

12. ÁREA: GERAÇÃO E SELEÇÃO DE IDÉIAS/PROCESSO DECISÓRIO

GERAÇÃO E SELEÇÃO DE IDÉIAS/PROCESSO DECISÓRIO

Nesta parte, estão agrupadas as descrições de atividades que têm por objetivo promover a conscientização dos treinandos sobre a natureza das duas vertentes do processo decisório:

a geração de idéias, que deve ser ampla e livre dos efeitos bloqueadores de julgamentos precipitados,

a análise sistemática de idéias com utilização de critérios racionais e realistas e fundamentada na busca ativa de informações.

Através da vivência em atividades de geração de idéias, de análise de idéias empresariais e de pesquisas de campo, o treinando pode perceber as próprias tendências, capacidades e limitações do processo de tomada de decisões. Também pode perceber quais as atitudes e formas de conduta que deve desenvolver em relação à tomada de decisões empresariais que resolvam problemas e aproveitem oportunidades.

Num curso de Criação de Novos Negócios, o grupo de participantes primeiramente gera um grande número de idéias de produto/serviço pela técnica Brainstorm. Depois, divididos em pequenas equipes, analisam e selecionam as idéias até que cada subgrupo tenha definido uma única idéia, a ser desenvolvida nas etapas seguintes, num projeto de negócio grupal. Entretanto, procuramos redigir os exercícios incluídos nesta parte para que possam ser utilizados em cursos completos, em módulos de criação de negócios ou em cursos de capacitação para empresários já estabelecidos.

12.1 NOME DA ATIVIDADE: “PING-PONG DE ASSOCIAÇÕES”

Objetivos

Geral:

Estimular a criatividade através de técnicas associativas.

Específicos:

Ao final da atividade os participantes deverão:

- ter exercitado uma técnica de geração de idéias;
- ter gerado um número considerável de idéias para que sofram um processo de análise.

Tempo: 15'

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: Colocar as carteiras em pares, uma em frente à outra.

Material necessário: Flipchart

Estrutura do exercício:

Instruções: 3'

Execução: 7'

Processamento: 5'

Procedimento:

O facilitador deve explicar aos participantes que a atividade é realizada em pares que exercitam associações entre palavras e imagens, ou seja, um dos integrantes do par inicia com uma palavra enquanto a outra pessoa deve dizer uma palavra que represente visualmente um objeto, animal etc. Por sua vez, a outra pessoa diz uma nova palavra e o outro responde com uma nova imagem, sucessivamente, realizando assim um ping-pong de palavras-imagens.

Exemplos: verde-árvore; livre-pássaro; ar-céu...

Processamento:

O facilitador solicita breves relatos dos participantes sobre as dificuldades encontradas e as relaciona com o processo de criatividade, destacando sua importância no processo de geração de idéias.

Comentários:

Em caso de número ímpar de participantes, um facilitador deve formar um par com um participante.

Deve-se deixar claro para os participantes que a riqueza da atividade é atingida com o fluir livre e espontâneo das imagens e palavras.

Esta atividade é bastante utilizada para preparar os participantes de um grupo para o Brainstorm.

12.2 NOME DA ATIVIDADE: “CHUVA DE IDEIAS - DISPARADORES EM GRUPO GRANDE”

Objetivo: Geração de uma grande quantidade de idéias em torno de novos produtos, através de estímulos guiados.

Tempo: 30'-60'

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do lugar: Cadeiras postas em círculo, biombos com folhas de papelógrafo colocados fora do círculo.

Material necessário:

- 4-5 biombos
- 50 folhas de Flipchart
- Pincel atômico
- Boneca ou outro objeto parecido
- 1 folha com disparadores

Procedimento:

O grupo toma assento nas cadeiras. O facilitador se põe no círculo com a boneca. Pede aos participantes que joguem a boneca entre si. A pessoa que tem a boneca na mão tem que eleger rapidamente um número entre 1 e 400. O facilitador usa o disparador correspondente à lista. Dentro de 30 segundos a pessoa tem que lembrar 5 produtos/serviços que se associam com o "disparador". Quem erra deve se retirar do círculo. Outros facilitadores anotam as idéias geradas em folhas de papel (Flipchart) e logo se publica o resultado. Ao grupo vencedor se entrega o

12.3 NOME DA ATIVIDADE: “CHUVA DE IDÉIAS EM SUBGRUPOS”

Objetivo: Geração de idéias em torno de produtos/serviços, tendo imagens como base

Tempo: 15'

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do lugar: Sala preparada com biombos para subgrupos e cadeiras postas em círculo

Material necessário:

- 4-5 biombos
- aproximadamente 150 tarjetas 10x20cm
- Pincéis atômicos
- Folhas de flipchart
- Cola
- 1 cadeira para cada participante
- 1 figura de uma pessoa (recorte de revista) para cada subgrupo

Procedimento:

O facilitador forma 4-5 subgrupos, entrega a cada subgrupo a figura de uma pessoa (recortada de revista ou jornal), tarjetas e canetas hidrográficas. Os recortes representam pessoas distintas, por exemplo, uma mulher grávida, um senhor de idade avançada ou um estudante. Durante 15 minutos, cada subgrupo deve anotar todos os produtos/serviços que lhe ocorrem ao observar a imagem (convém colocar visivelmente as imagens num biombo durante este processo). Logo se pregam as tarjetas em folhas grandes, que se colocam nas paredes da sala.

12.4 NOME DA ATIVIDADE: CHUVA DE IDÉIAS E "DISPARADORES" COMO FORMA DE IDENTIFICAÇÃO DE PROJETOS

Objetivos:

geração de uma grande quantidade de idéias sobre novos produtos/serviços, através de estímulos guiados ("disparadores")
oferecer uma ferramenta cuja aplicação para a vida empresarial permite aos participantes de seminários abrir a mente e deixar a imaginação ir além do habitual, quando se requer novas idéias.
gerar idéias para a diferenciação do projeto grupal.

Tempo: 15 min.

Pessoal: 2 facilitadores

Preparação do lugar: Os participantes devem trabalhar tranqüilamente em subgrupos. Para isso convém separar a sala com biombos. Em cada canto colocar 5-6 cadeiras (uma para cada participante e mais uma para o facilitador).

Preparar as paredes da sala para que se possa publicar as folhas contendo as idéias geradas.

Material necessário:

- 4-5 biombos
- cadeiras para cada participante
- 1 bloco de apontamentos para cada facilitador (folhas tamanho carta)
- cola
- Folha de flipchart
- Fita crepe
- Folha contendo 10-12 estímulos "disparadores" para cada facilitador
- Prêmios para o grupo ganhador

Estrutura do exercício:

- a) Distribuição dos grupos na sala
- b) Realização da chuva de idéias
- c) Publicação dos Resultados

Procedimento:

O facilitador explica a dinâmica e avisa que ganhará um prêmio o grupo que gerar o maior número de idéias. Depois forma 4-5 grupos. Pede às equipes que se localizem na sala e formem

um círculo. Cada equipe é acompanhada por um facilitador que conduz a chuva de idéias através de estímulos chamados "disparadores".

O facilitador chama o primeiro "disparador". Quando o facilitador percebe que não surgem mais idéias, menciona o segundo "disparador" e assim sucessivamente, por 10 a 15 minutos.

Durante a chuva de idéias o facilitador anota num flipchart, com letras grandes, as idéias geradas, correspondentes a produtos/serviços. Para assegurar que os participantes não se limitem a gerar idéias de produtos, a lista de disparadores deve estar mesclada com palavras de fácil associação.

Lista de "disparadores" para 4 facilitadores, como exemplo:

Facilitador 1	Facilitador 2	Facilitador 3	Facilitador 4
Amor	Papel	Zoológico	Roupa
Ferramenta	Ônibus	Planta	Transporte
Sapato	Lápis	Fruta	Homens
Televisor	Família	Biblioteca	Cidade
Circo	Plástico	Banco	Comida
Sol	Raiz	Mar	Carne
Rádio	Escada	Fósforo	Rua
Calor	Livraria	Mulher	Feira

Terminada a chuva de idéias, um facilitador coloca as folhas de papel, contendo as idéias, na parede da sala, para que todos os participantes possam observar.

Anuncia então o grupo vencedor e faz a entrega do prêmio.

12.5 NOME DA ATIVIDADE: "CHUVA DE IDEIAS" (BRAINSTORM)

Objetivo: Gerar uma grande quantidade de idéias de produtos/serviços que favoreçam a identificação de uma idéia de empreendimento para ser utilizada em exercícios de pesquisa e de planejamento de novos negócios.

Tempo de execução: 1 h

Pessoal: 1 facilitador e 2 auxiliares

Preparação do local: Cadeiras postas em círculo e painéis colocados fora do círculo, com folhas para anotar as idéias geradas pelo grupo.

Material necessário:

- folhas para flipchart (02) e canetas hidrográficas
- fita crepe

Estrutura do exercício:

1. Exposição sobre objetivos da técnica (10')
2. Instruções (5')
3. Realização da atividade (40')

Procedimento:

1 - O facilitador dá uma rápida explicação sobre os objetivos e características da técnica de geração de idéias denominada Brainstorm. Para a realização de uma atividade de Brainstorm para a geração de idéias de negócio, ou soluções de problemas empresariais, é aconselhável que o grupo vivencie um processo de "aquecimento" para liberação do potencial criativo. Isso pode ser conseguido com rodadas de Brainstorm, utilizando temas engraçados (ver Brainstorm de ensaio) ou outras atividades de associação criativa de idéias.

2 - O facilitador expõe as normas básicas do Brainstorm e pode utilizar um cartaz com as seguintes instruções:

Todos os membros do grupo devem participar. Quanto mais idéias surgirem, melhor. Nenhuma idéia deve ser bloqueada. Todas as idéias são permitidas, mesmo que pareçam absurdas ou tolas para o próprio autor. Toda idéia será respeitada e não avaliada. Deve ser evitada a repetição de idéias já mencionadas. Não se deve dar detalhes sobre as idéias.

- 3- O facilitador pode utilizar uma bola ou boneca de pano para tornar a atividade mais descontraída. As pessoas lançam o objeto entre si e aquele que recebê-lo deve dar uma idéia em 3 segundos. Caso não o faça, dirá: - "Passo".
Pode-se adotar um procedimento como, por exemplo, colocar um adesivo na testa da pessoa que não der uma idéia no tempo exigido e eliminar do grupo quem receber 3 adesivos. Nesse caso, teremos um campeão de idéias, que recebe um prêmio.
- 4 - O facilitador deve conduzir a atividade no sentido de coibir tentativas de avaliação como comentários críticos ou sarcásticos. Deve evitar que as pessoas detalhem as idéias ou permaneçam muito tempo em variações mínimas de uma mesma idéia. Por exemplo: uma pessoa apresenta como idéia a venda de pastéis e outras enfileiram idéias como venda de pastéis de carne, de palmito, de queijo, etc. O facilitador pode interromper dizendo: "Agora, chega de pastéis" ou "A partir deste momento, não queremos mais idéias de...".
- 5- A atividade é encerrada quando houver um número grande de idéias e as pessoas demonstrarem sinais de cansaço ou quando a geração de idéias houver se esgotado.

Processamento dos Resultados:

Apesar de as atividades de Brainstorm ter o objetivo de geração de idéias, pode-se realizar um processamento breve da experiência, para salientar os fenômenos de um processo de liberação da criatividade. O facilitador pode questionar o grupo sobre os sentimentos e dificuldades (bloqueios) vivenciados na atividade. Pode também estimular o grupo a perceber as diferenças dos sentimentos e da natureza das idéias geradas no início da atividade, após um determinado tempo, para a verificação do efeito da técnica sobre o aumento da capacidade criativa das pessoas. Uma discussão sobre os efeitos coibidores do julgamento sobre a geração de idéias, ou sobre a tendência das pessoas reterem o fluxo de criação ao formular algumas poucas idéias, pode ser bastante produtiva.

Comentários:

O facilitador deve manter o processo (chuva de idéias) animado, mantendo uma atitude dinâmica, principalmente quando o grupo está lento.

O facilitador deve providenciar o registro e a publicação de todas as idéias de negócios, produtos e serviços e deve evitar a presença de observadores.

Esse exercício é utilizado nos cursos de Criação de Novos Negócios para gerar uma grande quantidade de idéias de negócios.

