabalho ou na profissão consiste em tratar os funcionários de forma diferente e menos favorável baseando-se em critérios que nada têm a ver com o mérito ou com os requisitos do emprego.
4. O Código Laboral de Cabo Verde, de Outubro de 2007, estabelece no ponto 1, do Artigo 15º o direito dos(as) cidadãos(ãs) à igualdade no trabalho.

### ATIVIDADE

**Marca com X a resposta correta.**

**Gerir recursos humanos inclui:**

- A. Decidir quantos trabalhadores(as) vai empregar;
- B. Recrutar e selecionar empregados(as), de acordo com o trabalho que vão fazer;
- C. Criar condições para os (as) empregados(as) se sentirem motivados(as);
- D. Respostas A e B;
- E. Nenhuma das anteriores

## IV. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

### Introdução

Para responder a procura de clientes, o teu processo de produção deve ter um certo tamanho e estar organizado de certa maneira que te permita produzir a quantidade necessária de produtos ou serviços numa certa unidade de tempo. Quando procedes desta maneira, significa que estás a dimensionar e a organizar o processo de produção. Para isso, precisas decidir sobre os seguintes aspectos:

- Escolha da capacidade de produção - Definir a quantidade máxima de produtos ou serviços que a tua empresa ou o teu negócio pode produzir num determinado intervalo de tempo.
- Escolha da tecnologia (técnicas de produção) - Normalmente encontrarás diversas soluções técnicas para converteres as matérias-primas ou insumos em produtos acabados. Podes trabalhar com pessoas auxiliadas com ferramentas manuais ou usar equipamentos ou máquinas.
- Arrumação (“Layout”) - estudar como e onde estarão localizadas cada etapa do processo de produção e qual vai ser a sequência.

### 1. DIMENSIONAMENTO DO NEGÓCIO



É importante estimar a capacidade produtiva, comercial e de serviços da empresa, ou seja, o quanto pode ser produzido e quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Deves ser realista ao fazeres a previsão do volume de produção, de vendas ou de serviços. Para isso, deves ter em conta o seguinte:

- Processo de produção - O tipo de processo de produção que vai ser empregue; O tipo de produto ou serviço; A adequação do processo de produção ao produto; Considerar os procedimentos de controlo da qualidade do produto; A capacidade de produção semanal, com base na previsão da procura;
- Instalações e localização da empresa – Onde vai situar a tua empresa ou negócio? Causa da escolha desta localização. Vais construir ou arrendar um edifício/oficina existente? Se for arrendado, quais são os termos e condições do contrato de arrendamento? O layout da tua oficina facilita o processo de produção?

## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

- O Mercado - O tamanho do mercado; as oscilações do mercado (em função daquilo que irás produzir ou revender, da época do ano, dos dias festivos etc.);
- A disponibilidade financeira;
- O fornecimento de matérias-primas e/ou mercadoria – quais são as matérias-primas/inputs de que precisas para fabricar o produto ou prestar os teus serviços? Onde vais comprar as matérias-primas? Estão sempre disponíveis? Vais comprá-las a pronto pagamento ou a crédito? Com que frequência fazes encomendas? Qual é o custo das matérias-primas e respetivo transporte? Que quantidade de matéria-prima precisarias por ciclo de produção?

### Custos de Matéria-Prima (por semana/mês/ciclo)

Tipo de Matéria-Prima	Quantidade	Preço Unitário (ESC)	Custo Total (ESC)

## 2. LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO

O Layout ou Arranjo Físico abrange o planeamento da localização das máquinas, dos(as) empregados, das áreas de serviço para clientes, armazéns, áreas e passadeiras para circulação de materiais, pessoas ou máquinas, das entradas e saídas das instalações<sup>4</sup>.



Por meio do Layout ou Arranjo Físico, irás definir como será a distribuição das diversas áreas da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, entre outros), bem como das pessoas no espaço disponível.

No planeamento da localização, debes considerar os seguintes requisitos:

- Máquinas e ferramentas devem estar numa área segura para evitar perdas;
- O gabinete do gerente deve estar colocado num ponto que possibilita ver as

<sup>4</sup>Consultar Decreto – Legislativo 5/2007 de 16 de Outubro, publicado no Boletim Oficial, I SÉRIE- Nº 37 SUPLEMENTO, de 16 de Outubro de 2007

## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

atividades produtivas;

- As etapas de produção devem estar localizadas numa sequência contínua. Por exemplo etapa 3 depois da etapa 2, e assim sucessivamente;
- Deve haver indicação de passadeiras e áreas restritas;
- O armazém de produtos acabados deve estar no lado oposto da entrada das matérias- primas.

**Um bom layout ou arranjo físico traz vários benefícios dos quais se destacam:**

- Aumento da produtividade;
- Diminuição de desperdício;
- Maior facilidade na localização dos produtos pelos(as) clientes na área de vendas;
- Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

## 3. PROCESSOS OPERACIONAIS



É o momento de registares como será o funcionamento da tua empresa ou do teu negócio. Deves ordenar como serão feitas as diversas atividades, descrevendo cada etapa, indicar como será a produção, bem como a venda dos produtos, a prestação dos serviços e também as rotinas administrativas. Igualmente debes identificar os trabalhos que serão realizados, os respetivos responsáveis, bem como os materiais e equipamentos necessários.

#### 4. IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE RECURSOS

É importante fazeres a previsão dos recursos necessários para o funcionamento da tua empresa ou do teu negócio, nomeadamente, equipamentos, recursos humanos, logística, entre outros.

##### 4.1. Equipamentos

Que equipamentos serão necessários? Quais são as suas características técnicas? Vão ser importados? Qual é o preço, seguro, frete e IVA?

Quem são os(as) fornecedores(as) de equipamentos? São conhecidos(as) Quem apresentou a melhor oferta? Quais são os termos e condições do(a) fornecedor(a) de equipamentos?

Há peças sobresselentes disponíveis localmente? Há algum apoio técnico para os equipamentos?

##### 4.2. Recursos Humanos

Deves fazer a previsão do pessoal necessário como sócios(as) e pessoas a serem contratadas para o funcionamento sócios(as) e pessoas a serem contratadas.

Convém verificares primeiro a disponibilidade de mão-de-obra qualificada na tua zona. Caso contrário, terás que investir na formação da tua própria equipa. É igualmente importante contactares os sindicatos de classe para obteres informações sobre a legislação específica em vigor, acordos coletivos, salário, horários, etc.

Havendo possibilidades, oferece aos (às) trabalhadores(as) alguns incentivos como assistência médica, almoço, transporte, entre outros.

**Podes elaborar o seguinte quadro sobre a necessidade de pessoal:**

Cargo/Função	Qualificações Necessárias	Salário Médio do Mercado

##### 4.3. Logística

A empresa ou o negócio vai precisar de energia elétrica? Está disponível? Se estiver, qual é o consumo de eletricidade previsto por mês?

Precisas dum gerador para a tua empresa ou negócio? Quanto custa? Tem capacidade suficiente para fornecer energia aos equipamentos?

A empresa ou negócio vai precisar de água? Está disponível?

Vais precisar duma viatura para entrega de matérias-primas e transporte de produtos acabados? Se não tiveres viatura própria, terá capacidade para alugar?

#### SAIBA MAIS

“À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo”.

Philip Kotler

Fonte: <http://www.administradores.com.br/frases/philip-kotle?page=1r/> (Abril 2017)

#### AGORA EU SEI QUE...

1. Para dimensionar e a organizar o processo de produção, eu devo decidir sobre os seguintes aspectos principais: Escolha da capacidade de produção; Escolha da tecnologia (técnicas de produção); Arrumação (“Layout ou arranjo Físico”).

2. Um bom layout ou arranjo físico traz vários benefícios, nomeadamente: Aumento de produtividade; diminuição de desperdícios; Maior facilidade na localização de produtos pelos(as) clientes na área de vendas; melhoria de comunicação entre os setores e as pessoas.

3. Para garantir o bom funcionamento da minha empresa ou do meu negócio, eu devo identificar as principais necessidades, em termos de equipamento, recursos humanos e da logística.

## ATIVIDADE

Relativamente ao teu projeto de negócio ou projeto escolar, identifica as necessidades em termos de equipamento, pessoas e logística.

## V. PLANIFICAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS

## Introdução

O Plano Financeiro apresenta o comportamento da empresa ao longo do tempo, em termos financeiros, contempla o fluxo de caixa, a análise do investimento, a demonstração dos resultados, as projeções de balanços e outros indicadores.

No plano financeiro apresentam-se, em números, todas as ações planificadas para a empresa ou negócio, devendo o(a) empreendedor(a) procurar responder as perguntas chave que se seguem:

Quanto será necessário para iniciar o negócio? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? O volume de vendas que a empresa espera atingir torna o negócio atrativo? É atrativa a lucratividade que a empresa conseguirá obter?

## 1. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

## 1.1. DETERMINAÇÃO DAS RECEITAS

Com base no estudo de Marketing já efetuado, o(a) empreendedor(a) estabelece a projeção das quantidades vendidas esperadas para o horizonte de cinco anos. Com estes dados e mais a determinação do preço do teu produto ou serviço, poderás visualizar as tuas vendas, em termos de valores, ou seja, poderás elaborar o teu Plano de Vendas ou Receitas, tendo em conta os seguintes Passos e considerando que se estima que se trabalhará 20 dias por mês e 12 meses por ano:

1º. Faz a estimativa das quantidades vendidas no menor período, que corresponde ao ciclo normal de atividades de empreendimento (a maior parte dos empreendimentos começa por estimar vendas diárias). A seguir, faz a estimativa das vendas semanais e mensais correspondentes, conforme o número de dias trabalhados; A quantidade estimada de acordo com o mercado analisado e o dimensionamento feito no plano operacional.