12.6 NOME DA ATIVIDADE: "BRAINSTORM PARA BUSCA DE OPORTUNIDADES NO MERCADO"

Objetivos

Geral:

Estimular a percepção e a reflexão dos participantes sobre a característica empreendedora de visualização de oportunidades no mercado e sua relação com o mercado.

Específico:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender que:

- a percepção de oportunidades depende da predisposição pessoal, determinação e energia empreendedora;
- a percepção de oportunidades depende do desenvolvimento das capacidades criativas de perceber e analisar situações de vários ângulos;
- A geração de idéias é mais produtiva quando há um esforço consciente para gerar muitas idéias sem submetê-las, de início, à censura;

Tempo de execução: 55 minutos

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Material:

- cartões coloridos
- pincéis atômicos
- flipchart
- painéis
- alfinetes

Estrutura:

1. introdução e instrução/regras de técnicas de chuvas de idéias (5')
2. chuva de idéias de ensaio (5')
3. chuva de idéias para uso do tijolo (7')
4. chuva de idéias para casca de arroz (10')
5. apresentação de definição de oportunidade empresarial, com exercício dos quadrados (15')
6. levantamento de necessidades de consumo e recursos na comunidade (15')

Procedimentos:

- 1.O facilitador explica que empreendedores precisam desenvolver a criatividade e que uma de suas características é gerar muitas idéias diante de uma situação

2. Informar ao grupo que ele exercitará a capacidade de gerar idéias, fazendo exercícios de chuva de idéias. Explica que a técnica consiste na formalização de muitas idéias sobre um determinado tema.

3. Afixa os cartões com as regras da técnica e as explica:

Todos devem participar;
todas as idéias são válidas. Não haverá avaliações (não censurar);
evite repetir idéias;
quanto mais, melhor!;
não explique as idéias;
Se “der branco”, diga “passo”

4. Deve informar que será dado um tema e cada um poderá sugerir uma idéia, seguindo as regras de não repetir e não explicar. É importante deixar claro que as idéias não serão avaliadas e o grupo deve expressar um grau de número delas sem ficar analisando se parecem tolas ou malucas.

5. Entrega uma pequena bola ao primeiro participante do círculo e avisa que ele deverá começar a rodada de idéias e passar a bola para o seguinte. O último do círculo jogará a bola novamente para o primeiro. Cada um deverá pensar que a bola é uma batata muito quente e procurar se desfazer dela o mais rápido possível.

6. Comunica o primeiro tema. De preferência, uma situação engraçada.

Exemplos:

formas de conquistar uma mulher
de enriquecer
de ficar famoso

7. O facilitador deixa que o grupo faça umas duas rodadas e o interrompe. Aproveita para corrigir distorções como comentários avaliativos do grupo ou excessiva explicação da idéia também incentiva as pessoas a evitarem dizer “passo”.

Chuva de Idéias para Uso do Tijolo e da Casca de Arroz

1. O facilitador comunica o 2º tema: diferentes utilidades para um tijolo. O auxiliar deverá anotar no flipchart todas as idéias dadas, de forma abreviada. O facilitador deve estimular o grupo a gerar muitas idéias, dizendo frases de incentivo e pedindo mais idéias, dentro do prazo planejado. Nessa atividade o facilitador atua como animador;

2. Terminado o prazo planejado, ou após a produção de um bom número de idéias que inclua respostas não convencionais, o facilitador pede ao auxiliar que verifique o total alcançado pelo grupo;

3. Introduce o 2º tema, contando a seguinte história:

Um prefeito de uma cidade produtora de arroz construiu um grande galpão para armazenar toda casca de arroz que os fazendeiros jogassem fora. Depois de armazenar várias toneladas de casca de arroz pediu aos seus assessores que encontrassem uma forma de utilização do material, que rendesse dinheiro. Vocês são os assessores do prefeito. O que poderá ser feito com a casca de arroz?

4. Deve estimular o grupo a fornecer idéias, ainda coibindo comentários de avaliação. Ao final do tempo planejado, ou quando o fluxo de idéias tiver enfraquecido, o facilitador pede ao assistente que confira o total produzido. O assistente pode afixar as folhas com as idéias registradas, na parede, para reforçar a capacidade de produção do grupo.

12.7 NOME DA ATIVIDADE: "APRESENTAÇÃO DA DEFINIÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPRESARIAL"

Objetivos

Geral:

Participantes percebem a importância de se aproveitar as oportunidades que surgem no mercado.

Específico:

Ao final da atividade, os participantes deverão compreender a importância de:

estar aberto a novas idéias e saber como implementá-las;
Aproveitar as oportunidades que surgem no mercado.

Tempo de execução: 30 minutos

Pessoal: 1 facilitador

Material:

1 folha com o exercício de visualização de quadrados.

Estrutura:

- Instruções (3')
- Resolução de exercícios (10')
- Processamento (17')

Procedimentos:

1. O facilitador apresenta o cartaz com o desenho dos quadrados (anexo) e informa ao grupo que deseja fazer um campeonato de visualização de quadrados. Solicita que os participantes analisem o desenho e digam quantos quadrados vêem.
2. O facilitador distribui uma folha com o desenho do quadrado para cada participante. À medida que as pessoas verbalizam a quantidade de quadrados visualizados, o facilitador solicita que demonstrem como fizeram a contagem.
3. O facilitador continua a atividade durante alguns minutos até que algum participante veja quadrados também nas partes inteiras da figura ou nas interseções, e o número de quadrados ultrapasse 40 (com algum tempo, as pessoas chegam a mais de 60). Encerra a atividade afirmando que visualizar oportunidades no mercado é como visualizar quadrados na figura apresentada. Se as pessoas olharem com determinação, persistência e confiança encontrarão quadrados que aqueles que olham superficialmente não encontram. Os empreendedores são

peças que olham as situações com tal energia e concentração que percebem oportunidades onde outros não enxergam nada, ou apenas vêem problemas.

4. O facilitador afixa, então, as cartelas com as seguintes frases:

Uma nova empresa surge quando um empreendedor percebe e aproveita uma oportunidade no mercado;

É típico do empreendedor perceber oportunidades que outros não percebem;

O empreendedor tem energia, concentração e determinação para buscar e perceber oportunidades;

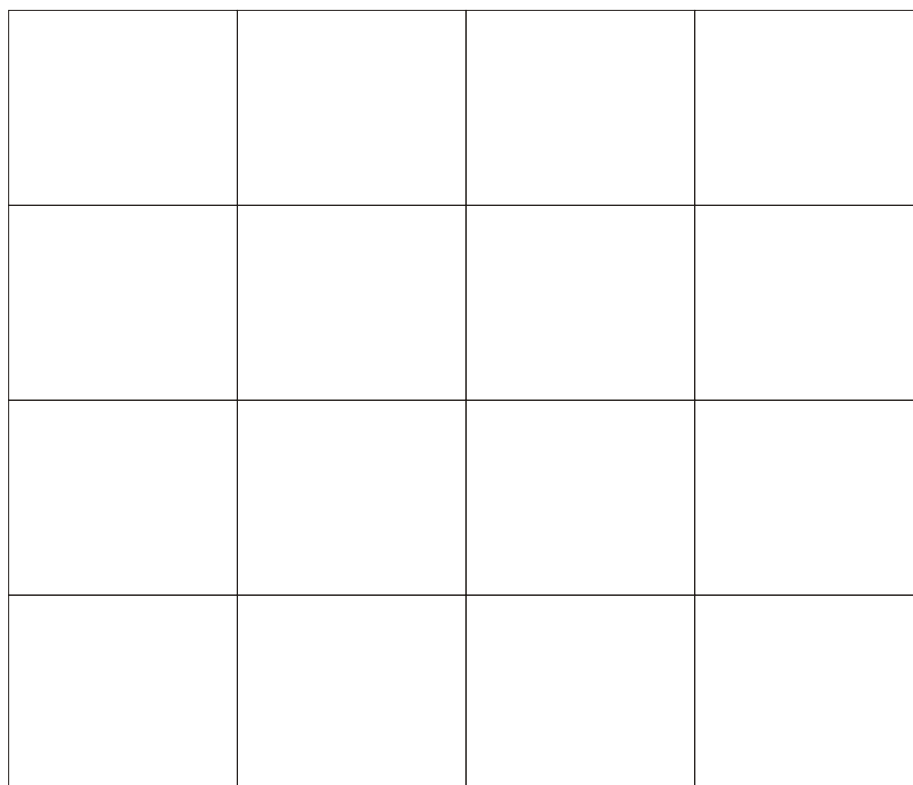
Quando surge uma oportunidade no mercado? Aguarda a pergunta, até que seja mencionada a resposta esperada. A resposta esperada é a relação entre as oportunidades de mercado e as necessidades dos consumidores;

Oportunidades surgem em função de:

- necessidades de consumo insatisfeitas;
- serviços subaproveitados.

ANEXO

Qual o maior número de quadrados que podem ser vistos neste desenho?



12.8 NOME DA ATIVIDADE: "OS CORAÇÕES"

Objetivos

Geral:

Propiciar aos participantes a oportunidade de vivenciar os fenômenos que influenciam o funcionamento de pequenos grupos como: comunicação, desempenho de papéis, interdependência, identificação de objetivos.

Específicos:

Formar subgrupos para atividades de desenvolvimento do projeto grupal de negócio, em cursos de Criação de Novos Negócios.

Comentários:

Para a realização desses objetivos, a atividade deve ser realizada logo no início da etapa de seleção de idéias para desenvolvimento do projeto grupal. (segundo módulo do Curso de Criação de Novos Negócios).

Tempo de execução: 1 h

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: O chão da sala de treinamento deve estar bastante limpo, ou mesmo forrado com folhas de papel para colocação das peças do coração.

Material necessário:

- Corações recortados em 4 ou 5 partes, dependendo do número de componentes dos subgrupos que se quer formar, em cartolina ou material mais resistente como fórmica ou compensado de madeira. O número de corações dependerá do total de participantes do curso e dos subgrupos a serem formados.

Estrutura do exercício:

1. Instruções (5')
2. Realização da atividade (25')
3. Processamento (30')

Procedimento:

- 1 -O facilitador introduz a atividade que consiste em armar um quebra-cabeça com a forma de um coração.

- 2 - Colocam-se no chão todas as peças misturadas. Cada participante deve pegar uma peça e procurar outras peças na mão de outros participantes, que componham o coração.
- 3 - Quando todos os corações estiverem armados, solicita-se às pessoas de cada subgrupo que montou um coração que permaneçam juntas. Assim, estarão formados os subgrupos para as próximas atividades.
- 4 - Pode-se sugerir que cada subgrupo escolha um nome.

Processamento:

- 1 - Ao finalizar o exercício, pede-se aos participantes que falem sobre os sentimentos e percepções gerados durante o exercício.
- 2 - A discussão deve ser orientada para a importância do processo de comunicação em um grupo de tarefa e a função do objetivo comum na formação de um grupo coeso.

12.9. NOME DA ATIVIDADE: "MACROFILTRO/MICROFILTRO"

Objetivos

Geral:

Desenvolver nos participantes atitudes de análise racional e criteriosa de idéias relacionadas à criação e ampliação de negócios, baseada em critérios adequados. Dar oportunidade aos participantes de perceber as próprias tendências de tomarem decisões baseadas na realidade.

Específicos:

Ao final da atividade, os treinandos deverão:

- ter analisado as idéias surgidas no Brainstorm;
- ter escolhido as idéias consideradas mais viáveis para o desenvolvimento de um projeto de negócios.

Tempo de execução: 3 horas

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: Sala preparada com painéis para apresentação dos trabalhos do subgrupo e as cadeiras dispostas em círculo.

Material necessário:

- papel e lápis para cada participante;
- 1 folha de papelógrafo e canetas hidrográficas para cada subgrupo;
- cartaz com o "Modelo Y" (Anexo 1);
- alfinetes;
- folhas e canetas hidrográficas;
- cartaz com "Microfiltro Critérios" (Anexo 2);
- cartaz com "Planificação do Projeto" (Anexo 3);
- 1 folha preparada com as perguntas que servirão de orientação para o facilitador (Anexo 4);
- 1 cópia do anexo 2 para cada subgrupo;
- 1 cópia do anexo 3 para cada participante.