2º. Faz a estimativa do preço de venda da mercadoria ou serviço fornecido, ou seja, o preço definido no ponto sobre Marketing.

3º. Multiplica as quantidades mensais estimadas pelo preço de venda da mercadoria e ache o valor de vendas mensais;

## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

4º. Multiplica o valor de vendas mensais estimado no ponto anterior pelo número de meses trabalhados durante o ano.

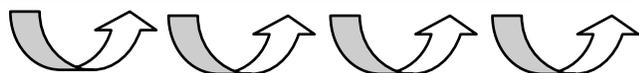
### Plano de Vendas ou Volume de Negócios

Produto	Quantidades Produzidas e Vendidas			Preço (ESC)	Vendas Mensais (ESC)	Vendas Anuais (ESC)
	Diárias	Mensais	Anuais			
PÃO	500	10.000	120.000	10\$00	150.000\$00	1.800.000\$00

Para fazer a estimativa dos anos seguintes, toma-se como base um crescimento constante ano após ano. A taxa variará conforme as previsões fornecidas pelas autoridades ou instituições económicas ou de acordo com a expectativa dos(as) proponentes do empreendimento. Em geral, usam-se taxas que variam entre os 3% e os 10%. Mas também para facilitar os cálculos, embora não sendo realista, podem-se considerar vendas constantes no período analisado, ou então os 3 primeiros anos e a variação a partir do 4º ano.

Descrição	Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 2	Ano 4	Ano 5
Volume de Negócios	1.500.000\$	1.800.000\$	1.890.000\$	1.984.500\$	2.083.725\$	2.187.911\$

**Aumento 5%**



## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

### 1.2. DETERMINAÇÃO DOS CUSTOS

#### 1.2.1. CUSTOS VARIÁVEIS

Custo variável é a soma dos fatores variáveis de produção. São custos que mudam de acordo com a produção ou a quantidade de trabalho.

Exemplos: Matéria-prima, insumos diretos, embalagens, comissão de vendas, impostos diretos de venda (IVA – Impostos sobre o Valor Acrescentado) fretes de vendas.

#### Passos a seguir na elaboração da Previsão de Custos Variáveis

1. Aliste todos insumos ou matérias- primas necessários para completar o produto ou serviço e que variam de acordo com as quantidades produzidas;
2. Faz a estimativa das quantidades necessárias para completar uma unidade de produto ou serviço. Alternativamente, poderá estimar as quantidades necessárias ou consumidas durante um dia;
3. Com base na informação recolhida no ponto Fornecedores (acima), alista os preços de compra de cada insumo ou matéri -prima, para cada unidade;
4. Multiplica as quantidadse mensais estimadas pelo preço de compra de cada item, por forma a determinares o Custo Mensal de cada insumo ou matéria-prima.
5. Multiplica o valor das compras mensais estimado pelo número de meses trabalhados durante o ano (a maioria dos empreendimentos considera 12 meses de trabalho por ano).

#### Custos Variáveis

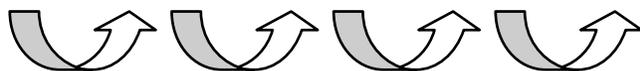
Produtos	Quantidades			Preço (ESC)	Custos Mensais (ESC)	Custos Anuais (ESC)
	Diárias	Mensais	Unid.			
Farinha de Trigo	50,00	1.000	Kg	50\$00	50.000\$00	600.000\$00
Fermento	10,00	300	Saco	20\$00	6.000\$00	72.000\$00
Água	25,00	400	Garrafa 25Litros	20\$00	320\$00	3.840\$00
Sal	0,50	10	Kg	15\$00	150\$00	1.800\$00
Carvão	3,00	150	Saco 3 Kg	250\$00	12.500\$00	150.000\$00
Totais					68.970\$00	827.640\$00

## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

Deve-se fazer a estimativa dos custos anuais, atendendo ao aumento esperado nos custos.

Descrição	Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 2	Ano 4	Ano 5
Custos Variáveis	68.970\$	827.640\$	869.022\$	912.473\$10	958.096\$75	1.006.001\$58

**Aumento 5%**



### 1.2.2. CUSTOS FIXOS

Custos fixos são a soma de todos os fatores fixos de produção. Não depende do nível de atividade da empresa, ou seja, produzindo-se ou vendendo-se em qualquer quantidade, os custos fixos existirão e serão os mesmos. Eles diferem dos custos variáveis que são aqueles que variam proporcionalmente às vendas realizadas ou nível de produção industrial.

É um termo polémico, porque este custo ocorrerá mesmo que não haja produção. A partir dos custos fixos, aliado à margem de contribuição como objetivo da empresa, determina-se o ponto de equilíbrio contável e económico.

São exemplos de custos fixos: salários, rendas, tarifas de água, telefones, energia elétrica, manutenção, seguros, entre outros.

Para fazeres a estimativa dos Custos Fixos, segue os mesmos passos usados para elaboração da Previsão de Custos Variáveis.

## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

### Custos Fixos

Custos	Custos Mensais (ESC)	Custos Anuais (ESC)
Renda de aluguer da Padaria		
Eletricidade		
Aluguer de Transporte		
Total		

Deve-se fazer a estimativa dos custos anuais, conforme se fez nos pontos anteriores.

Descrição	Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 2	Ano 4	Ano 5
Custos Variáveis						

**Aumento 5%**



A variação anual depende da conjuntura do país. Poderá ser 5% ou menos. Para facilitar os cálculos, poderá até ser considerado constante, pois não terá grandes efeitos na decisão de investimento.

## 2. CÁLCULO DO LUCRO

O lucro é o prémio ou recompensa que a tua empresa ou negócio obtém como resultado dos investimentos que realiza. Assim, o lucro é o principal objetivo da empresa.

Podes querer saber se estás a ter lucro ou prejuízo no final duma semana, um mês, um trimestre, um ano ou mais, consoante seja mais conveniente. Para isso, deves reunir antes a seguinte informação do período em análise:

- Valor total de vendas;
- Valor total dos custos diretos de materiais;
- Valor total dos custos diretos de mão de obra;
- Valor total dos custos totais indiretos sem incluir impostos;
- Valor dos impostos.

Em seguida, deves apresentar a informação como no quadro seguinte, mas tendo em conta que alguns exemplos não representam números reais:

DESCRIÇÃO	CASO A	CASO B
Vendas Mensais	10.800\$00	13.500\$00
Menos: Custos Diretos de Materiais	8.700\$00	8.700\$00
Menos: Custos Diretos de Mão de Obra	900\$00	900\$00
Lucro Bruto	1.200\$00	3.900\$00
Menos: Custos Indiretos	2.000\$00	1.900\$00
Lucro Antes de Impostos	1.400\$00	2.000\$00
Menos: Impostos pagos ao Governo		
Lucro Líquido	1.100\$00)	1.600\$00

No caso A, houve prejuízo de 1.100\$00 assinalado entre parênteses. No caso B, a empresa obteve lucros.

## 3.NECESSIDADES DE INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

### Introdução

Antes de abrires a tua empresa ou o teu negócio deves determinar o total de investimentos que precisa fazer bem como a previsão das necessidades de financiamento.

Alguns negócios podem ser implementados com um baixo nível de investimentos, como uma empresa de consultadoria, enquanto outros requerem grandes investimentos como é o caso de um ginásio ou restaurante.

### 3.1. NECESSIDADES DE INVESTIMENTO

#### 3.1.1. Conceito

Investimento é a aplicação de algum tipo de recurso (dinheiro ou títulos) com a expectativa de receber algum retorno futuro superior ao aplicado, compensando inclusivamente a perda de uso desse recurso, durante o período de aplicação (juros ou lucros, em geral a longo prazo)

#### 3.1.2. Principais Tipos de Investimento

Investimentos em Instalações e Equipamentos: Aquisição de locais de instalação, prédios ou construções; Compra de equipamento, mobiliário, viaturas, ferramentas e utensílios, entre outros.

Outros Investimentos Pré-Operacionais – Publicidade, estudos, formação, licenças, entre outros.

Fundo de Maneio Inicial – é o dinheiro necessário para o pagamento de diversas despesas iniciais, nomeadamente:

- Compra de um stock inicial de matérias-primas, insumos e mercadorias;
- Pagamento de determinadas despesas enquanto não houver dinheiro suficiente em caixa (legalização do empreendimento, salários do primeiro mês, caução de renda de casa, etc.)
- Financiamento das vendas, ou seja, a cobertura do atraso de pagamento dos(as) clientes, caso decidires vender a crédito no início do teu negócio.

### 3.2. NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

Após o levantamento das necessidades de investimentos, deves alistar as fontes de financiamento do teu empreendimento, ou seja, de onde virão os fundos, pois se não fores capaz de mobilizar fundos para os investimentos, o teu projeto, por mais que esteja bem elaborado, permanecerá apenas como um documento que nunca será materializado.

Neste tema, encontrarás orientações básicas para escolheres um projeto tendo em conta as possíveis fontes de financiamentos e as formas de sua mobilização. Na decisão que vieres a tomar sobre o financiamento do projeto, quer seja com recurso a dinheiro próprio (capital próprio) ou a empréstimo (capital alheio), deves considerar sempre as vantagens e desvantagens da tua decisão.

#### 3.2.1. CAPITAL PRÓPRIO

##### Conceito

Considera-se capital próprio aquele dinheiro que resulta das tuas poupanças pessoais ou da venda dos teus bens pessoais e também de contribuições dos teus, familiares e amigos(as), em forma de terras, edifícios, mobiliário, máquinas, viaturas, prestação de serviços, dinheiro, entre outras.

Em qualquer projeto que pretenderes implementar, mesmo que não tenhas dinheiro suficiente, deves ser capaz de contribuir com capital próprio. Isto tem sido uma exigência dos Bancos, como condição para teres acesso a crédito. Ao aplicares fundos próprios no teu projeto, estás a provar que tens confiança no sucesso do mesmo.

### Vantagens e Desvantagens

Vantagens	Desvantagens
O capital próprio torna o projeto menos arriscado.	Em caso de fracasso, não partilhas o teu risco com ninguém. Todo o prejuízo recai sobre ti.
Em caso de sucesso, os lucros são todos teus.	Ficas privado de usar parte desse dinheiro para outras aplicações.
Tens liberdade de planificar e usar o teu dinheiro sem interferência externa.	Podes ficar acomodado por que é teu e ninguém exerce pressão sobre ti.
Não ficas pressionado por teres que pagar juros e dívidas em datas fixas	Não terás apoios nem contribuições de quem poderia ceder-te o crédito.
Tens maior possibilidade de sucesso no projeto porque estás a aplicar um dinheiro que resultou do teu esforço.	Pode não ser possível teres uma avaliação sincera e independente da viabilidade do projeto.

#### 3.2.2. CAPITAL ALHEIO

##### Conceito

Considera capital alheio, aquele dinheiro que resulta de empréstimos contraídos junto às instituições bancárias ou pessoas.

## Vantagens e Desvantagens

Vantagens	Desvantagens
Tens à disposição um dinheiro que levarias mais tempo para acumular,	Tens que pagar a dívida com juros mesmo que não estejas a ter sucesso.
Há partilha de riscos com quem te concede o crédito,	Sofres pressão por causa da dívida e dos juros que têm que ser pagos em datas fixas.
Vais ter apoio, avaliação realística e independente de quem te concede o crédito.	Em caso de fracasso, perdes os bens de garantia e ficas na falência.
_____	Tens alguém a controlar aquilo que fazes.
_____	Tens que apresentar garantias que podem ser penhorados, se não conseguires cumprir com os pagamentos.

O **Capital próprio** e o capital alheio podem ser necessários e estarem em simultâneo no projeto. É importante identificares projetos em que tens a possibilidade de contribuir com capital próprio e não serem completamente financiados com capital alheio. Isto reduz o risco de fracasso e a pressão externa sobre ti.

## SAIBA MAIS

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

Peter Drucker

Fonte: <https://pensador.uol.com.br/lucro/> (Novembro 2016)

## AGORA EU SEI QUE...

1. O Plano Financeiro apresenta o comportamento da empresa ao longo do tempo, em termos financeiros, contempla o fluxo de caixa, a análise do investimento, a demonstração dos resultados, as projeções de balanços e outros indicadores.
2. Com base no estudo de Marketing já efetuado, eu faço a projeção das quantidades vendidas esperadas para o horizonte de cinco anos. Com estes dados e mais a determinação do preço do meu produto ou serviço, poderei visualizar as minhas vendas, em termos de valores, ou seja, poderei elaborar o meu Plano de Vendas ou Receitas.
3. Custo variável é a soma dos fatores variáveis de produção. São custos que mudam de acordo com a produção ou a quantidade de trabalho.
4. Custos fixos são a soma de todos os fatores fixos de produção. Não dependem do nível de atividade da empresa, ou seja, produzindo-se ou vendendo-se em qualquer quantidade, os custos fixos existirão e serão os mesmos.
5. Eu posso calcular os lucros subtraindo as vendas pelos custos diretos e indiretos, referentes a um dado período.
6. Antes de abrires a minha empresa ou o meu negócio, eu devo determinar o total de investimentos que preciso fazer, bem como a previsão das necessidades de financiamento.
7. Investimento é a aplicação de algum tipo de recurso (dinheiro ou títulos) com a expectativa de receber algum retorno futuro superior ao aplicado compensando inclusivamente a perda de uso desse recurso durante o período de aplicação (juros ou lucros, em geral ao longo prazo).
8. Há três tipos principais de Investimentos: Investimentos em Instalações e Equipamentos; Outros Investimentos Pré-Operacionais; Fundo de Maneio Inicial.
9. Após o levantamento das necessidades de investimentos, eu devo alistar as fontes de financiamento do teu empreendimento, ou seja, de onde virão os fundos.
10. Para financiar o meu projeto, eu posso recorrer tanto a fundos próprios (capital próprio, como a empréstimos (capital alheio). É importante que, em qualquer projeto, eu seja capaz de contribuir com algum fundo próprio, para reduzir o risco do projeto fracassado.
11. O empréstimo (capital alheio) tem a grande desvantagem de se pagar a dívida com juros, mesmo que o projeto não tenha sucesso.

ATIVIDADES

1. Preenche o Quadro sobre os Custos Fixos constante na página 95 deste Manual.
2. A partir do exercício de simulação de empresas, pratica a determinação de lucro.
3. Na tua localidade, ou município onde se situa a tua escola, pesquisa e elabora uma lista de instituições que oferecem crédito para pequenos projetos. Indica também os requisitos e garantias exigidas.
4. No plano empresarial que estás a elaborar, diz quais são as soluções que encontras para mobilizar fundos próprios para o teu projeto.
5. Marca com X uma resposta correta apenas a partir das seguintes questões:

A confirmar que o teu projeto vai ser financiado com uma parte de empréstimo significa que:

- Há garantia de sucesso do projeto;
- Vais usar poupanças pessoais para financiar todo o projeto;
- Terás que pagar a dívida e os juros dos empréstimos;
- Nenhuma das respostas anteriores.

6. Indica se são verdadeiras ou falsas as seguintes afirmações:

As vantagens de fundos próprios são:

- Reduzir o risco;
- Aumentar as vendas;
- Obter maior benefício nos lucros.

VI. PROJETOS E FEIRAS ESCOLARES



1. Projetos Escolares

Em função da natureza do objeto de atividade, os projetos escolares podem ser: agrícolas, industriais, comerciais ou então de prestação de serviços. Quando devidamente elaborados e implementados, os benefícios dos projetos escolares incluem:

- Servir de viveiros de empresários do futuro;
- Oferecer bens e serviços para satisfação das necessidades das comunidades locais;
- Estimular o espírito criativo e empreendedor dos(as) alunos(as) e das comunidades.



Como criar Projetos Escolares?

Em associação com os(as) colegas da turma, da classe ou da escola, por iniciativa própria e com a supervisão dos(as) professores(as) e aprovação da Direção da Escola, os(as) alunos(as) deverão associar ideias e recursos, com o objetivo de materializar um projeto escolar.

Assim, para implementares um projeto escolar, observa as etapas principais abaixo discriminadas:

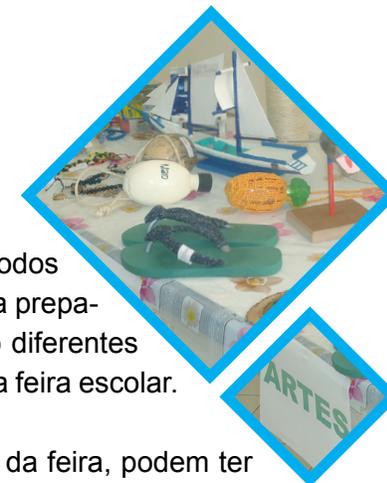
<p><b>1ª Etapa - Escolha da Ideia</b></p>	<p>Com os (as) teus/tuas colegas reúne e escolhe a ideia de projeto, avaliam as necessidades, fazem orçamento e discutem com os(as) professores(as) e a Direção da Escola. Devem decidir como vão usar ou partilhar os benefícios do projeto. O projeto deve precisar de recursos que possam ser adquiridos em associação com os(as) colegas.</p>
<p><b>2ª Etapa - Liderança</b></p>	<p>Com os (as) teus/tuas colegas, escolhe o órgão diretivo do projeto, encabeçado por um presidente que é eleito por uma assembleia-geral constituída por todos (as) alunos (as) envolvidos (as). Deve haver um conselho fiscal.</p>

<b>3ª Etapa - Contribuições para o Projeto</b>	Grande parte das contribuições para o projeto deve resultar de poupanças tanto em dinheiro como em outro tipo de recursos necessários. O dinheiro do projeto é gerido pelos (as) associados (as) e deve ser depositado num Banco ou noutra local seguro.
<b>4ª Etapa - Regime de Trabalho</b>	O envolvimento no projeto escolar deve ser em momentos fora das horas normais de aulas. Podem trabalhar no projeto num sistema de escala, se for preciso.
<b>5ª Etapa - Implementação e Operação do Projeto</b>	O arranque do projeto deve acontecer assim que forem reunidas as condições. Se possível, deve ser dentro do primeiro trimestre. Todos(as)os (as) alunos(as) e a Direção da Escola devem assistir a inauguração do projeto escolar. O projeto termina no período que antecede a preparação para os exames. No dia de encerramento realiza-se uma assembleia-geral dos alunos onde serão apresentados e discutidos os resultados finais do projeto escolar.

Alguns exemplos de projetos escolares implementados por alunos(as) de algumas escolas:

- Lavagem de carros e venda de refrigerantes na praia durante fins-de-semana;
- Viveiro de plantas de ornamentação;
- Criação de galinhas e produção de ovos;
- Cultivo de hortícolas (couve, repolho, alface, cenoura, cebola, etc);
- Fabrico de materiais de construção, nomeadamente, blocos, grelha, tanques de lavar, vasos para flores, etc;
- Organização da feira escolar onde os(as) alunos(as), de forma individual ou em grupos, participam com os seus produtos e serviços numa exposição venda.

## 2. FEIRA ESCOLAR



A feira escolar é também um projeto escolar. Tu e todos (as) os (as) teus/tuas colegas devem envolver-se na preparação e realização de feiras escolares, preparando diferentes tipos de produtos e serviços para serem expostos na feira escolar.

Para além da exposição de produtos, no momento da feira, podem ter lugar atividades culturais, peças teatrais, concursos, música, e outros para animar o ambiente.