Estrutura do exercício:

1. Explicação do Modelo Y (10')
2. Entrega de materiais (5')
3. Seleção de idéias individuais (10')
4. Seleção de idéias em subgrupo (60')
5. Preparação do cartaz por cada subgrupo (15')
6. Exposição das três idéias selecionadas (15'grupo, total 1 h)
7. Processamento dos resultados (20')

Procedimento:

- 1 - Deverão estar afixados nas paredes da sala cartazes com um grande número de idéias de negócios, levantados por um Brainstorm.
- 2 - O facilitador introduz o modelo Y:
Igual a um funil, as várias idéias de negócio disponíveis podem ser filtradas através de diversos instrumentos de seleção. Com o Macrofiltro, cada participante escolhe, entre os cartazes afixados na parede, até um máximo de três idéias; desta forma, cada subgrupo deverá ter, em média, dez idéias, porque haverá idéias repetidas, para iniciar a fase do microfiltro, que corresponde a um filtro mais preciso.
Finalmente, o instrumento FOFA ajuda a definir um projeto de negócio que, posteriormente, poderá ser analisado com profundidade com um estudo de viabilidade.
- 3 - Os participantes, divididos em subgrupos de 4 ou 5 pessoas, atuarão como novas empresas a ingressarem no mercado.
- 4 - O facilitador explica a tarefa do Macrofiltro:
 - a) cada participante escolherá, no máximo, três idéias, selecionando-as das publicadas nos cartazes do Brainstorm;
 - b) estas idéias devem ser escolhidas segundo critérios pessoais (desejos, aptidões, opiniões); essa seleção mais intuitiva corresponde ao Macrofiltro (primeira instância de seleção);
 - c) cada grupo definirá, dentre as idéias selecionadas individualmente, dez possíveis projetos de negócio (aproximadamente);
 - d) após um processo de discussão, o subgrupo selecionará três idéias de negócio utilizando o instrumento denominado Microfiltro (critérios definidos).
- 5 - O facilitador solicita aos participantes que apontem critérios para seleção de idéias de negócios. Anota-os no papelógrafo e, com a ajuda das perguntas orientadoras (Anexo 4), ordena e comenta as contribuições dos participantes. Pode-se utilizar, adicionalmente, o cartaz "Planificação do Projeto" (Anexo 3).
- 6 - O Microfiltro é introduzido como um instrumento para selecionar, a partir dos dez projetos potenciais do Macrofiltro, os três projetos que oferecem as melhores oportunidades comerciais e que se pode produzir no país, de acordo com a disponibilidade de tecnologia, mercado e matéria-prima. Essa seleção se realiza com base nas informações acessíveis no momento e pelos conhecimentos dos participantes.
- 7 - Explica-se o procedimento de pontuação de cada critério de análise, utilizando-se o cartaz Microfiltro (ver Anexo 2).
- 8 - Os subgrupos dispõem de 1 hora para submeter cada idéia do Macrofiltro à análise do Microfiltro. Os participantes podem buscar fontes de informações, se for necessário.
- 9 - Os grupos preparam uma folha, de acordo com o cartaz Microfiltro, e apresentam as idéias selecionadas com o maior número de pontos; recebem feedback sobre sua decisão (15 minutos por grupo).

10- O grupo é avisado que haverá outros exercícios para a seleção de idéias de negócios.

Comentários:

É importante, na etapa de apresentação das idéias selecionadas por cada subgrupo, que o facilitador incentive os ouvintes a fazer perguntas e dar feedback à equipe apresentadora. As críticas devem ser construtivas, tendo o objetivo de checar a racionalidade e o realismo da análise de cada grupo.

Processamento dos Resultados:

É importante que o facilitador conduza o grupo na análise da própria vivência durante o exercício, com o objetivo de se destacarem as tendências do ser humano, especialmente em alguns contextos culturais; em tomar decisões impulsivas, baseadas em crenças e desejos pessoais e em informações vagas e incompletas. Deve-se enfatizar as conseqüências de tal conduta na administração de um negócio e analisá-las, tomando como referência as características do comportamento empreendedor (assumir riscos calculados, buscar informações, perceber e aproveitar oportunidades, etc...).

Por último, podem-se sintetizar com o grupo os fatores que devem ser utilizados para realizar as primeiras análises da viabilidade de um projeto de negócio (mercado, disponibilidade de matéria-prima, etc.).

ANEXO 1 MACROFILTRO/MICROFILTRO



IMPLANTAÇÃO DO NEGÓCIO

ANEXO 2 MACROFILTRO/MICROFILTRO

MICROFILTRO

- 5 - Excelente
- 4 - Muito Bom
- 3 - Bom
- 2 - Regular
- 1 - Fraco

CRITÉRIOS

	Idéias Produ- tos	Acesso Local as Máquinas-Primas Fácil e Regular	Produção ou Comercializa- ção de Máquinas-Primas Não Controladas por uma ou Poucas Empresas	Compra das Matérias-Primas Possíveis em Pequenas Quantidades e não só em Quantidades Grandes	Tecnologia e Saber- Fazer Dispo- nível	Mão-de-Obra a um Custo Aceit- ável/Disponível	Produto Pertence aos Produtos de Primeira Necessi- dade	Merca- do Favore- vel para o Pro- duto	Inexistência de Licenças ou Regu- lamentos Oficiais Específicos para a Atividade	Total

ANEXO 3 MACROFILTRO/MICROFILTRO

O que é necessário levar em consideração na escolha de um Projeto de negócio?



ANEXO 4 MACROFILTRO/MICROFILTRO

O que é necessário levar em consideração na escolha de um projeto de negócio?

Para quem se produzirá?	- Consumidores (mercado interno, exportação).
Como se produzirá	- Linhas de Apoio por parte do Estado, Créditos Bancários, Licenças, Leis.
Com o que se produzirá?	- Matéria-Prima, Maquinário, Tecnologia
Onde?	- Lugar Distância de fornecedores/consumidores.
Quanto?	- Capital Necessário Estimado.
Com quem realizar o projeto?	- Sócio, Mão-de-Obra.

12.10 NOME DA ATIVIDADE: "FOFA" **(Fortalezas/Oportunidades/Fraquezas/Ameaças)**

Objetivos

Geral:

Estimular a reflexão sobre atitudes empreendedoras na avaliação de idéias para tomada de decisões empresariais.

Específicos:

- empresários não podem avaliar situações/idéias superficialmente, com excesso de otimismo ou fatalismo;
- devem analisar situações/idéias em relação ao grau de influência que poderá exercer sobre os diferentes aspectos;
- devem realizar análise criteriosa e racional de situações/idéias para avaliação de riscos e com base para aceitação de riscos moderados e calculados;
- devem utilizar dados resultantes das análises para definição de objetivos e elaboração de estratégias de ação;
- devem visualizar a atitude de efetuar análise criteriosa e racional como primeiro passo para obtenção do controle sobre situações;
- devem analisar idéias úteis para tomada de decisão em relação à criação de negócios ou criação de novos produtos/serviços em um negócio já existente.

Tempo de execução: 2h e 30 min

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do local: sala com cadeiras dispostas em círculo e painéis para os subgrupos exporem seus trabalhos.

Material:

- painéis hidrográficos
- produtos de boa qualidade e a mesma quantidade de produtos semelhantes e de qualidade inferior
- cópia da matriz para cada participante

Estrutura:

1. Instruções (5´)
2. FOFA de ensaio (30´)
3. Exercício de fixação (45´)
4. Apresentação de cada subgrupo (10´) para cada grupo 40
5. Debate e fechamento (30´)

Procedimento:

1. O facilitador inicia realizando primeiramente uma atividade de introdução ou ensaio. Para tal objetivo, deve escolher um tema engraçado ou de natureza objetiva. Alguns exemplos: um rapaz quer fazer uma serenata para uma moça que mal conhece;

Um rapaz maduro busca arrumar uma namorada.

2. O facilitador anuncia que a tarefa consistirá em analisar os fatores que poderão ajudar ou atrapalhar a realização do objetivo do rapaz.

3. Primeiramente o facilitador pedirá ao grupo que identifique qualidade/atributos/recursos que o rapaz possui e que fortalece suas chances de sucesso. Solicita que anotem no cartão (selecionar cartões de uma única cor); a idéia é afixar no painel.

4. Solicita ao grupo que identifique algumas características do rapaz (defeitos/atitudes/falta de recursos) que possam enfraquecer suas possibilidades de sucesso. As contribuições serão anotadas nos cartões (seleciona cartões de uma segunda cor) e afixadas no painel.

5. Concluída a chuva de idéias, o facilitador explica que irão analisar os cartões e separá-los em um quadrante, obedecendo os seguintes critérios:

- É fator positivo e controlável pelo rapaz (fortalezas);
- É positivo e não controlável pelo rapaz (oportunidades);
- É negativo e controlável pelo rapaz (fraquezas);
- É negativo e não controlável pelo rapaz (ameaças).

6. Organizado o quadrante, o facilitador inicia a concentração do instrumental FOFA, explicitando um a um os quatro elementos do quadrante. Um possível procedimento é começar pelas fortalezas e fraquezas, que são consideradas fatores “internos do seresteiro, e, portanto, controláveis por ele. Este pode influir ativamente sobre eles, utilizando-os ou eliminando-os. As oportunidades e ameaças são fatores “externos” que influem sobre o seresteiro, mas não são controláveis por ele. Entretanto, resta-lhe uma margem de atuação. Tirar vantagens das oportunidades e desviar ameaças.

7. Terminada a explicação da FOFA de ensaio, o facilitador divide o grupo em subgrupos e entrega 1 produto para cada subgrupo. Solicita que façam a análise FOFA do produto, visualizem e escolham um representante para fazer a apresentação em plenário. Os produtos escolhidos devem ser similares, para que possam enriquecer as discussões (ex: papel higiênico de qualidade baixa e outro de qualidade alta, lápis e lapiseira, fósforo e isqueiro...).

8. Devem analisar as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças do produto sob a ótica do empresário.

9. O tempo para análise e construção da FOFA é de 45 min e cada grupo terá 10 min para apresentar.

10. Terminado o tempo de análise, iniciam-se as apresentações e um debate sobre os resultados dos trabalhos.

Recomendações para condução do debate:

O facilitador deve assessorar a realização da tarefa nas equipes, explicando novamente as diferenças entre fatores internos e externos, se forem verificadas confusões na distinção entre fortalezas e oportunidades; fraquezas e ameaças. Essa confusão é bastante comum e se o facilitador não acompanhar a realização da tarefa, correrá o risco de ter que administrar um debate longo e cansativo sobre conteúdos equivocadamente classificados como fatores externos quando internos e vice-versa.

Mesmo com o acompanhamento, o debate deverá iniciar-se em torno das dúvidas e discordâncias quanto as classificações. O facilitador mediará o debate e o ideal é que as discordâncias sejam resolvidas pelos próprios participantes.

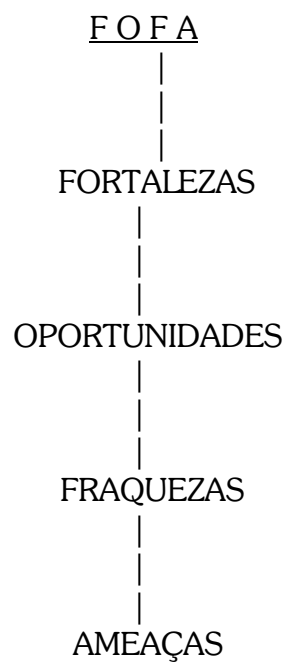
Entretanto, ocorre com frequência que alguns integrantes do grupo persistem na discussão do conteúdo apresentado, rebatendo os argumentos uns dos outros, gerando polêmicas que absorverão o tempo disponível para a atividade. Nesse caso, o facilitador deve se pronunciar, reforçando a argumentação que considera correta.

Quando o fator identificado refere-se claramente a uma qualidade/capacidade/habilidade pessoal do indivíduo, é fácil classificá-lo como fortaleza (ou fraqueza, no caso da negociação), mas quando o fator se refere a recursos, a classificação se complica. Recursos que o indivíduo já possui e estejam sob seu controle são classificados como fortalezas. Ter terreno próprio, máquinas, mão-de-obra já contratada e capital são fortalezas. Mas existindo (meio externo) terrenos adequados, máquinas, mão-de-obra já qualificada e capital disponível no mercado são oportunidades que o empreendedor deve aproveitar. Haver linhas de crédito facilitado é uma oportunidade, ter nome “limpo na praça” e garantias para apresentar é uma fortaleza.