A feira escolar pode ser realizada dentro ou fora do recinto escolar, tem que ser num espaço público para que a comunidade local possa visitar e fazer compras na vossa feira.

Na feira escolar, compreenderás como se comportam os (as) consumidores (as) na escolha de produtos e serviços. Tu irás praticar o Marketing para atrair compradores (as). Poderás também ter contactos de futuros(as) clientes. A feira escolar deve ser também da tua iniciativa, em associação com os teus/tuas colegas.

Vê, a seguir, alguns exemplos de atividades preparatórias, organização e programa de feiras escolares realizadas por alunos (as) como tu, em algumas escolas do país.



Exemplo de Atividades Preparatórias e Prazos

Atividades	Prazo
1. Contacto com o município para autorizar o uso do espaço público para a feira escolar	
2. Inscrição de alunos expositores de cada turma	
3. Contacto com a Polícia para segurança do local	
4. Organização de peça teatral, atividades culturais	
5. Preparação de traje para comissão organizadora	
6. Propaganda: cartazes, TV, rádio, internet ou jornais	
7. Verificação da prontidão de expositores	
8. Mobilização de alunos(as)	Permanente
9. Preparação de dísticos	
10. Distribuição de convite para entidades locais	
11. Preparação de perguntas para o concurso	
12. Aparelhagem e som	
13. Limpeza do local e ornamentação	
Realização da feira	



Exemplo de Programa do Dia da Feira

Horas	Atividade	Responsável
6.30	Chegada de expositores Arrumação de exposições	Alunos (as) expositores(as)
8.00	Inauguração	Delegado(a) do Ministério da Educação ou Presidente da Câmara Municipal
9.30	Peça teatral	Alunos(as)
10.30	Concursos	Comissão Organizadora
12.00	Lanche	
12.30	Danças e Palestras	Grupos de dança /Profes- sores(as) /Palestrante
14.30	Divulgação de resultados do concurso: • Melhor exposição • Produto mais vendido • Produto ou serviço mais rentável	
15.00	Encerramento	Diretor da Escola

Exemplo de Composição de Comissão Organizadora

Nome	Função	Turma
Maria Helena	Chefe da Comissão Organizadora	12ª B
Carlos António	Adjunto Chefe da comissão	11ª A
Orlando	Moderador	11ª C
Rosa	Moderadora	12ª C
Odaír	Protocolo	11ª B
Samira	Protocolo	12ª A

### SAIBA MAIS

“Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado”

Rubem Alves

Fonte: <http://www.projetospedagogicosdinamicos.com/frases.html> (Junho 2017)

### AGORA EU SEI QUE...

1. A criação dum projeto escolar passa por cinco etapas, designadamente: Escolha da Ideia; Liderança; Contribuições para o Projeto; Regime de Trabalho; Implementação e Operação do Projeto.
2. Na feira escolar, eu terei a oportunidade de observar e compreender como se comportam os (as) consumidores (as) na escolha de produtos e serviços.

### ATIVIDADE

Em associação com os (as) teus/tuas colegas de turma, ano ou escola, pratica o empreendedorismo na escola, implementando uma feira escolar.

### VII. NOÇÕES DE CONTABILIDADE

#### Introdução

Os empreendimentos implicam uma série de atividades e transações que resultam em entrada e saída de fluxos de dinheiro.



Portanto, tens que acompanhar todas as operações que acontecem na tua empresa ou do teu negócio para poderes estar em condições de fazer uma boa gestão. Para isso, é necessário que tenhas um sistema de registo de toda a informação gerada pela atividade da tua empresa ou do teu negócio.

Neste tema iremos dar principal enfoque aos registos básicos, cálculo de custo e preço dum produto, transações a pronto e a crédito, e o orçamento.

#### 1. CONCEITO DE CONTABILIDADE

Contabilidade é o registo das transações e operações da empresa. Isto significa escrever, em termos monetários, todas as transações que foram feitas numa empresa.

#### 2. REGISTO DE TRANSAÇÕES

O registo das transações faz-se em livros, nomeadamente:

**Livro-Caixa**, no qual se registam todas as transações da empresa, envolvendo a entrada e saída de dinheiro;

**Livro de Venda**, no qual se registam todas as vendas a dinheiro e a crédito da empresa;

**Registo de Compras**, no qual se registam todas as compras feitas pela empresa, pagando a dinheiro ou a crédito;

**Livro de Inventários** – usa-se para o registo de todos os produtos comprados e armazenados;

## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

**Livro de Reembolsos** - usa-se para o registo dos produtos devolvidos ao (à) fornecedor(a);

**Livros de Registo** - podem ser usados para o registo de todos os débitos e créditos;

**Livro Razão** – são grupos de todas as contas de transações feitas numa empresa. Estas podem ser de rendimentos, despesas, ativo, passivo, entre outros.

### 3. REGISTOS BÁSICOS

Por mais pequena que seja a tua empresa ou o teu negócio, tens que guardar registos. Os registos irão ajudar-te no melhor controlo da empresa, o que significa saberes a qualquer momento o que se passa na empresa.

Por exemplo: Quanto dinheiro ou património a empresa tinha, tem ou terá num dado momento; Quanto dinheiro a empresa gastava e ganhava por dia, quanto gasta e ganha hoje, quanto gastará e ganhará amanhã; Qual foi a máquina, loja ou trabalhador(a) que trouxe, traz e trará boa receita.

Toda a informação sobre materiais e equipamentos, dinheiro e pessoas tem que estar registada para te ajudar na TOMADA DE DECISÃO.

Os Registos Básicos são os seguintes: Registo de Caixa; Registo de Custos; Registo de Stock (Ficha de Cardex); Livro de controlo de Stocks.

#### 3.1. REGISTO DE CAIXA

O Registo de caixa contém as anotações diárias da entrada e saída de dinheiro na caixa ou cofre da empresa. Permite saber quanto dinheiro entrou e saiu num dado momento, e donde veio ou para onde foi o dinheiro.

Por exemplo: Na venda de um bem, entra dinheiro. Na compra de um material, sai dinheiro.

## UNIDADE 3 - PLANO EMPREENDEDOR

### Exemplo de Livro Registo de Caixa

Data	Descrição	Ref.	Entrada	Saída	Saldo
02 Janeiro	Dinheiro que havia (existência inicial)		-	-	500
03 Janeiro	Compra de 10 matérias-primas no valor de 200		-	200	300
04 Janeiro	Venda de 10 chapéus no valor de 400		400	-	700
05 Janeiro	Depósito no Banco de 500		-	500	200
10 Janeiro	Balanço		400	700	200

No Livro-Caixa pode-se ver o seguinte:

- **Data:** Indica a data em que a transação se realizou;
- **Descrição:** Mostra onde foi ganho e em que foi gasto o dinheiro;
- **Referência:** Indica o documento de referência (fatura, recibo, entre outros);
- **Entrada:** Indica o valor de dinheiro que entrou na caixa;
- **Saída:** Indica o valor de dinheiro que saiu da caixa;
- **Saldo:** Indica o valor de dinheiro existente na caixa;
- **Balanço:** Por exemplo, no dia 10 de Janeiro, fazes o balanço para saberes o total de dinheiro que entrou e saiu, bem como o saldo existente na caixa.

Se o teu empreendimento recebe e faz pagamento também em cheques, transferências ou outras operações bancárias, o registo de caixa pode também ilustrar o movimento de Banco.

**Exemplo do Livro Registo de Caixa com Banco**

Data	Descrição	Caixa			Banco		
		Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo
02 Janeiro	Dinheiro que havia (existência inicial)	-	-	500	-	-	-
03 Janeiro	Compra de 10 matérias-primas no valor de 200	-	200	300	-	-	-
04 Janeiro	Venda de 10 chapéus no valor de 400	400	-	700	-	-	-
05 Janeiro	Depósito no Banco de 500	-	500	200	500	-	500
10 Janeiro	Balanço	400	700	200	500	-	500

Tu podes observar neste registo que, na operação que o empreendimento faz, deposita em dinheiro no Banco. Há um registo de saída de 500 da caixa e outro registo de entrada de 500 no Banco, o que faz com que o saldo da caixa fique 200 e do Banco 500.

O Registo de Caixa com Banco geralmente é utilizado nas grandes empresas. Para as pequenas, separa-se o registo de caixa do de banco.

**3.2. REGISTO DE CUSTOS**

O registo de despesas contém anotações diárias dos pagamentos efetuados pela empresa, por categoria de despesas. Este tipo de registo permite saber o dinheiro gasto num dado momento, por categoria de pessoas.

Por exemplo, quanto gastaste na compra de matérias-primas, pagamento de renda, salários, etc.

Exemplo de Registo de Simples de Custos

Data	M. Primas	Renda	Transporte	Salários	Telefone
02 Janeiro	300	-	10	-	50
03 Janeiro		100	10	-	-
04 Janeiro			10		50
10 Janeiro	300	100	30	100	

**3.3. REGISTO DE STOCK (FICHA DE CARDEX)**

Um dos instrumentos mais usados no controlo de stocks é a ficha de cardex. Na ficha de cardex regista-se a entrada e saída de produtos. Permite-te saber, por exemplo, quantos artigos entraram e saíram do armazém ou da loja, num dado momento. Permite-te também saber quem são os(as) maiores fornecedores(as) ou clientes, quais são os artigos com maior movimento e com que frequência podes fazer novas compras.