Essa distinção entre interno e externo deve ser esclarecida já na FOFA de ensaio. Fatores como tocar um instrumento ou ter amigos que sejam músicos são fortalezas.

O facilitador deve, a seguir, provocar uma “chuva de idéias” sobre estratégias para eliminar fraquezas, prever ameaças e aproveitar fortalezas e oportunidades.

ANEXO 1 FOFA



FOFA é um instrumento de análise para tomada de decisão na pequena empresa

USO:

- Identificação de Projetos
- Desenvolvimento de Produtos
- Solução de Problemas
- Tomada de Decisões

ANEXO 2 FOFA

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

FRAQUEZAS

AMEAÇAS

FATORES INTERNOS		FATORES EXTERNOS	
F A T O R E S P O S I T I V O S	FORTALEZAS USE-AS!	OPORTUNIDADES APROVEITE-AS!	P O S I T I V O S
F A T O R E S N E G A T I V O S	FRAQUEZAS ELIMINE-AS!	AMEAÇAS EVITE-AS!	N E G A T I V O S

ANEXO 3FOFA

FOFA é um instrumento de análise para tomada de decisão para as pequenas empresas

FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS
AMEAÇAS

FORTALEZAS:

- boa qualidade do produto/serviço;
- experiência técnica na produção (do dono e dos operários);
- local próprio;
- localização adequada;
- preço competitivo;
- boa organização no processo produtivo;
- posição adequada no mercado;
- capital próprio ou crédito acessível.

OPORTUNIDADES:

- não existem produtos desse tipo no mercado;
- a demanda por produtos similares está crescendo;
- informação disponível sobre tecnologia, mercados, produtos;
- escassez do produto no mercado;
- políticas do governo são favoráveis;
- disponibilidade local de matérias-primas.

FRAQUEZAS:

- pouco controle dos estoques;
- a falta de experiência técnica do empresário;
- controle insuficiente da direção da empresa;
- má administração do capital de giro;
- tamanho inadequado;
- nenhuma promoção;
- preço alto;
- baixo nível de estoques no período de pico de vendas.

AMEAÇAS:

- custos crescentes;
- problemas nas relações interindustriais;
- muitos competidores;
- escassez de matéria-prima;
- políticas desfavoráveis do governo;
- mercado decrescente.

12.11 NOME DA ATIVIDADE: "SIMULAÇÃO DE BUSCA DE INFORMAÇÕES"

Objetivos:

Geral:

Participantes que vivenciam as dificuldades da busca de informações percebem as diferenças de eficácia de diversas condutas e desenvolvem outras mais eficazes na obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento de um projeto de negócio.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

Estar preparados para a realização de pesquisas de campo a serem realizadas em determinadas etapas de um curso de criação de negócios;

Ter elaborado um plano de ação para que busquem informações mais eficientes.

Tempo de execução: 1h

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação do local: Na encenação da busca de informações, caracterizar a situação.

Material necessário:

- 3 cartões (10 x 20 cm) para indicação dos papéis representados;
- 1 papelógrafo com folhas e pinças atômicas;
- 1 cópia da folha de instruções para dramatização para os subgrupos (Anexos 1, 2, 3, e 4).

Estrutura:

1. Instruções (5')
2. Preparação da dramatização (10')
3. Dramatização (15')
4. Processamento dos resultados (20')

Procedimento:

- 1 - O grupo é avisado que deverá realizar trabalhos de pesquisas de campo durante o curso, para busca de informações que fundamentem o estudo da viabilidade num projeto de negócio, para o conhecimento do mercado de um produto, etc. Como a busca de informações é um processo complexo, realiza-se uma simulação para preparar as pessoas para as dificuldades da tarefa.

- 2 - O grupo é dividido em 4 subgrupos e cada subgrupo deve representar uma situação de busca de informações. Cada subgrupo recebe uma folha com instruções sobre a situação de dramatização e deve definir as linhas de atuação em 10 minutos. Os facilitadores atuam como as pessoas procuradas para fornecer informações. As situações são as seguintes:
- Situação I - Grupo I.
Pessoas que querem montar uma banca de revistas buscam informações num órgão público.
 - Situação II - Grupo II
A mesma situação do Grupo I
 - Situação III - Grupo III
Pessoas que querem montar uma fábrica de sapatos buscam informações com um fornecedor de matéria-prima.
 - Situação IV - Grupo IV
Pessoas que querem instalar uma fábrica de sapatos buscam informações com uma futura concorrente.
- 3 - Cada subgrupo escolhe dois representantes que se dirigirão a um órgão ou empresa para a busca de informações. Os demais participantes observam.
- 4 - Os facilitadores sentam em volta de uma mesa e atuam da seguinte maneira:
- Situação I e II
Desempenhar o papel de funcionários públicos que deveriam fornecer as informações solicitadas. Pode haver 2 ou 3 facilitadores nesse quadro. Os funcionários não estão dispostos a dar informações e o demonstram: mandando o solicitante de uma mesa a outra. Tomam café, atendem ao telefone, lixam as unhas, etc.
 - Situação III
Como balconista de uma empresa fornecedora de matéria prima demonstra má vontade em compreender as informações que o solicitante quer obter.
 - Situação IV
Como concorrente quer confundir o futuro empresário que está solicitando informação.

Roteiro de Processamento dos Resultados:

1. Como estão se sentindo?
2. Como se organizarão para a simulação?
3. Qual a estratégia de abordagem adotada pelo grupo?
4. Quais as dificuldades encontradas? Como foram superadas?
5. O que facilitou o processo de comunicação?
6. Quais aspectos devem ser levados em consideração durante um processo de busca de informação?

ANEXO 1 SIMULAÇÃO DE BUSCA DE INFORMAÇÕES

INSTRUÇÕES PARA DRAMATIZAÇÃO

SITUAÇÃO I

Vocês vão instalar uma banca de revistas e encontram-se na etapa de busca de informações.

Definam a informação básica que necessitam em 10 minutos e dirijam-se ao órgão público competente para consegui-la.

ANEXO 2 SIMULAÇÃO DE BUSCA DE INFORMAÇÕES

INSTRUÇÕES PARA DRAMATIZAÇÃO

SITUAÇÃO II

Vocês desejam montar uma banca de revistas e estão em busca de informações

Especifiquem a informação básica que necessitam em 10 minutos e dirijam-se ao órgão competente para buscar informações.

ANEXO 3 SIMULAÇÃO DE BUSCA DE INFORMAÇÕES

INSTRUÇÕES PARA DRAMATIZAÇÃO

SITUAÇÃO III

Vocês querem instalar uma empresa de sapatos e encontram-se na etapa de busca de informações.

Definam como solicitariam as informações a um fornecedor de matéria-prima, em 10 minutos.

ANEXO 4 SIMULAÇÃO DE BUSCA DE INFORMAÇÕES

INSTRUÇÕES PARA DRAMATIZAÇÃO

SITUAÇÃO IV

Vocês pretendem instalar uma empresa de sapatos e encontram-se em busca de informações.

Definam em 10 minutos como solicitariam as informações a um concorrente.

12.12 NOME DA ATI VIDADE: TRABALHO DE CAMPO - "MICROFILTRO/FOFA"

Objetivos:

Geral:

Participantes vivenciam a importância, assim como as dificuldades da busca e análise criteriosa de informações para a fundamentação do processo de tomada de decisões relativas a projetos de negócios.

Específicos:

Ao final da atividade, os treinandos deverão:

- ter informações para o estudo de viabilidade de um projeto de negócio;
- tomar decisões com relação à ideia de negociação que o grupo desenvolverá no projeto de negócios.

Tempo de Execução: 2 dias completos e 4h e 30min do terceiro dia

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação do Local: Cadeiras dispostas em círculo e painéis para apresentação dos trabalhos de campo.

Material Necessário:

- papel e lápis para cada participante;
- papelógrafo com folhas e pinceis atômicos .

Estrutura:

1. Preparação dos subgrupos para pesquisa no campo (1h)
2. Trabalho de pesquisa no campo (2 dias)
3. Preparação da apresentação dos resultados (1h)
4. Apresentação dos resultados de cada equipe e debate (2h)
5. Processamento dos resultados (30')

Processamento:

- 1 - O grupo é informado que deverá realizar uma pesquisa de campo para fornecimento de dados que possibilitem a realização da análise sobre fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças de um projeto de negócio. Geralmente essa atividade é desenvolvida após a realização do exercício com o "Microfiltro" e do exercício introdutório do instrumento "FOFA". No procedimento tradicional do curso de criação de novos negócios, a atividade de campo é feita para a realização da FOFA dos 3 projetos de negócio, resultantes do exercício com o Microfiltro de cada subgrupo.

- 2 - O facilitador pede ao grupo que identifique as informações básicas, que devem ser coletadas para a realização da FOFA dos projetos, e as anota no papelógrafo. Ao final da discussão, devem estar anotados na folha vários critérios como:
 - disponibilidade de matéria-prima;
 - dados sobre concorrentes;
 - quantia aproximada do capital necessário;
 - disponibilidade da tecnologia necessária;
 - disponibilidade de mão-de-obra necessária;
 - demanda do produto no mercado.
- 3 - As equipes se preparam para realizar a pesquisa, definindo como o trabalho será realizado (definição das fontes de pesquisa, roteiro, divisão de tarefas). Podem buscar informações em catálogos telefônicos e por telefone, mas a iniciativa deve ser das equipes. As equipes terão 2 dias para a realização das pesquisas de campo.
- 4 - Após a realização da pesquisa, as equipes se reúnem na sala de treinamento para fazer a análise dos projetos, utilizando os critérios da "FOFA", baseando-se nas informações obtidas em campo. Ao final da análise, cada equipe deve ter selecionado o melhor projeto (no caso do exercício ser feito para escolha entre 3 projetos) ou definir se o projeto é viável ou não (caso a atividade se realize com um só projeto).
- 5 - Os subgrupos escolhem um representante para a apresentação e preparam o material necessário. As equipes podem trazer um exemplar ou dois do produto fabricado por concorrentes e demonstrar suas fortalezas e fraquezas. Deverão definir as características que consideram adequadas para que o projeto seja viável para um pequeno empresário iniciante. Devem deixar claro a análise feita sobre oportunidades e ameaças do meio à idéia do negócio.
- 6 - Cada subgrupo apresenta os resultados de seu trabalho e debate com os outros a qualidade da coleta de dados realizada e a relevância das conclusões. O facilitador deve incentivar a postura crítica dos participantes, mas deve moderar a discussão para minimizar atitudes negativas de sarcasmo e agressividade.

Comentários:

- 1 - É aconselhável que as equipes escolham projetos produtivos e não de serviços para as atividades de treinamento, pois os requisitos necessários a um estudo de viabilidade de um projeto produtivo são mais fáceis de serem manipulados.
- 2 - É aconselhável que se evite que as equipes escolham projetos idênticos aos projetos individuais.
- 3 - Nesta fase não é recomendável aprofundar demais a análise dos diferentes fatores, já que aspectos específicos como mercado, produção e custos são abordados em outros exercícios.

- 4- Pode ocorrer que alguma equipe, durante o trabalho de coleta de dados, resolva abandonar as idéias de negócio originais e optar por uma nova idéia resultante das informações obtidas. Neste caso deve realizar o processo completo de análise para essa nova idéia.

13. ÁREA: MERCADO

MERCADO

Nesta parte, estão agrupadas as descrições de atividades que têm por objetivo conscientizar os treinandos sobre a importância do conhecimento, por parte do empresário, das características do segmento de mercado para produtos/serviços específicos.

As atividades e simulações de pesquisa de mercado são estruturadas para que o treinando, pela própria vivência:

1. Aprenda formas eficazes de busca de informações para

delimitar o segmento de mercado para um produto/serviço específico;
definir o perfil dos consumidores potenciais de um produto/serviço;
conhecer as exigências e condições de atendimento de fornecedores.

2. Perceba que o ponto chave do sucesso de um negócio é oferecer produtos/serviços que atendam às necessidades ainda não preenchidas de um determinado grupo de clientes.

3. Perceba a necessidade de criação de estratégias de divulgação e comercialização adaptadas às características de um determinado grupo de consumidores.

13.1 NOME DA ATIVIDADE: “MERCADO DE BOMBONS”

Objetivos:

Geral:

Participantes percebem a importância da segmentação de mercado e da formulação de estratégias de comercialização adequadas ao segmento visado.