**Exemplo de Ficha de Controlo de Stock**

Nome do artigo: Chapéu					
Preço de venda: 400\$00			Ponto de encomenda: 10 unidades		
Preço de compra: 200\$00					
Data	Descrição	Ref.	Entrada	Saída	Existência
1 Janeiro	Compra na empresa 1	VD1	30	-	30
01 Janeiro	Compra na empresa 4	VD2	20	-	50
02 Janeiro	Venda à Loja da Montanha	Fatura1	-	15	35
03 Janeiro	Venda aos Amigos da Natureza	Fatura2	-	25	10

Neste tipo de registo, cada artigo tem a sua própria ficha. O movimento de entrada, saída e das existências é similar ao de registo de caixa.

Por exemplo, na tua empresa, quando restarem no teu armazém 10 unidades de um artigo, já podes fazer novas compras deste mesmo artigo. Este número mínimo de unidades de cada artigo existente no armazém, constitui o teu ponto de encomenda para esse artigo.

**3.4. LIVRO DE CONTROLO DE STOCKS**

Neste tipo de registo faz-se o lançamento do valor monetário total da mercadoria ou dos produtos que entram e saem do armazém ou da loja, bem como o valor da mercadoria que lá permanecem num dado momento.

Exemplo de Livro de Controlo de Stock

Mês:				
Data	Descrição	Valor de produtos que entraram (Em escudos)	Valor de produtos que saíram (Em escudos)	Valor de produtos que estão no armazém
02 Janeiro	Inventário	-	-	1000
3 Janeiro	Vendas	-	500	500
04 Janeiro	Compras	200	-	700
05 Janeiro	Vendas	-	250	450

4. CUSTOS E PREÇOS

4.1. CUSTOS

No passado a contabilidade de custos era considerada uma técnica para verificação de custos de produtos ou serviços na base de dados históricos. Atualmente, a contabilidade de custos é considerada uma ferramenta muito importante para controlo com o objetivo de reduzir os custos.

4.1.1. Conceito

Custos - constituem o montante de despesas, real ou nocional, incorrida ou atribuível a uma coisa ou produto. São, pois, todos os gastos que se fazem no negócio para a produção e venda de produtos ou serviços.

Para o teu empreendimento, o custo do produto ou serviço será todo dinheiro que gastaste para comprar materiais e transportá-los, de fabricar e vender. Nesta gama de despesas, fazem parte também no custo do produto ou serviço as despesas administrativas, tais como renda, salários, comunicação, energia, água, entre outras.

4.1.2. Tipos de Custos

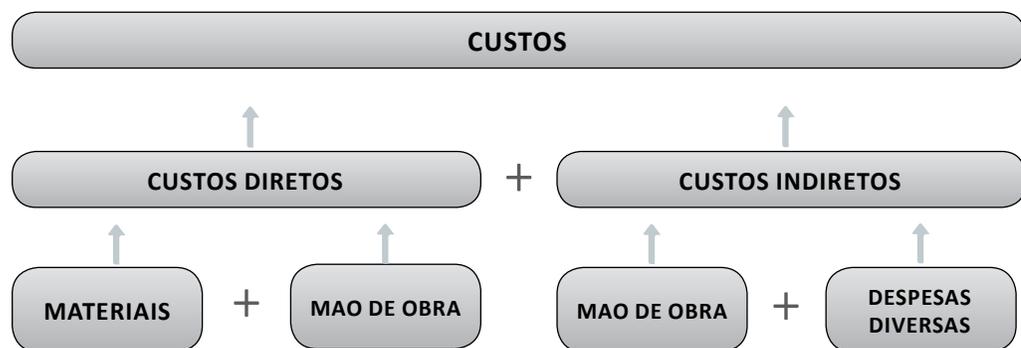
Os Custos podem ser Diretos e Indiretos, como podes verificar no seguinte quadro:

<p><b>1. CUSTOS DIRETOS</b> O montante que gastas em despesas diretamente relacionados com o produto ou serviço prestado. Os custos diretos são palpáveis e fáceis de calcular. Exemplos: O custo da madeira usada no fabrico duma cadeira; As tissagens usadas no cabeleireiro.</p>	<p>1.1.Custos Diretos de Materiais – O montante que gastas em materiais que fazem parte do produto ou serviço que vendes. Exemplo: O custo da madeira usada no fabrico duma cadeira.</p> <p>1.2. Custos Diretos de Mão de Obra - O montante que gastas no pagamento das pessoas que estão diretamente envolvidas no fabrico do produto ou prestação de serviço. Exemplo: O salário do carpinteiro que faz as cadeiras.</p>
<p><b>2. CUSTOS INDIRETOS</b> O montante gasto em despesas que não estão diretamente relacionados com o produto ou serviço prestado. Estes custos não são palpáveis no produto ou serviço prestado. Exemplos: Custos de renda, guardas, telefone, entre outros.</p>	<p>2.1. Custos Indiretos de Mão de Obra Referem-se ao montante que gastas no pagamento das pessoas que não estão diretamente envolvidas no fabrico do produto ou na prestação do serviço. Exemplos: Salários de guardas, serventes, secretárias, gerentes, contabilistas, entre outros.</p>

4.1.3. Cálculo de Custo dum Produto ou Serviço

O esquema que segue mostra que, para calculares o custo dum produto ou serviço, deves somar os teus custos diretos com os indiretos. Para obteres os custos diretos deves somar os custos diretos de materiais com os custos diretos de mão de obra. Por sua vez, para obteres os custos indiretos, deves somar os teus custos indiretos de mão de obra com as despesas gerais

Esquema para o Cálculo de Custo dum Produto ou Serviço

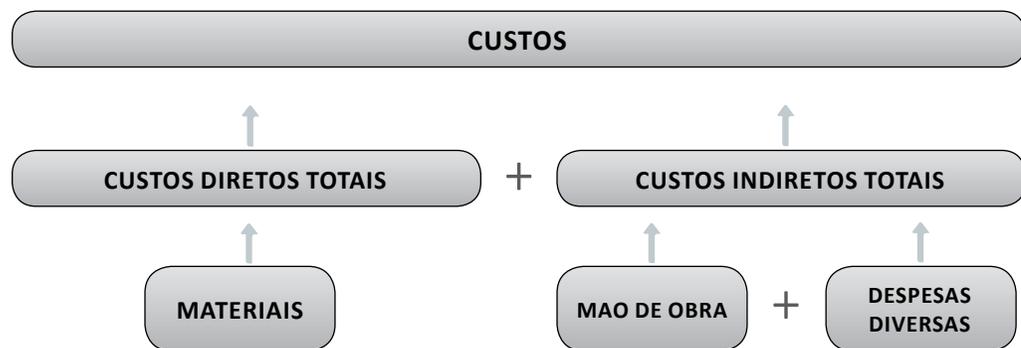


4.1.4. Cálculo de Custo dum Produto no Comércio

Aqui é importante notar que no comércio se deve considerar o seguinte:

- Custo direto – dinheiro gasto na compra de mercadoria;
- Custo indireto – dinheiro gasto noutras despesas, incluindo mão de obra, mas sem contar com a compra de mercadoria;
- No comércio não há custo direto de mão de obra, pois não os comerciantes que fabricam os produtos que vendem.

Cálculo de Custo dum Produto no Comércio



Acompanha a seguir os passos de um exemplo de cálculo de custo de revender chapéus, baseado no exercício de Metodologia GERIR

1º Passo: Distingue os Custos Diretos dos Indiretos

Tipos de Custos	Despesa realizada	Montante (UM)
Diretos	Compra de 5 chapéus (5x40)	200
	Compra mais de 5 chapéus	200
	Compra mais de 10 chapéus	400
Indiretos	Salários de trabalhadores	5
	Renda	5
	Aluguer de transporte	5
	Salário do(a) dono(a)	20
	Imposto	50

2º Passo: Calcula o custo de revender um único chapéu

1	Soma os custos totais na compra de mercadorias durante o mês (total custos diretos)	800
2	Soma os custos totais nas outras despesas durante o mês (custos indiretos)	85
3	Divide: Custos indiretos do mês: Custos diretos do mês (Taxa de custo indireto)	0,106
4	Escolhe o produto que queres calcular o seu custo	Chapéu
5	Anota o custo de compra desse produto (custo direto um)	40
6	Multiplica: Custo de compra x taxa de custo indireto (custo indireto de um)	4,24
7	Soma: Custo direto de um + custo indireto de um (custo de um artigo)	44,24

As operações que acompanhaste no quadro acima equivalem à seguinte fórmula para cálculo de custo no comércio:

Custo de um Artigo = Custo de Compra + Custo de Compra x Taxa Custo indireto

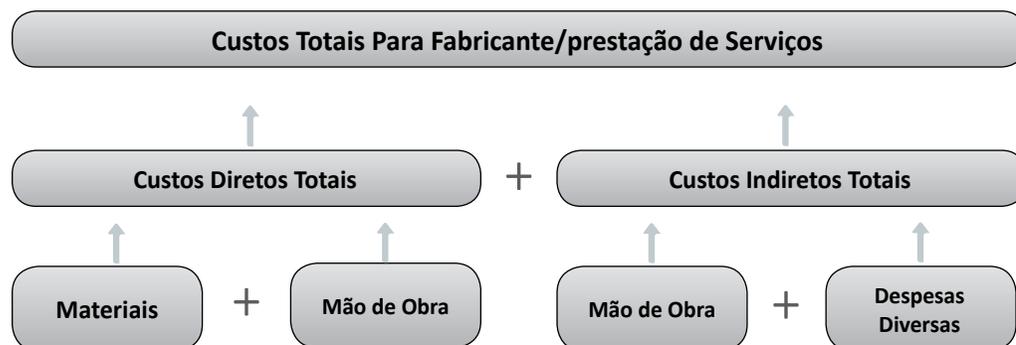
3º Passo: Calcula o custo para vários produtos

Ficha de Cálculo de Custos no Comércio			
Taxa = 0,106			
Nome do artigo	Custo de compra por unidade	Custo de compra x taxa	Custo total por unidade
Chapéu	40	4,24	44,24
Acúcar 12	1,27	13,27	
Colgate	15	1,59	16,59

4.1.5. Cálculo de Custo dum Produto na Indústria e Serviços

Na indústria e prestação de serviços considera:

- **Custo Direto;** Custo direto de materiais + Custo direto de mão de obra;
- **Custo Direto de Materiais;** Custo dos materiais que fazem parte do produto ou serviço;
- **Custo Direto de Mão de Obra:** Custo do(a) operário(a) que executo o produto ou serviço.
- **Custo Indireto:** Todos os outros custos necessários para o funcionamento da empresa, excluindo os custos diretos, tais como renda, água, salário para o pessoal não diretamente ligado ao setor produtivo (guardas, gerente, contabilista, etc.)



1º Passo: Distingue os Custos Diretos dos Indiretos

Tipo de custos		Despesa realizada	Montante (UM)
Diretos	Materiais	Compra de 5 matérias-primas Compra mais 5 matérias-primas Compra mais 10 matérias-primas	100 100 200
	Mão de Obra	Salário do(a) operário(a) que dobra Salário do(a) operário(a) que agrafa	2,5 2,5
Indiretos	Mão de obra	Salário do(a) dono(a) (gerente) Salário de guarda Salário de tesoureiro	20 2,5 2,5
	Despesas gerais	Renda Aluguer de transporte Imposto	5 5 50

2º Passo: Calcula o custo direto de materiais para fabrico de um chapéu

Ficha de cálculo de custos de matérias-primas			
Matéria- prima	Quantidade usada	Custo de compra	Custo total por unidade
Papel	1	20	20
Agrafó	0,1	0,05	0,005
Custo direto total de material para um chapéu			20,005

Ficha de cálculo de número de horas que demora o fabrico de um chapéu	
Etapas do processo de produção	Tempo que demora ( em horas de mão de obra)
Verificar a qualidade do papel e dobrar	10 segundos
Riscar	10 segundos
Enrolar	10 segundos
Verificar a qualidade e agrafar	10 segundos
Tempo total para fabricar um chapéu	40 segundos (40/ 3 600 = 0,01 horas)

Ficha de custos indiretos por mês	
Nome da despesa geral ou diversa	Total por mês
Renda do estabelecimento	5
Aluguer de transporte	5
Imposto	50
Salário do(a) dono(a)	20
Salário do guarda	2,5
Salário do tesoureiro	2,5
<b>Total de custos indiretos por mês</b>	<b>85</b>

$$\text{Custo indireto por hora} = \frac{\text{Custos indiretos totais por mês}}{\text{Horas totais gastas na produção}}$$

Logo, Custo indireto por hora =  $85/0,66 = 129$  escudos/hora

**3º Passo: Calcula o custo de fabricar e vender um chapéu**

1	Soma todos os custos dos matérias que entram num chapéu. (Custos diretos de materiais): $20+0,005$	25,005
2	Multiplica: Nº horas que dura fazer um produto x Custo de operário(a) por hora. (Custo direto de mão de obra): $0,01 \text{ hora} \times 7, 578 \text{ MT hora}$	0,0757
3	Multiplica : Nº horas que dura fazer um produto x Custo indireto por hora, (Custos indiretos): $0,01\text{h} \times 127,788 \text{ escudos/h}$	1,288
4	Soma: Custos diretos de materiais + mão de obra + custos indiretos. (Custo fabrico de um produto): $20,005 + 0,0757 + 1, 288$	21, 368

**4.2. PREÇOS**

**Conceito do Preço**

O preço é o valor monetário dum produto ou serviço.



Deves vender os teus produtos a preços que atraiam os(as) consumidores(as).

No passado, era do mercado dos produtores, em que se compravam todos os produtos fabricados, determinavam-se os preços somando o custo de produção com a margem do lucro.

$$\text{Preço} = \text{Custo do produto} + \text{Margem de lucro}$$

A margem do lucro era fixada pelas autoridades governamentais, como percentagem do custo de produção. Por exemplo:

- Custo de produção de uma unidade = 500 escudos
- Margem de lucro de 20% = 100 escudos
- Preço de venda = 600 escudos

Atualmente, o mercado baseia-se na concorrência de vários (as) fornecedores(as) e produtos, e o preço é aquele que o cliente aceita pagar.

Se o teu custo de produção for alto ou não, isso não é problema do(a) cliente. A margem de lucro determina-se da seguinte forma:

$$\text{Margem de lucro} = \text{Preço} - \text{Custo}$$

Por exemplo, se numa certa localidade, o arroz é vendido a 100 escudos o quilo, e se comprares do(a) teu/tua fornecedor(a) por 80 escudos o quilo, então a tua margem de lucro será;  $100 - 80 = 20$  escudos.

Se quiseres ter uma margem de lucro de 30 escudos a quilo, então tens que procurar comprar o arroz a 70 escudos o quilo. Se quiseres um lucro de 40 escudos por quilo, então, tens que reduzir o teu custo de compra para 60 escudos.

O preço do teu produto deve ser capaz de:	Mas antes, deves verificar:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrir os custos diretos</li> <li>• Cobrir os custos indiretos</li> <li>• Deixar uma margem de lucro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O preço dos(as) teus/tuas vizinhos(as) ou concorrentes;</li> <li>• O preço que os clientes aceitam pagar.</li> </ul>

NO MERCADO MODERNO O LEMA É: “MAIOR MARGEM DE LUCRO E NÃO ALTO PREÇO”

### 5. TRANSAÇÕES A PRONTO E A CRÉDITO

Uma transacção envolve a troca de valores entre duas ou mais partes. Esta troca de valores pode ser feita a pronto e a crédito.

	Vantagens	Desvantagens
Transação a Pronto O pagamento efetua-se no momento em que se recebem os bens ou serviços.	No caso de venda, obténs o dinheiro imediatamente.	No caso de compra, tens que ter dinheiro disponível para pagares imediatamente.
	Não requer muita formalidade e documentação.	No caso de venda, o teu preço é relativamente baixo.
Transação a Crédito Quem recebe os bens ou serviços promete pagar mais tarde.	Os teus preços podem ser altos.	Crédito mal parado ou demora de pagamento, por parte de alguns/algumas clientes.
	Aumento do volume das vendas.	O dinheiro nas mãos de clientes faz falta ao empreendimento.
	Atrai os clientes e ajuda a vencer a concorrência.	Cobrar o crédito consome tempo e dinheiro
	-----	Se o cliente morrer, pode não ser possível recuperares o dinheiro em dívida.
	-----	Durante a dívida, o dinheiro pode perder o seu valor.

### 6. ORÇAMENTO

#### Conceito

Orçamento - é um plano detalhado que mostra como se pretende utilizar o dinheiro e outros recursos, durante um dado período de tempo.

Como gerente, deves orçar as vendas, os materiais diretos, a mão de obra, as despesas gerais de produção, etc.

A seguir, vê um exemplo de um orçamento para uma empresa de aves domésticas para o mês de Janeiro de 2018.

#### Exemplo de um Orçamento – Criação de Aves Domésticas

Descrição	Valores totais em escudos
Materiais de construção (madeira, chapa de zinco, etc.)	6.000
Mão de obra	1.500
Pulverizador	340
Iluminação	570
Calhas	350
Tabuleiro para ovos	745
Pintos	2.100
Ração	9.000
Despesas de distribuição	2.400
<b>TOTAL</b>	<b>31.606</b>

O orçamento permite melhor gestão e controlo da utilização do dinheiro da tesouraria para o cumprimento dos compromissos da empresa.

**SAIBA MAIS**

“Ao usar a contabilidade empresarial como aliada, o empresário pode ter uma previsão dos lucros que sua companhia terá em determinado período do ano, podendo planejar gastos e até mesmo analisar se é hora de investir ou de apertar o cinto.

Muitos gestores tentam prever o lucro da empresa por pura adivinhação, sem se basear em dados concretos, correndo o risco de tomar decisões completamente erradas para aquele momento.

Ao analisar a contabilidade da empresa, no entanto, é possível saber, por meio de dados estatísticos, exatamente quanto a empresa lucrou e, a partir daí, fazer uma previsão muito mais precisa de quanto ela poderá lucrar no mesmo período. Assim, em vez de se basear em achismos, o empresário, com o uso da contabilidade, pode tomar uma decisão mais embasada.”

Fonte:

<http://www.verscontabilidade.com.br/2015/03/02/entenda-a-importancia-da-contabilidade-para-a-tomada-de-decisoes-na-sua-empresa/> (Maio 2017)

**AGORA EU SEI QUE...**

1. A contabilidade é o registo das transações e operações do empreendimento. Estes registos são importantes porque permitem que controles e saibas a situação da tua empresa em qualquer momento.
2. São registos básicos os de caixa, custos e stocks.
3. Os custos podem ser diretos e indiretos. Custos diretos são aqueles que estão diretamente envolvidos no produto ou serviço. Custos indiretos são os outros custos necessários para o funcionamento da empresa, mas que não estão diretamente envolvidos no produto ou serviço.
4. O cálculo de custo dum produto ou serviço consiste na soma de custos diretos e indiretos.
5. Uma empresa pode realizar transações a pronto e a crédito.
6. Na atualidade, já não se determina o preço, calculando o custo do produto e adicionando uma margem de lucro. Mas sim, se parte do preço que o cliente aceita pagar e se subtraem os custos, tomando em conta também os preços dos concorrentes.
7. Um orçamento é um plano detalhado que mostra como pretendo utilizar o dinheiro e outros recursos durante um dado período de tempo.
8. Eu posso calcular os lucros ou prejuízos, subtraindo as vendas pelos custos diretos e indiretos, referentes a um determinado período.