Específicos:

Ao final de cada atividade, os participantes deverão compreender que:

- § Consumidores têm diferentes padrões de consumo: o quê/por quê/quanto/quando e como comprar, quanto pagam e o que exigem;
- § Os padrões de consumo de um segmento de mercado têm relação com as características dos consumidores como: sexo; faixa etária; classe socioeconômica; poder aquisitivo; nível de instrução, gostos e valores culturais e outros;
- § O empresário deve conhecer padrões de consumo do segmento de mercado que pretende captar para utilizar estratégias de comercialização eficazes (promoções; embalagem; nível de qualidade; preço);
- § A política de preços é uma importante estratégia de captação de mercado e envolve determinantes como: estrutura de custos; perfil dos consumidores; concorrência; demanda, etc;
- § A estrutura de custos do produto/serviço e de comercialização deve estar adaptada ao nível de preços que podem ser praticados no segmento de mercado visado.

Tempo: 3 h

Pessoal: 2 facilitadores

Preparação do lugar: Sala dividida em quatro partes iguais por meio de fita gomada no chão.
Os materiais para comercialização colocados bem à vista e outra sala para os compradores.

Material necessário:

- 2 Kg de chocolate de baixa qualidade
- 2 Kg de chocolate de alta qualidade
- 4 folhas de papel de presente de boa qualidade
- 5 rolos de fita durex
- 50 sacos brancos, sem marca (tipo pipoca)
- 20 sacos transparentes
- 1 folha de instruções para cada vendedor (Anexo 1)
- 1 folha de estimativa de venda para cada vendedor em cada volta (Anexo 2A/2B/2C)
- 10 folhas flipchart
- 5 cópias da folha de resultados do vendedor (1 para cada vendedor) (Anexo 3)
- 1 cartaz Quadro de Resultados (Anexo 5)

- 1 cartolina com a distribuição dos participantes/compradores, segundo seu poder aquisitivo: alto, médio, baixo (Anexo 4)
- 3 transparências
- 1 caixa c/ pincéis atômicos - diversas cores
- 100 cartões 10 x 20 cm de diversas cores
- 1 retroprojektor

Estrutura do Exercício:

1) Introdução e entrega de materiais	10'
2) Preparação de vendedores para a 1ª rodada	25'
3) Primeira rodada de comercialização	10'
4) Processamento breve com compradores e preparação de vendedores para a 2ª rodada	25'
5) Segunda rodada de comercialização	10'
6) Processamento breve com compradores e preparação de vendedores para a 3ª rodada	15'
7) Terceira rodada de comercialização	10'
8) Processamento final, generalização, síntese	75'

Procedimento

Introdução e Preparação da Atividade

1. Esta é uma atividade de simulação de situações da vida, portanto, os participantes devem usar seu próprio dinheiro.

(Os participantes devem ser avisados para trazer dinheiro com um dia de antecedência).

2. No dia anterior, são instruídos os cinco participantes que atuarão como vendedores. Explica-se a atividade (venda de chocolate) para a qual definirão uma estratégia de venda que lhes permitirá captar uma porção do mercado, em condições competitivas. Cada vendedor terá um papel predeterminado, em função do tipo de produto que venderá:

Vendedor 1: produto de alta qualidade e preço alto
(preço de venda = preço de custo + 50%)

Vendedor 2: produto de alta qualidade e preço baixo
(preço de venda = preço de custo + 20%)

Vendedor 3: produto de baixa qualidade e preço baixo
(preço de venda = preço de custo + 20%)

Vendedor 4: produto de baixa qualidade e preço alto
(preço de venda = preço de custo + 50%)

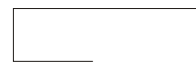
Vendedor 5: definirá sua estratégia quando ingressar no mercado na 2ª rodada, depois de observar o desenrolar da 1ª.

Primeira Rodada de Comercialização

1. Os participantes/vendedores permanecem na sala para se organizarem e montarem suas estratégias de venda.
Um segundo facilitador leva os compradores para outra sala.
2. Cada vendedor recebe uma folha "Instruções para Vendedores" (Anexo 1) e "Estimativa de Vendas" (Anexo 2A) e "Solicitação de Material" (Anexo 7), para auxiliá-los na sua preparação.
3. Os vendedores devem se organizar da seguinte forma:

DISTRIBUIÇÃO DA SALA DE CAPACITAÇÃO

PORTA



Vendedor2
(Preço baixo e alta qualidade) (Preço baixo e baixa qualidade)

Vendedor3

Vendedor1
(Preço alto e alta qualidade) (Preço alto e baixa qualidade)

Vendedor4

Obs.: Esta distribuição pretende simular a situação de um mercado real. Os vendedores de produtos de preço baixo se posicionam perto da porta, refletindo o fato de que na vida encontram-se em lugares acessíveis e visíveis. Os vendedores de produtos de preço alto se posicionam longe da porta porque na vida encontram-se em lugares mais reservados, o que requer um esforço maior para atrair clientes.

- Os vendedores dispõem de 25' para realizar seus preparativos para a venda: escolher os materiais disponíveis e adquiri-los conforme a lista de preços/solicitação de material (Anexo 6); organizar o ponto de venda e completar a "Estimativa de Venda" (Anexo 2A/2B/2C).
- Um outro facilitador instrui em outra sala os compradores que deverão utilizar seu próprio dinheiro. Cada participante disporá de um determinado poder de compra, que será indicado em cartolina (Anexo 4). O poder aquisitivo total do mercado será determinado pelos facilitadores.
Os participantes/compradores não devem comprar bombons por um valor mais alto que seu poder aquisitivo.
Os participantes/compradores serão divididos da seguinte forma:

15% terão poder aquisitivo alto (PAA)
30% terão poder aquisitivo médio (PAM)
55% terão poder aquisitivo baixo (PAB)

O poder aquisitivo total do mercado (PAT) será R\$ 100,00. Vale observar que:

Ex.: Total de participantes: 20, onde 15 são compradores e 5, vendedores. Poder aquisitivo total (PAT): R\$ 100,00.

PODER AQUISITIVO	COMPRADORES	PODER AQUISITIVO TOTAL	PODER AQUISITIVO INDIVIDUAL	PODER AQUISITIVO INDIVIDUAL POR RODADA
PAA	02	15,00	7,50	2,50
PAM	04	30,00	7,00	2,30
PAB	09	55,00	6,00	2,00
TOTAL	15	100,00	-	-

- O tempo restante, até que os vendedores tenham concluído sua preparação, utiliza-se para uma reflexão com os compradores sobre os fatores que influenciam um consumidor na compra de um artigo (anotar os fatores em tarjetas, agrupá-los e afixá-los no cavalete. Podem surgir fatores psicológicos, preço, conveniência).
- Quando os vendedores terminarem seus preparativos, os compradores são introduzidos na sala/mercado. Após 10 minutos, o facilitador finaliza a 1ª rodada de comercialização e pede aos compradores que abandonem a sala.
- Solicita-se aos vendedores que completem a primeira linha da "Folha de Resultados do Vendedor" (Anexo 3). A informação sobre o volume de vendas de cada vendedor será transferida por um ajudante para a transparência "Participação no Mercado" (Anexo 6), levando em consideração a posição de cada vendedor. Provavelmente ficarão quadros sem preencher. Convém o facilitador usar canetas hidrator de cores diferentes para as transparências e diferentes símbolos para sombrear os quadros. O auxiliar deverá anotar os dados da folha "Estimativa de Vendas" (Anexo 2A), da "Folha de Resultados" (Anexo 3) para o "Quadro de Resultados" (Anexo 5).

Processamento Breve da Primeira Rodada (compradores)

- Enquanto os vendedores fazem seus cálculos e preparam a segunda rodada, processam-se com os compradores, em outra sala, os resultados da primeira rodada. Analisam-se as razões que os levaram a comprar de um vendedor e não de outro. Os depoimentos serão anotados em tarjetas em função dos 4Ps (Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda). Perguntas orientadoras: Quem comprou? Por que comprou? Por que não comprou?

Segunda Rodada de Comercialização

- Os vendedores podem adquirir, caso necessitem, mais bombons para comercializar e mais material para o ponto de venda.
A rodada terá início logo que estejam prontos.
- A segunda rodada realiza-se segundo as mesmas regras da primeira, ou seja, todos os vendedores seguem as mesmas características.
- Os participantes não podem utilizar, além dos recursos disponíveis para esta rodada, o

dinheiro restante da primeira rodada para realizar suas compras.

4. O facilitador deve introduzir o 5º vendedor no mercado. Este deverá decidir qual estratégia utilizará para vender seu produto, ou seja, se venderá produtos de alta ou baixa qualidade e qual política de preço adotará, dentro dos limites estabelecidos.
5. A rodada termina quando, ao final de 10', os compradores se retiram da sala e os vendedores completam a segunda linha da "Folha de Resultados" (Anexo 3). O auxiliar, de posse dos dados da folha "Estimativa de Venda" (Anexo 2B) e da "Folha de Resultados" (Anexo 3), preenche o "Quadro de Resultados" (Anexo 5) e a transparência "Participação no Mercado" (Anexo 6B).

Processamento da Segunda Rodada de Comercialização (compradores)

1. Enquanto os vendedores se preparam para a terceira rodada de comercialização, os compradores analisam seu próprio comportamento durante a 2ª rodada. O facilitador conduz a discussão através das seguintes perguntas:
 - Quem comprou?
 - Por que comprou?
 - Como vocês acham que agiram com os vendedores nesta rodada?
 - Vocês perceberam a presença de mais um vendedor no mercado?
 - De quantos vendedores vocês compraram? Por quê?

Terceira Rodada de Comercialização

1. Nesta rodada, cada vendedor define sua estratégia de comercialização (Preço de Venda e Promoção do Produto), de acordo com os resultados alcançados na primeira e segunda rodadas.
2. Antes do processamento final, dá-se 10' aos vendedores para que preencham sua "Folha de Resultados" (Anexo 3), e o auxiliar passa as informações para o "Quadro de Resultados" (Anexo 5) e a transparência "Participação no Mercado" (Anexo 6C).

Roteiro de Processamento dos Resultados:

O facilitador inicia lendo o quadro de resultados.

Para os vendedores:

1. Como vocês se sentem em relação aos resultados que obtiveram?
2. Qual era o papel de cada um e as regras estabelecidas?

Para os compradores:

3. Como vocês estavam organizados?

Para os vendedores:

4. O que fizeram na fase de preparação da primeira etapa?

5. Quais eram suas estratégias de comercialização?

6. Como foi a primeira rodada de comercialização?

Para os compradores:

7. O que levou vocês a comprar de determinados vendedores?

(usar registros dos depoimentos dos consumidores, após a primeira rodada)

Para os vendedores:

8. Como se prepararam para a segunda rodada?

Como se organizaram para a venda?

Como organizaram o ponto de venda?

Fizeram algo diferente da primeira rodada?

Para os compradores:

9. Vocês perceberam alguma diferença no mercado, entre a primeira e a segunda rodadas?

O que levou vocês a comprarem de determinados vendedores?

(usar registros dos depoimentos dos consumidores, após a segunda rodada)

Para os vendedores:

10. Como foi a segunda rodada de comercialização?

11. Qual o efeito da entrada do 5º vendedor no mercado?

Pergunta de conclusão:

12. A quais fatores vocês atribuem os resultados positivos?

13. O que fariam de diferente se tivessem uma outra oportunidade?

Para os compradores:

14. O que os vendedores deveriam ter feito de diferente, na opinião de vocês?

Para todo o grupo: (generalização)

15. Quais os fatores que determinam que as pessoas comprem?

(Apresentar o Resultado da primeira rodada com compradores)

O que vocês acham? A atividade confirmou isso?

16. O que deve considerar um empresário ao escolher produtos/serviços e estratégias para comercialização? (anotar no papelógrafo)

ANEXO 1

"MERCADO DE BOMBONS"

INSTRUÇÕES PARA OS VENDEDORES

O Novo Empresário

Você é vendedor de bombons em um mercado já estabelecido.

Na primeira rodada você terá a oportunidade de observar o mercado e registrar as quotas preenchidas pelos seus competidores e informar-se sobre as preferências dos consumidores.

Você começará a atuar como vendedor na segunda rodada e, portanto, terá que definir sua estratégia de venda e seu produto. Você poderá alterar este preço na terceira rodada.