**ATIVIDADES**

1. A partir do exercício de simulação de empresas pratica:

- a) Registos de caixa, custos e stocks;
- b) Calculo de custo dum produto no comércio e na indústria;
- c) Orçamentação;
- d) Determinação de lucro ou prejuízo.

2. Aplica o exercício da pergunta 1 no teu projeto escolar.

3. Uma padaria trabalha com padeiros, trigo, guardas, vendedores, eletricidade para as máquinas, eletricidade para iluminação, geral, telefones, contabilistas, água, etc.

- a) Identifica os custos diretos
- b) Identifica os custos indiretos.

4. Visita um(a) empresário(a) e discute com ele/ela sobre as vantagens e desvantagens de transações a pronto e a crédito.

## VIII. RISCOS E SEGUROS

### Introdução

Qualquer atividade seja ela económica ou não, tem riscos associados. Como empreendedor(a) deves tomar as precauções necessárias, proteger os investimentos e recursos na tua organização ou empresa.

Todo o trabalho é um elemento de risco e uma das formas de gerir os riscos é transferi-los para uma seguradora.

Neste último tema, irás aprender: Conceitos de Risco e Seguro; os diferentes tipos de de Riscos e Seguro; as formas de gestão de Riscos; a importância dos Seguros.

Deverás aplicar estes conhecimentos no teu quotidiano e na tua vida laboral.

### 1. RISCOS

#### 1.1. CONCEITO DE RISCOS

Quando resolves assumir um risco, se saíres bem, obténs benefícios. Quando falhas, obténs danos ou prejuízos.

Risco – Refere-se a uma situação em que a pessoa tem que fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas que poderão resultar em recompensas, em caso de sucesso, ou penalidades, em caso de fracasso.

Toda a atividade, por mais simples que seja, tem sempre um risco associado.

Tu deves ser capaz de assumir riscos.

A assunção de riscos é importante para os(as) empreendedores(as), porque, na maioria das vezes, eles/elas têm que fazer opções, como por exemplo: Que projeto iniciar; Se deve investir na expansão da empresa ou não, etc.



### 1.2. TIPOS DE RISCOS

Basicamente, existem três tipos de riscos que são classificados em pequenos, médios ou moderados e elevados.

#### 1.2.1. Riscos Pequenos

São riscos mínimos que normalmente não produzem benefícios para ti. Exemplo disso é decidires investir muito pouco recurso num projeto, devido ao medo de fracassares. Naturalmente colherás benefícios insignificantes.

#### 1.2.2. Riscos Moderados

São riscos que, até certo ponto, podem ser previstos, calculados e geridos por ti. Por outras palavras, existem maiores possibilidades de gerires e assegurares que tais riscos não se concretizem nem afetem o teu trabalho.



Constituem exemplos deste tipo de risco o incêndio, acidentes, roubos e avarias de máquinas que podem ser previstos e geridos, tomando-se as devidas precauções.

#### 1.2.3. Riscos Elevados

São riscos cujas possibilidades de se concretizarem são bastante elevadas e, mesmo assim, tens pouco ou nenhum controlo sobre eles. Se por acaso ocorrerem, o projeto poderá fracassar e as possibilidades de recuperação dos recursos nele investidos são muito remotas. A probabilidade de êxito é menor do que a de fracasso.



Exemplos de tais riscos: Empreendimentos (esplanadas, lojas, discotecas e afins) à beira mar. Se por lado beneficiam de uma localização privilegiada, por outro lado correm elevados riscos de inundações, deslizamentos de terra e efeitos erosivos



Contudo, o trabalho que envolve elevados riscos tende a produzir também elevados benefícios, na eventualidade de serem bem sucedidos.

### 1.2.4. Riscos que podes encontrar nos Negócios:

- Mudança de gosto de clientes, logo, riscos de perder mercado;
- Mudanças de tecnologia, implicando, assim, o risco de teres que fechar a empresa;
- Escassez de matérias-primas, energia, combustíveis, entre outros, implicando falhas na produção;
- Má relação com os(as) empregados(as) que resultam em greves, despedimentos, etc.;
- Risco de fracassar a empresa;
- Decisões de gestão erradas quanto à utilização do capital e de outros recursos;
- Incêndio, roubo e outras calamidades naturais que possam beneficiar de um seguro.

## 1.3. FORMAS DE GESTÃO DE RISCO

Qualquer transação que fizeres, implica um elemento de risco. Por essa razão, não deves recear tomar decisões mas, pelo contrário, deves avaliar e pesar o tipo de risco envolvido e decidir assumi-lo ou não.

Podes recorrer às seguintes formas ou métodos para gerires os riscos de negócios:

### 1.3.1. Minimizar os Riscos

Para reduzir as possibilidades de ocorrência de riscos, o(a) empreendedor(a) pode tomar medidas preventivas que os minimizem.

Podes minimizar os riscos tomando as devidas precauções.

#### Exemplos de Precauções:

- Sinalização o local de trabalho, minimiza o risco de acidentes de trabalho;
- Admitir pessoal com experiência. Isto minimiza o problema de decisões erradas acerca da utilização maquinaria, entre outras;
- Manter serviços de guarda e segurança adequados e intensificar os dispositivos à prova de assaltante, a iluminação de segurança, etc., ajuda a eliminar o risco de roubos.

### 1.3.2. Substituir os Riscos

Os encargos de ter que custear os riscos podem ser transferidos para as seguradoras, efetuando um seguro adequado contra incêndios, roubo, acidentes e outros riscos seguráveis.

## 2. SEGUROS

### 2.1. Conceito de Seguro

O Seguro assenta-se no princípio da associação de riscos enfrentados por indivíduos, empreendimentos, instituições, etc. Isto significa que cada pessoa exposta a um risco, paga uma pequena quantia ou quotas, para fazer um seguro contra todos os riscos. Todas as pequenas quotas são reunidas num único fundo. Aqueles que efetivamente sofrerem prejuízos, ou seja, se o risco se concretizar, têm direito a uma indemnização retirada do fundo em questão.

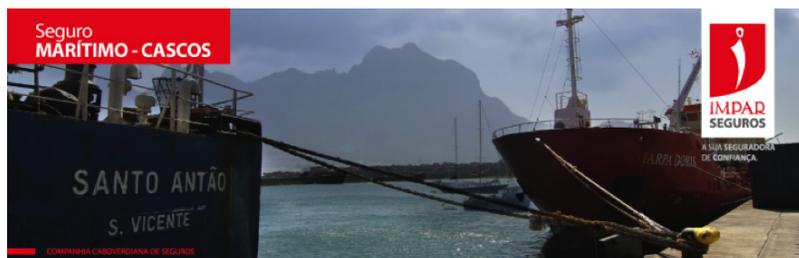
Seguro – Refere-se à uma forma de substituir um risco, transferindo-o para uma entidade, chamada seguradora, que se encarrega de reparar os prejuízos resultantes da materialização do risco.

Deste modo, um contrato de seguro é feito entre o segurado e a seguradora. O segurado é a pessoa que procura estar coberta contra todos os riscos ou protegida no caso do risco segurado acontecer.

A seguradora é a companhia de seguros que aceita gerir o fundo e compensar os segurados, no caso de perda ou desconcretização do risco.

Em Cabo Verde, até ao momento, temos as seguintes Companhias de Seguro:

- **IMPAR- Companhia Cabo-Verdiana de Seguros, SARL**



- **Garantia – Companhia de Seguros de Cabo Verde, S.A.**



Consultar: [www.impar.cv](http://www.impar.cv)  
Consultar: [www.garantia.cv](http://www.garantia.cv)

## 2.2. Tipos de Seguros

2.2.1. Nem todos os riscos são legalmente seguráveis. Por isso, os riscos classificam-se em: Riscos seguráveis, riscos não seguráveis.

**Riscos Seguráveis** - são riscos que podem ser legalmente segurados.

Exemplos: Morte, incêndio, máquinas danificadas, roubo, etc.

Até certo ponto, tu podes controlar estes riscos, (excepto a morte), tomando medidas apropriadas dentro e fora da tua empresa.



**Riscos Não Seguráveis** – são riscos que não podem ser segurados legalmente, e se acontecerem, a Companhia de Seguros pode não ser legalmente obrigada a compensar. Por mais cuidado que tenhas, podes não conseguir controlar estes riscos.

Exemplos: Situações de guerra ou agitação política, cheias e raios.



Os (as) empreendedores(as) dedicam-se a uma série de atividades que estão expostas a riscos diferentes. Como consequência, podem fazer diferentes tipos de seguros para protegerem a si próprios(as) e as suas empresas contra os riscos enfrentados, dos quais se destacam os seguintes:

Como vês, só poderás assegurar os riscos legalmente seguráveis.

**2.2.2. Seguro Pessoal ou de Vida** - Neste tipo de seguro, fazes um seguro de vida e pagas prémios mensais à companhia de seguros.

Como alternativa podes escolher um seguro de vida completo em que paga os prémios e, em caso de morte, a companhia de seguros paga aos(às) teus/tuas beneficiários(as) (Família e herdeiros, etc.), o montante combinado.



**2.2.3. Seguro contra Incêndios** - Podes também fazer um seguro para proteger o teu empreendimento de prejuízos decorrentes de incêndios nas tuas instalações.



**2.2.4. Perda de Lucros**— Podes fazer um seguro contra perdas de lucros. Se fizeres este seguro, serás compensado(a) com uma percentagem combinada das perdas sofridas.



**2.2.5. Seguro de Automóvel** – Podes fazer o seguro dos teus veículos contra todos os riscos. Este cobre os riscos de incêndio, roubo, acidentes, etc.