Você terá que estimar, antes de cada rodada, a quantidade de bombons que venderá e fazer suas compras em função desta estimativa. (Apenas pode comprar um tipo de bombom).

O preço de compra por atacado para o seu produto é:

- Qualidade baixa R\$ _____

- Qualidade alta R\$ _____

Além da matéria-prima, você pode alugar e/ou comprar materiais que podem auxiliar na comercialização, representando os custos fixos como, por exemplo, o aluguel de luz de sua loja.

Para facilitar o trabalho dos facilitadores, preencha, por favor, os formulários que serão entregues.

Para todos os preparativos você terá 25 minutos de tempo antes de cada rodada.

SUCESSO!!!

ANEXO 1

"MERCADO DE BOMBONS"

INSTRUÇÕES PARA OS VENDEDORES

Segmento: Qualidade Alta, Preço Baixo (QA, PB)

Você é vendedor de bombons.

Na primeira e segunda rodadas, o preço de venda do seu bombom está congelado:

Você apenas poderá alterar este preço na terceira rodada.

Você terá que estimar, antes de cada rodada, a quantidade de bombons que venderá e fazer as suas compras em função desta estimativa. O preço de compra por atacado para o seu produto é: _____.

Além da matéria-prima você pode alugar e/ou comprar materiais que podem auxiliar na comercialização, representando os custos fixos como, por exemplo, aluguel de luz de sua loja.

Para facilitar o trabalho dos facilitadores, preencha, por favor, os formulários que serão entregues.

Para todos os preparativos você terá 25 minutos de tempo antes de cada rodada.

SUCESSO!!!

ANEXO 1

"MERCADO DE BOMBONS"

INSTRUÇÕES PARA OS VENDEDORES

Segmento: Qualidade Alta, Preço Alto (QA, PA)

Você é vendedor de bombons.

Na primeira e segunda rodadas, o preço de venda do seu bombom está congelado:

_____.

Você apenas poderá alterar este preço na terceira rodada.

Você terá que estimar, antes de cada rodada, a quantidade de bombons que venderá e fazer as suas compras em função desta estimativa. O preço de compra por atacado, para o seu produto, é: _____.

Além da matéria-prima, você pode alugar e/ou comprar materiais que podem auxiliar na comercialização, representando os custos fixos como, por exemplo, aluguel de luz de sua loja.

Para facilitar o trabalho dos facilitadores, preencha, por favor, os formulários que serão entregues.

Para todos os preparativos você terá 25 minutos de tempo antes de cada rodada.

SUCESSO!!!

ANEXO 1

"MERCADO DE BOMBONS"

INSTRUÇÕES PARA OS VENDEDORES

Segmento: Qualidade Baixa, Preço Baixo (QB, PB)

Você é vendedor de bombons.

Na primeira e segunda rodadas, o preço de venda do seu bombom está congelado:

_____.

Você apenas poderá alterar este preço na terceira rodada.

Você terá que estimar, antes de cada rodada, a quantidade de bombons que venderá e fazer as suas compras em função desta estimativa. O preço de compra por atacado para o seu produto é: _____.

Além da matéria-prima, você pode alugar e/ou comprar materiais que podem auxiliar na comercialização, representando os custos fixos como, por exemplo, aluguel de luz de sua loja.

Para facilitar o trabalho dos facilitadores, preencha, por favor, os formulários que serão entregues.

Para todos os preparativos você terá 25 minutos de tempo antes de cada rodada.

SUCESSO!!!

ANEXO 1

"MERCADO DE BOMBONS"

INSTRUÇÕES PARA OS VENDEDORES

Segmento: Qualidade Baixa, Preço Alto (QB, PA)

Você é vendedor de bombons.

Na primeira e segunda rodadas, o preço de venda do seu bombom está congelado:

_____.

Você apenas poderá alterar este preço na terceira rodada.

Você terá que estimar, antes de cada rodada, a quantidade de bombons que venderá e fazer as suas compras em função desta estimativa. O preço de compra por atacado, para o seu produto, é: _____.

Além da matéria-prima, você pode alugar e/ou comprar materiais que podem auxiliar na comercialização, representando os custos fixos como, por exemplo, aluguel de luz de sua loja.

Para facilitar o trabalho dos facilitadores, preencha, por favor, os formulários que serão entregues.

Para todos os preparativos você terá 25 minutos de tempo antes de cada rodada.

SUCESSO!!!

ANEXO 2A

"MERCADO DE BOMBONS"

PRIMEIRA RODADA

ESTIMATIVA DE VENDAS

VENDEDOR: Preço baixo e baixa qualidade

Preço alto e baixa qualidade

Preço baixo e alta qualidade

Preço alto e alta qualidade

1. OBJETIVO

1.1 A que mercado você pretende se dirigir?

A consumidores de poder aquisitivo:

Alto

Médio

Baixo

1.2 Quantos bombons você calcula que venderá? _____

1.3 O preço de venda de cada bombom é R\$ _____

1.4 Qual o TOTAL de vendas que você projetou? R\$ _____
(Multiplique a quantidade de bombons que deseja negociar pelo preço de venda).

2 - Que elementos você usará para vender seus bombons? (Descreva)

- . A organização do ponto de venda.
- . A decoração.
- . Como vai promover seu produto.

ANEXO 2B

"MERCADO DE BOMBONS"

SEGUNDA RODADA

ESTIMATIVA DE VENDAS

VENDEDOR: Preço baixo e baixa qualidade	<input type="text"/>
Preço alto e baixa qualidade	<input type="text"/>
Preço baixo e alta qualidade	<input type="text"/>
Preço alto e alta qualidade	<input type="text"/>

1. Objetivo

1.1 A que mercado você pretende se dirigir?

A consumidores de poder aquisitivo:

Alto

Médio

Baixo

1.2 Quantos bombons você calcula que venderá? _____

1.3 O preço de venda de cada bombom é R\$ _____

1.4 Qual o TOTAL de vendas que você projetou? R\$ _____
(Multiplique a quantidade de bombons que deseja negociar pelo preço de venda).

2 - Que elementos você usará para vender seus bombons? (Descreva)

- . A organização do ponto de venda.
- . A decoração.
- . Como vai promover seu produto.

ANEXO 2C

"MERCADO DE BOMBONS"

TERCEIRA RODADA

ESTIMATIVA DE VENDAS

VENDEDOR: Preço baixo e baixa qualidade	<input type="text"/>
Preço alto e baixa qualidade	<input type="text"/>
Preço baixo e alta qualidade	<input type="text"/>
Preço alto e alta qualidade	<input type="text"/>

1. OBJETIVO

1.1 A que mercado você pretende se dirigir?
A consumidores de poder aquisitivo:

Alto

Médio

Baixo

1.2 Quantos bombons você calcula que venderá? _____

1.3 O preço de venda de cada bombom é R\$ _____

1.4 Qual o TOTAL de vendas que você projetou? R\$ _____
(Multiplique a quantidade de bombons que deseja negociar pelo preço de venda).

2 - Que elementos você usará para vender seus bombons? (Descreva)

A organização do ponto de venda.

A decoração.

Como vai promover seu produto.

ANEXO 4

MERCADO DE BOMBONS

FOLHA DE RESULTADOS DO VENDEDOR

Nome:

Segmento do Mercado:

	VENDA			COMPRA			CUSTOS FIXOS CF	SALDO SUBTOTAL VENDAS SUBTOTAL COMPRAS CUSTOS FIXOS	ESTOQUE UNIDADES
	QUANT.	PREÇO	SUBTOTAL COMPRAS	QUANT.	PREÇO	SUBTOTAL COMPRAS			
1 ^a . RODADA									
2 ^a . RODADA									
3 ^a . RODADA									

ANEXO 4

"MERCADO DE BOMBONS"

PODER AQUISITIVO DO MERCADO

NOMES	PODER AQUISITIVO	R\$
	ALTO	
	MÉDIO	
	BAIXO	

ANEXO

"MERCADO DE BOMBONS"

QUADRO DE RESULTADOS

Nome:

Segmento do Mercado:

Empresários	Compra (quantidade) I - II - III	Preço de compra I - II - III	Total da compra I - II - III	Custos fixos I - II - III	Venda (total de vendas) I - II - III	Preço de venda I - II - III	Estoque I - II - III	Saldo, Vendas Compras + custos fixos I - II - III

"MERCADO DE BOMBONS"

ANEXO 6B

PARTICIPAÇÃO DO MERCADO II

BAIXA-----QUALIDADE-----ALTA

ALTO											ALTO
											PREÇO
											BAIXO

BAIXA-----QUALIDADE-----ALTA

ANEXO 7

"MERCADO DE BOMBONS"

LISTA DE PREÇOS / SOLICITAÇÃO DE MATERIAL

PRODUTO	PREÇO	I RODADA	II RODADA	III RODADA
Mesa (aluguel)				
Biombo (aluguel)				
Cadeira (aluguel)				
Cartão 10 cm x 20				
Cartão pequeno				
Pincel atômico				
Saco branco				
Saco transparente				
Saco estampado				
Durex				
Fita Gomada				
Folha de ofício				
Folha branca grande				
Folha amarela grande				
Chocolate (Tipo 1)				
Chocolate (Tipo 2)				

13.2 NOME DA ATIVIDADE: “MINIMERCADO”

Objetivos:

Geral:

Participantes percebem a importância da segmentação de mercado e da formulação de estratégias de comercialização adequadas ao segmento visado.

Participantes identificam os 5 Ps do Marketing (produto, preço, promoção, ponto de venda e pessoal de vendas).

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

- § Ter compreendido que consumidores têm diferentes padrões de consumo: o quê/por quê/quanto/quando compram, quanto pagam e o que exigem;
- § Ter compreendido que os padrões de consumo de um segmento de mercado têm relação com as características dos consumidores como: sexo; faixa etária; classe socioeconômica; poder aquisitivo; nível de instrução, gostos, valores culturais e outros;
- § Ter identificado e analisado os 5 Ps do Marketing e suas relações com o comportamento de compra dos clientes;
- § Ter compreendido que o empresário deve conhecer padrões de consumo do segmento de mercado que pretende captar para planejar os 5 Ps do seu negócio.

Tempo: 2 h

Pessoal: 2 facilitadores

Preparação do lugar: 4 - 6 mesas e algumas cadeiras para vendedores e outra sala para instruir os compradores.

Material necessário:

- Uma caixa com diversos produtos para serem adquiridos pelos participantes/vendedores;
- Uma cópia da folha de instruções (Anexo 1) para os compradores/consumidores;
- Cartaz com regras.

Estrutura do Exercício:

1. Instruções (10')
2. Etapa de identificação do produto (10')
3. Etapa de compra do produto e organização da venda (20')
4. Etapa de comercialização (20')
5. Processamento (60')

Procedimento

1. O facilitador solicita dois voluntários para atuarem como consumidores. A seguir comunica ao grupo que essas pessoas sairão da sala e retornarão após um certo tempo, para fazer compras. Os consumidores recebem a folha de instruções (anexo 1) e se retiram da sala.
2. O facilitador informa que cada participante deve comprar um produto para oferecer aos consumidores que voltarão à sala para comprar somente 2 produtos cada um, dentre os oferecidos.
3. A seguir são informadas as regras para definir o produto:
 - Nada pode ser tirado da sala de capacitação, salvo os produtos oferecidos para serem adquiridos pelos vendedores;
 - O produto vendido não será devolvido posteriormente;
 - Não é permitido vender promessas.
4. No tempo máximo de 10' os participantes devem definir o produto.
5. Em seguida os participantes terão 20' para providenciar o produto, organizar a exposição (utilizando uma mesa), estabelecer o preço de venda e colocá-lo em uma tarjeta que deve ser afixada em local visível para o consumidor.
6. Os participantes/consumidores são introduzidos na sala para iniciar a etapa de comercialização. Eles deverão verificar todos os produtos antes de realizar a compra.
7. Cada participante/vendedor tem 1' para apresentar o produto e estimular o consumidor a comprá-lo.

Observações:

1. Os consumidores terão poder aquisitivo diferenciado. Um deve possuir R\$ 2,00 e o outro R\$ 1,00. (Os vendedores não saberão, a princípio, desta informação).
2. O facilitador deve informar aos consumidores que eles devem se comportar naturalmente, sem compor tipos e usar recursos próprios nas compras que realizarão.

Roteiro de Processamento dos Resultados:

1. Como vocês estão se sentindo?

Para vendedores:

2. O que levaram em consideração ao definir o produto a ser comercializado?
3. Preocuparam-se em conhecer melhor os consumidores para definir os produtos?
4. Como se organizaram para a etapa de comercialização?
5. Como definiram o preço de venda e a estratégia de comercialização a ser adotada?

6. Como se deu a comunicação com o cliente?
7. Como se sentem em relação às escolhas do comprador?

Para Consumidores:

8. Como vocês estavam organizados?
9. Quais os critérios adotados na compra?
10. Esses critérios são os mesmos adotados por vocês na vida?
11. A estratégia de algum vendedor chamou atenção?
Qual?
Por quê?
12. Que atitudes dos vendedores vocês gostaram ou não?

Para o Grupo todo:

13. Quais os fatores que interferem no processo de comercialização?
14. Como estes aspectos podem ajudar o empresário na comercialização dos seus produtos?

ANEXO

"MINIMERCADO"

1. Instruções para o comprador:

- Compre dois produtos.
- Circule pela sala, entre os vendedores, escute e discuta com eles;
- Procure abatimento no preço;
- Faça sua eleição, depois de ouvir todos os vendedores e compre;
- Não devolva o produto depois. Ele é seu. Você o comprou;
- Compre produtos que sejam realmente úteis e atendam as suas necessidades.

13.3 NOME DA ATIVIDADE: “ANÁLISE DE MERCADO”

Objetivos:

Geral:

Participantes analisam a aceitação de um produto pelo mercado, como parte integrante da análise de viabilidade do projeto de criação de empresa.

Específicos:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

Conhecer os elementos básicos para preparar, executar e processar uma pesquisa de mercado.

Aprender a adaptar pesquisa de mercado à realidade dos pequenos negócios.

Estar preparados para realizar pesquisa de mercado para o projeto grupal.

Tempo: 17:00 h

Pessoal: 2 facilitadores

Preparação do lugar: 4-6 mesas e cadeiras para todos os participantes

Material necessário:

- 4 a 5 mesas
- 1 cadeira por participante
- papelógrafo com folhas
- 20 folhas de papel madeira grande
- 1 caixa de pincéis atômicos
- 100 tarjetas de diversas cores

Estrutura:

- I. Ensaio Pesquisa de Mercado (3:15')
- II. Planejamento de Pesquisa de Mercado do Projeto Grupal (1:25')
- III. Realização Pesquisa de Campo (8:00)
- IV. Apresentação Pesquisa de Campo (4:00)

I - ENSAIO DA PESQUISA DE MERCADO

Estrutura

Explicação da atividade 10'

Elaboração de questionário	20'	
Execução da pesquisa	20'	
Explicação da tabulação dos dados	10'	
Tabulação dos dados	15'	
Apresentação	60'	
Processamento	15'	
Explicação sobre pesquisa de mercado	45'	

Procedimento

1. O facilitador explica aos participantes que realizarão a simulação de uma pesquisa de mercado na sala. E esta simulação serve de preparação para a pesquisa que terão que realizar para o projeto grupal. Discutir e apresentar o conceito de pesquisa de mercado (Anexo 1), utilidade da pesquisa de mercado (Anexo 2) e os aspectos a serem observados na elaboração do questionário (Anexo 3).
2. Para a simulação, devem ser utilizados produtos que são consumidos em grande escala, por exemplo: cerveja, café.
3. A simulação da pesquisa acontecerá nos subgrupos já formados para os projetos. Dois subgrupos realizam a pesquisa sobre um determinado produto e os outros dois sobre outro produto.
4. Antes da pesquisa simulada, cada grupo deve preparar um questionário com no máximo 05 perguntas. Este questionário deve permitir que se obtenham as informações necessárias para colocar um novo produto no mercado (30').
5. Os dois subgrupos que trabalharão com um mesmo produto entrevistar-se-ão. Num primeiro momento um dos grupos exerce o papel de produtor e entrevista o outro que exerce o papel de cliente. Esses papéis se invertem num segundo momento. Os 4 subgrupos terão 20' para realizarem a simulação da pesquisa.
6. Terminado o tempo para a pesquisa, o facilitador instrui os 4 subgrupos sobre como deve ser feita a tabulação dos dados (10').
7. Cada grupo processa e apresenta os resultados da simulação da pesquisa em plenário e recebe retroalimentação dos participantes e dos facilitadores sobre o questionário elaborado (estrutura, seqüência de perguntas, linguagem, conteúdo das perguntas etc.) (60').

Processamento

Durante a apresentação do questionário e dos resultados da simulação da pesquisa de campo, o facilitador faz um fechamento realçando a importância da pesquisa. Como síntese, o facilitador deve relembrar o conceito de pesquisa de mercado (Anexo 1), a utilidade da pesquisa de mercado (Anexo 2) e os critérios básicos de investigação (Anexo 4).

II - PLANEJAMENTO DE PESQUISA DE MERCADO DO PROJETO GRUPAL

Estrutura

- Definição do objetivo da pesquisa e elaboração do questionário (1 h)
- Apresentação (25')

Procedimento

1. O facilitador informa aos participantes que nessa etapa irão planejar a pesquisa de campo do projeto grupal. Avisa que deverão definir nos respectivos subgrupos os objetivos da pesquisa de campo, definir quem serão as pessoas entrevistadas e elaborar o questionário para realizar a pesquisa. O facilitador deve lembrar que na definição do público a ser entrevistado os participantes devem atentar para as características do negócio (1 hora). Após a realização deste trabalho, cada grupo irá apresentar o questionário para os demais participantes (cada grupo terá 5' para apresentar). O questionário terá no máximo 10 perguntas.

2. Terminado o tempo para elaboração do questionário, os subgrupos apresentam e o facilitador abre o momento para discussão e sugestões ao final de cada apresentação.

Processamento

1. O processamento acontece durante a apresentação dos questionários de pesquisa.

III - REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO DO PROJETO GRUPAL

Estrutura

- . Organização da Pesquisa de Campo (45')
- . Realização da Pesquisa de Campo (7 horas)

IV - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO DO PROJETO GRUPAL

Estrutura

- . Tabulação e preparação da apresentação da pesquisa de campo (30')
- . Apresentação dos resultados (90')
- . Processamento (30')

Procedimento

1. O facilitador informa aos participantes que terão 90' para tabular e preparar a apresentação dos resultados da Pesquisa de Campo. Apresenta e explica o roteiro básico a ser seguido por cada grupo para a preparação da apresentação (Anexo 5).
2. Terminado o tempo de preparação, o facilitador avisa o início das apresentações. Cada grupo disporá de 20'. O facilitador também informa que dúvidas podem ser dirimidas, bem como os demais participantes podem sugerir o que desejam.

Processamento

Ao final das apresentações, o facilitador conduz o grupo a refletir sobre as experiências do trabalho de campo e a necessidade que têm os empresários de realizar pesquisa de mercado, para que possam competir e sobreviver em países onde a demanda é limitada e a concorrência elevada.

ANEXO 1

"ANÁLISE DE MERCADO"

PESQUISA DE MERCADO

Conceito

Uma pesquisa de mercado corresponde a um estudo específico que tem como objetivo identificar as características próprias de uma determinada população.

Este estudo pode ser desenvolvido através de um levantamento de dados com toda a população, ou apenas com parte desta população, desde que detenha todas as suas características.

ANEXO 2

"ANÁLISE DE MERCADO"

UTILIDADE DA PESQUISA DE MERCADO

1. Proporciona conhecer uma realidade.
2. Auxilia no processo de decisão.
3. Auxilia a planejar a adequação do seu negócio ao mercado.
4. Reduz os riscos inerentes à implantação de um negócio.

ANEXO 3

"ANÁLISE DE MERCADO"

ASPECTOS A SEREM OBERVADOS NA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

1. Elaborar questões que atendam unicamente aos objetivos específicos da pesquisa.
2. Definir com clareza todas as informações que se quer levantar.
3. Propor apenas uma idéia por pergunta.
4. Evitar formulações que induzam a uma resposta, ou que dificilmente serão respondidas negativamente.
5. Formular perguntas de checagem.
6. Elaborar questões nas quais o conteúdo estimule as pessoas a respondê-las.
7. Procurar respeitar uma seqüência lógica na apresentação das perguntas.
8. Escrever as perguntas de forma clara e objetiva, adequadas aos entrevistados.
9. Colocar perguntas delicadas no final.
10. Verificar se com as perguntas elaboradas os objetivos da pesquisa serão atingidos.

ANEXO 4

"ANÁLISE DE MERCADO"

CRITÉRIOS BÁSICOS DE INVESTIGAÇÃO

QUEM: (Universo da pesquisa)

O QUE: (Objetivos da pesquisa - mercado consumidor, canais de distribuição, produto, preço, formas de promoção, ponto de venda etc).

PARA QUE: Finalidade

COMO: Recursos: Materiais
Humanos
Financeiros

ANEXO 5

"ANÁLISE DE MERCADO"

ROTEIRO PARA PREPARAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

1. Reapresentação do questionário.
2. Apresentação dos resultados da pesquisa.
3. Descrição da organização do grupo para realizar o trabalho.
4. Descrição da forma como abordaram os entrevistados.
5. Descrição da reação dos entrevistados.
6. Apresentação das dificuldades encontradas na realização da pesquisa.
7. Outros.

13.4 NOME DA ATIVIDADE: “ANÁLISE DE VALOR”

Objetivos:

Geral:

Participantes percebem a importância de as distintas funções de um produto ou serviço serem analisados.

Específico:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

- § Conhecer uma ferramenta sistemática para analisar as distintas funções (presentes ou futuras) de um produto/serviço para melhorar seu impacto no mercado;
- § Estimular a criatividade.

Tempo: 3h e 30 min

Pessoal: 1 facilitador

Preparação do lugar: cadeiras em semicírculo e 4 - 5 biombos disponíveis.

Material necessário:

- § 1 papelógrafo com folhas
- § 1 caixa de pincéis atômicos
- § cartões tamanho 10 x 20 cm
- § uma cadeira diferente das cadeiras de sala (ou outro objeto que sirva para exemplificar o método).
- § fotos com variações da cadeira protótipo.

Estrutura do Exercício:

1. Chuva de idéias (30')
2. Introdução sobre Análise de valor (30')
3. Trabalho em subgrupos e exposição (60')
4. Trabalho sobre o projeto grupal (60')
5. Exposição (30')

Procedimento

1. Para o facilitador

A análise de valor é um método através do qual se realiza um estudo exato das funções e custos dos produtos para determinar numa produção existente todos os custos necessários ou encontrar as soluções ideais de custos em uma futura produção.

Com vistas às necessidades locais (veja comentário), aproveitaram-se os aportes de parte da análise de funções. Segundo o ponto de vista, podem-se distinguir dois conteúdos de "valor":

- Para o consumidor, o valor de um produto se dá como relação entre a conveniência e o preço, ou seja, quanto mais conveniente for o produto e mais baixo o preço, maior é o seu valor.

- Para o empresário/fabricante, o valor é função dividida pelos custos, ou seja, quanto mais se reduz o custo com respeito a uma função e mais funções se obtêm com o mesmo custo, maior é o valor.

Tanto o fator conveniência como o de função são somente subjetivamente quantificáveis, dependendo da situação e da estrutura de valores da pessoa em questão.

Analisando as necessidades específicas do consumidor - tema central deste exercício - podem-se diferenciar 3 tipos de valores:

a) Valor de uso - indica a utilidade subjetiva ou a conveniência objetiva de um bem para uma finalidade determinada (exemplos: relógio, indicar a hora; tesoura, cortar; lapiseira, escrever).

b) Valor estético - reúne todas as qualidades do tipo, cor, desenho, status, prestígio etc, que geram o atrativo subjetivo de um produto (Exemplos: o uso de couro natural em vez de couro sintético, o uso de um relógio ou de uma vestimenta de uma certa marca).

c) Valor de poupança - é um critério de aquisição que enfoca a possibilidade de gerar poupanças futuras diretas ou indiretas pelas características particulares de um produto ou a integração de funções adicionais ao mesmo (Exemplos: relógio com despertador, calculadora, agenda e memória para telefone).

Adicionalmente se deve, segundo o público meta, aplicar um critério de prioridade e relacionar os valores em primários e secundários.