**2.2.6.O Seguro Contra Terceiros** (que é obrigatório em alguns países) beneficia qualquer outra pessoa por danos causados pelos veículos segurados. Por exemplo, se a viatura da Sra. Rosa bater numa pessoa, será essa pessoa a beneficiar do Seguro Contra Terceiros da Sra. Rosa

**2.2.7.O Seguro Contra Todos os Riscos**, apesar de ser mais dispendioso em comparação com o Seguro Contra Terceiros (são pagos prémios mais elevados), é preferível para qualquer condutor(a), uma vez que oferece mais proteção e mais possibilidades de compensação.

**2.2.8.Seguro Contra Acidentes de Trabalho** – Um(a) empreendedor(a) pode efetuar um seguro contra os acidentes sofridos pelos(as) trabalhadores(as) no local de trabalho.



**2.2.9. Avarias de Máquinas e Prejuízos Indiretos** - Podes fazer um seguro contra os prejuízos resultantes de avarias de máquinas e prejuízos indiretos.



**2.2.10. Seguro Marítimo** – Se estiveres envolvido(a) no transporte marítimo de mercadorias, deves constituir um seguro marítimo da carga. Este cobre as mercadorias transportadas pelos navios.

Imagem



Em Cabo Verde estão disponíveis os seguintes seguros:

Vida Individual; Vida Proteção Garantida; Plano Poupança Reforma; Escolar; Acidente Pessoal; Acidentes de Trabalho; Acidentes de trabalho facultativo; Assistência em Viagem; Automóvel; Condomínio Seguro; Escolar; Incêndio; Mercadorias Transportadas, entre outros.

## 2.3. IMPORTÂNCIA DE SEGUROS

Imagina o que aconteceria se a tua fábrica, que demorou vários anos a ser construída, ardesse totalmente num incêndio accidental? A consequência seria a paralisação da atividade, a perda de clientes e o desemprego para os(as) trabalhadores(as). Ninguém pode desejar que isto aconteça contigo.

Se estiveres assegurado(a), a seguradora encarrega-se de repor a situação inicial, tal como era antes de haver o sinistro. Tu recuperas o teu património e voltas a desenvolver as tuas atividades normalmente, como se nada tivesse acontecido.

O seguro dá garantia da continuidade do teu empreendimento. Por isso, podes fazer planos de longo prazo, de crescimento e expansão do teu empreendimento.

O seguro ajuda também que outros(as) assegurados(as) protejam os teus bens sem o risco de, por exemplo, ficares sem cliente, porque correste riscos que te levaram à falência.

### SAIBA MAIS

“O grande risco é não assumir nenhum risco. Em um mundo que muda, de verdade, rapidamente, a única estratégia com garantia de fracasso é não assumir riscos”.

Mark Zuckerberg

Fonte: [https://pensador.uol.com.br/frases\\_empresendedorismo/](https://pensador.uol.com.br/frases_empresendedorismo/) (Maio 2017)

“O seguro empresarial é fundamental para manter o seu negócio a salvo. Em um mercado tão competitivo como o de hoje, em que as empresas gastam muitos milhões em investimento, não seria nada interessante para ela perder parte dos seus ativos em um incêndio, não é mesmo? Por isso, ter um seguro se torna tão importante.

Ter um seguro empresarial é garantir um futuro mais seguro para sua empresa. E a dica que deixamos é para que você não espere acontecer o pior para contratar um seguro empresarial, afinal, como diz o ditado popular: “o seguro morreu de velho”.

Gustavo Periard  
Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/importancia-do-seguro-empresarial/> (Maio 2017)

**AGORA EU SEI QUE...****Em relação aos Riscos:**

1. Um(a) empreendedor(a) deve aceitar correr riscos. Risco é uma situação que podes fazer uma escolha de entre duas ou mais alternativas, em que, em caso de sucesso, obterá benefícios e, em caso de fracasso, obterá penalidades.
2. Os riscos podem ser pequenos, médios e elevados. Eu devo correr riscos médios, porque podem ser geridos ou controlados por mim.
3. Dado que qualquer atividade é um elemento de risco, eu disponho de dois métodos para gerir os riscos. Um consiste em minimizar os riscos, tomando as devidas precauções. Outro, consiste em substituir os riscos, transferindo-os para os serviços de seguros.

**Em relação ao Seguro:**

1. O Seguro assenta na teoria da associação de riscos enfrentados por indivíduos, empresa, instituições, etc.
2. Qualquer empreendedor(a) que sofra um prejuízo é compensado(a), a partir do fundo comum. Isto significa que um(a) empreendedor(a) voltará a posição inicial (que detinha antes de ocorrer o prejuízo).
3. Nem todos os riscos são seguráveis. As guerras, calamidades naturais, cheias pertencem ao grupo de riscos não seguráveis.
4. Existem vários tipos de seguros tais como, seguro de vida, seguro de automóvel, seguro de incêndios, seguro de acidentes de trabalho, etc.
5. Eu devo contactar a seguradora mais próxima, para receber assistência sobre o tipo de seguro mais adequado para o meu caso.

**ATIVIDADES**

1. Com base no ambiente de trabalho na tua escola, identifica:

- a) Os riscos associados às atividades na escola.
- b) As formas recomendáveis para a gestão desses riscos.
- c) Discute na turma com o(a) teu/tua professor(a) e colegas.

2. Visita uma companhia de seguro e recolha mais informações sobre a natureza de seguros. Faz um resumo da visita e discute na turma.

3. Identifica que tipo de seguros seria recomendável para o projeto escolar em que estás envolvido(a)

### Encerra a unidade 3 com uma pequena entrevista sobre o percurso da empresária Neusa Silva

Era ainda uma criança e Neusa já revelava ter “jeito para os negócios”. A empresária recorda os tempos em que brincava nas ruas de terra batida com as amigas, trocando bolos de lama por dinheiro enquanto as amigas trocam por vidros: “Fazia bolos de lama e vendia-os por dinheiro e não por vidros.”. Mas é na universidade, no Brasil, que Neusa teve a grande oportunidade de pôr à prova as suas competências como empreendedora. Com o pagamento da bolsa de estudos em atraso, e estudando à noite, Neusa decide trabalhar durante o dia e fazer render as suas habilidades para o negócio. Conseguiu trabalhar como revendedora de cosméticos e tornou-se numa verdadeira embaixadora dos produtos, de tal forma que muita gente já perguntava pelos “produtos da Neusa”. O espírito empreendedor estava instalado! Entretanto Neusa enviava para Cabo Verde roupas, sandálias e lingerie para venda e antes de regressar à sua terra natal e de ingressar no mercado de trabalho, ela já tinha alguma poupança derivado dos negócios feitos no Brasil!



Chegada do curso, Neusa começou logo a trabalhar e cedo apercebeu-se de que queria fazer algo diferente. Queria criar novas oportunidades e experiências para os jovens cabo-verdianos, queria contribuir para uma sociedade melhor e mais capacitada! Com ajuda de uns amigos, Neusa passou das ideias aos atos e decidiu criar uma empresa em 2007! A empresária confessa que no início não foi fácil: instalações, capital, burocracias foram alguns dos desafios iniciais! Para realizar o sonho de ter um negócio próprio, Neusa teve de ir fazer um empréstimo ao Banco e, avaliando os riscos de um pedido de crédito, decidiu investir por risco próprio. Mas a jovem cabo-verdiana faz questão de lembrar o apoio que sempre teve da família e dos amigos mais próximos. Na verdade, foi com o contato dos irmãos que ela conseguiu alugar o seu primeiro escritório para a empresa na rampa subida de Achada Stº António, pagando, na altura, cerca de 35 000\$00 de renda mensal.

A empresa Guia de Serviços foi ganhando vida e forma com o passar dos anos. A empresa passou de 2 trabalhadores em 2007 para 74 trabalhadores em 2017! A sede da empresa foi acompanhando a evolução dos negócios, tendo passado pela Avenida Cidade de Lisboa, agora regressa às origens na Achada Santo António num edifício próprio de três pisos.

Desde 2008/2009 que a empresa presta serviços não só na Praia como também em São Vicente e Sal nas áreas de limpeza e higiene de escritório e particulares, cedência de pessoal (eletricista, canalizador, mão de obra temporária etc), a área da formação, área de segurança/vigilância e organização de eventos. A Guia de Serviços transformou-se numa empresa de referência em Cabo Verde.

Prémios e homenagens e diplomas recebidos ao longo da carreira:

- Nomeada Embaixadora da 5ª edição da semana global de empreendedorismo em 2014; prémio conferido por IEFP; Gabinete do Primeiro Ministro, AJEC, CPE, ADEI;
- Eleição como Jovem Líder empresarial em 2014 pela CCISS;
- Prémio Jovem Empresária 2015 conferida pela CCISS/AJEC;
- Reconhecimento de mérito parceria e colaboração em prol da comunicades e das ações do rotary 2016, conferida pela RCMP.

Mas Neusa já pensa no futuro: quer criar uma delegação da empresa em São Vicente e expandir os seus serviços para as ilhas do Sal e da Boa Vista. E é com boa disposição que a jovem empresária te deixa a seguinte mensagem: “Os segredos que me ajudaram a evoluir foram: força de vontade, humildade, respeitar as promessas feitas, boa relação com as pessoas que ajudam e sejam de confiança e ser muito teimosa naquilo que quero! A pessoa tem de ser persistente, humilde e bem informada! Temos de correr sempre atrás daquilo que queremos e ter sempre alguém que esteja disponível a ajudar-nos. Não podemos desanimar!”



## Bibliografia

1. Ministério de Educação e Desporto de Cabo Verde, Manual do Aluno 10º ano, Base de Trabalho para GTT, Planificação e Gestão de Uma Pequena Empresa.
2. Ministério de Educação e Desporto de Cabo Verde, Manual do Aluno 12º ano, Empreendedorismo.
3. ONUDI, Manual do Professor Para Lecionar Empreendedorismo no Ensino Secundário Geral e Técnico Profissional Vocacional. Nampula, Moçambique, Fevereiro 2011.