2. Desenvolvimento do Exercício

O facilitador mostra aos participantes uma caneta qualquer e os convida, sem introdução prévia da Análise de Valor, a assinar livre e indiscriminadamente em uma chuva de idéias e possíveis usos, os quais são anotados em tarjetas para colocá-las depois no biombo (Exemplos: escrever, para indicar etc).

A chuva de idéias se prolonga de acordo com a criatividade do grupo e a utilidade dos exemplos. Ao terminar, pede aos participantes que procurem critérios de classificação para ordenar os usos/funções e por fim filtrar nessa atividade a tipologia de valores.

Uma vez determinados os 3 tipos de valores, explica-se cada um e depois se pede, a título de controle, exemplos de outros produtos para cada um dos tipos.

Com base nos mesmos exemplos e a outros anteriormente preparados, o facilitador proporá que os participantes os relacionem com o que imaginam e o grupo meta correspondente (Exemplos: estudantes; escolas públicas; canetas Parker, executivos etc), indicando quais funções têm maior importância. Desta maneira podem-se introduzir os conceitos de funções primárias e secundárias.

Na etapa seguinte, o facilitador apresenta um produto (por exemplo: uma cadeira de madeira) do qual os participantes devem identificar e classificar todas as funções tanto do produto inteiro como de suas partes (por exemplo: o assento) para depois, no passo seguinte, elaborar propostas concretas de modificação e melhoras sem trocar, no entanto, as características básicas do produto. Para este trabalho se deve revisar e questionar as funções existentes e a forma como foram solucionadas. É possível assinalar novas funções para o produto. Este primeiro exercício, dentro da Análise de Valor, se realiza em subgrupos já formados. Cada subgrupo tem 30' para cumprir a tarefa e anotar todas as suas propostas numa folha grande. Numa breve apresentação (5') um membro de cada subgrupo apresenta os resultados. Neste ponto é útil ter preparado cartelas com fotos de variações do produto analisado, para demonstrar a amplitude das possibilidades de realização. Deve-se dar ênfase à checagem das funções com respeito ao padrão e às preferências de consumo do comprador.

Durante a apresentação, pede-se que o plenário faça comentários abertamente e de forma construtiva.

Processamento

Pelas características da atividade não existe um processamento à parte. Este se dá ao longo do exercício. Sem prejuízo poder-se-ia pensar em fazer uma síntese sobre a finalidade da Análise de Valor, seus conceitos e o que foi aprendido nas aplicações do método durante o exercício. É de suma importância relacionar o uso do instrumento com as exigências do mercado frente a novas iniciativas produtivas.

Comentários

1. Em geral trata-se de um instrumento aplicado a produtos já existentes. Em casos de difícil entrada no mercado, aproveita-se parte de suas técnicas e conceitos para facilitar a aproximação com o público-alvo. A falta de um espírito inovador e uma baixa qualidade dos produtos podem ser melhorados com esta ferramenta.

Não se deve aprofundar a parte de custos, nem a parte técnica do processo produtivo, que também formam a Análise de Valor.

2. No lugar do exemplo da cadeira, a análise pode ser realizada com qualquer outro objeto.

13.5 NOME DA ATIVIDADE: “ANÁLISE DE VALOR/ENGENHARIA DE VALOR”

Objetivos:

- § Familiarizar os participantes com o conceito da Análise de Valor como ferramenta para o desenvolvimento de um produto.
- § Estimular a criatividade.

Tempo: 3h e 30min

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação do lugar: cadeira em semicírculo, 4 - 5 mesas distribuídas na sala e biombos

Material necessário

- § 1 papelógrafo com folhas;
- § 1 caixa de pincéis atômicos de diversas cores;
- § cartões tamanho 10 x 20 cm;
- § 1 produto para ser submetido à Análise de Valor;
- § fotos de distintos tipos e modelos do produto eleito;
- § anexo sobre Análise de Valor para cada participante.

Estrutura do Exercício:

1. Chuva de idéias (30')
2. Introdução a Análise de Valor (30')
3. Trabalho em subgrupos e exposição dos resultados (60')
4. Análise de Valor para o projeto grupal (60')
5. Exposição dos resultados (30')

Procedimento

1. O facilitador mostra como exemplo uma caneta e pede aos participantes que identifiquem todos os seus usos possíveis (por exemplo: escrever uma carta, coçar a cabeça, mexer o café etc), mediante uma chuva de idéias.
2. O ajudante anota cada uma das idéias numa tarjeta e as coloca num biombo.
3. Logo solicita ao grupo identificar critérios para agrupá-los.
4. O Facilitador orienta a discussão. Ao final deve conseguir categorizar as funções, segundo 3 tipos de valores:
 - valor de uso
 - valor estético
 - valor de poupança

5. Para cada definição desses conceitos, devem ser dados novos exemplos (por exemplo: valor de poupança, despertador de rádio; valor estético, caneta de ouro etc).
6. Introduce-se a filosofia da Análise de Valor, que assume que sempre existe uma "maneira melhor". O Facilitador emprega amostras de diversos produtos para enfatizar esta filosofia.
7. O Facilitador expõe o processo de Análise de Valor, passo a passo, utilizando qualquer produto:
 - § define em poucas palavras a função do produto
 - § decompõe o produto em componentes e determina a função de cada um ou como juntos realizam a função total
 - § a cada função agrupa o respectivo custo
 - § gera idéias novas de cada componente e de cada função, empregando a técnica e os critérios da chuva de idéias e com perguntas tais como:
 - § É necessária esta função? De que outra maneira o produto pode cumprir sua função? Que componentes do produto não contribuem para sua função principal? Cumprem as exigências de outros valores, tais como estético ou de status?
 - § analisa e verifica todas as contribuições com respeito às implicâncias do custo com relação às funções e à sua factibilidade/praticidade.
 - § implementa as idéias mais promissoras.
8. Repassa o processo, passo a passo, pedindo a diferentes participantes que contribuam para a análise com seus próprios conhecimentos e experiências. Resume os passos: busca, identificação, geração de novas idéias, análise das mesmas, execução.
9. Proporciona um produto, por exemplo: uma cadeira que o grupo deve analisar aplicando o processo recém aprendido, passo a passo.
10. A atividade se realiza em subgrupos (30'). Finalizando o trabalho, cada grupo apresenta os resultados anotados em tarjetas, no plenário, com a retroalimentação correspondente.
11. Como insumo adicional à geração de idéias, mostram-se fotos com distintos tipos do produto empregado na Análise de Valor.
12. Logo os subgrupos realizam a Análise de Valor para o produto eleito para o projeto grupal.

Processamento

Pelas características da atividade não existe um processamento à parte. Este acontece paralelamente ao exercício.

Comentários

Geralmente trata-se de um instrumento aplicado a produtos já existentes. Neste caso, para o ingresso de novas empresas no mercado, aproveita-se parte de suas técnicas e conceitos para facilitar uma maior aproximação com o público-alvo. A falta de um espírito inovador e a baixa qualidade dos produtos no mercado local são outros dois aspectos que podem ser melhorados com esta ferramenta.

ANEXO 1 ANÁLISE DE VALOR/ENGENHARIA DE VALOR

Descrição

A análise do valor/engenharia de valor é uma ferramenta adicional para o desenvolvimento de um produto. Da mesma forma que um químico analisa amostras químicas, os empresários que manejam esta ferramenta podem analisar cada parte de um produto separadamente, bem como seu processo produtivo, relacionando sua função com seus custos. Para o consumidor, o valor é a conveniência dividida pelo preço, ou seja, quanto mais conveniente for um produto e mais baixo for seu preço, maior será seu valor. Para o fabricante, o valor é a função dividida pelo custo, ou seja, quanto mais baixo for o custo de uma função e maiores funções se obtiver com o mesmo custo, maior é o valor do produto.

Os valores não podem ser determinados com exatidão. Enquanto a relação preço/custo pode ser computada numericamente, a função e a conveniência não podem. Esses dois conceitos dependem dos antecedentes e da situação da pessoa que está definindo o valor. Por exemplo, o arroz pode não ter o mesmo valor para os asiáticos que para os norte-americanos, ou um vaso de água para um homem que está no deserto e um que está num restaurante.

Simplificando, o conceito de valor pode se desenrolar nos seguintes tipos:

- a) valor de uso: indica a utilidade do produto, considerando pão o que se supõe que é. Por exemplo, o valor de uso de um relógio é indicar a hora, o da tesoura, cortar, o da lapiseira, escrever.
- b) valor estético: vende o produto pelo fato de dotar de status e prestígio o comprador, somando a função com a atração. Por exemplo, o uso de couro puro ao invés de couro sintético para o tapete, o uso de vaso artístico e colorido ao invés de um de vidro.
- c) valor de poupança: significa invenções que podem gerar futuras poupanças diretas ou indiretas. Por exemplo, portas e janelas bem vedadas poupam o custo do ar-condicionado ou calefação, bons ferrolhos reduzem os custos com seguros etc.

Outros valores, tais como reutilização, quando o produto tem um segundo propósito não intencional e de intercâmbio, quando o propósito do produto muda depois de ter sido usado por algum tempo, tem menos significado para os fabricantes do que para os comerciantes.

Como filosofia, a Análise de Valor/Engenharia de Valor parte da premissa de que existe sempre um modo melhor para produzir um produto. Desde que se encontrem soluções completamente novas, melhores e mais baratas, sem que necessariamente se critique a condição existente. Para melhorar um produto, a Análise de Custo/Engenharia de Valor permite adaptar os produtos velhos e novos ao mutável ambiente comercial tais como novos e melhores materiais, métodos e máquinas inovadoras, necessidades e expectativas mutantes do mercado, crescente concorrência e custos de mão-de-obra, materiais e energia em alta.

Geralmente, antes de entrar no sistema de produção, o empresário deve ter assegurado que o produto se ajusta às necessidades do mercado e à capacidade de produção da pequena empresa.

Procedimento:

Segundo o tamanho da empresa, a equipe para conduzir uma Análise de Valor sistemática se compõe do empresário, do encarregado de marketing, do assistente de produção e de uma pessoa para as finanças. Em pequenas empresas, é recomendável que o empresário se faça assessorar por um especialista de Análise de Valor/Engenharia de Valor.

O processo de Análise de Valor segue cinco passos:

1. Buscar

Este passo recolhe informações relevantes sobre produto, tais como venda, preço, custos, processo produtivo, inventário. Basicamente responde às seguintes perguntas: Qual é o produto? O que faz? Qual é o seu custo de produção? Qual é o seu preço atual? Quanto se vende hoje em dia? Quanto se pode vender no futuro? Quem são os clientes agora? Quem deveriam ser os clientes?

2. Identificação

Este passo define a função principal do produto. Logo, decompõe-se o produto em partes, determinando assim suas funções ou como cada uma delas realça a função central. Um codificador de funções - como o código de função de um produto de movelaria que se mostra a seguir:

Valor	Função	Código
de uso	dar solidez	1. 1. 1
	unir as partes	1. 1. 2
	outras	1. 2
estético	desenho	2. 1
	comodidade	2. 2
	durabilidade	2. 3
	outras	2. 4
poupança	fixo	3. 1
	variável	3. 2
	utilidade	3. 3
	partes e peças	3. 4
	outras	3. 5
Envoltório	envolver	4. 0

Uma vez que todas as funções foram identificadas, os responsáveis pela Análise de Valor/Engenharia de Valor assinalam os custos obtidos no passo 1. Se um produto tem funções múltiplas, a cada função poderia assinalar um custo estimativo. Por exemplo, uma lapiseira, que é um instrumento para escrever com tinta, pode ser descrita assim:

Produto: lapiseira
Custo: 3,00 reais
Valores: de uso e estético

Para assinalar o custo, busque o custo mais baixo de outro produto com esse valor de uso, por exemplo: 0,50 centavos por uma caneta de alta qualidade. Isto significa que os compradores pagam 3,00 reais por uma lapiseira cuja função de uso custa somente 0,50 centavos. O valor estético supera, portanto, o valor de uso.

3. Geração de novas idéias

Este é o passo mais interessante da Análise de Valor/Engenharia de Valor. Aqui, a equipe cria idéias, parte por parte, para proporcionar a função de uma maneira melhor e menos cara. Antes de gerar idéias, a equipe responde às seguintes perguntas: é necessária esta função? de que outra forma pode o produto cumprir esta função? que componentes do produto não contribuem para sua função primária?

Para gerar idéias, a equipe emprega a chuva de idéias com as seguintes regras:

- as críticas estão proibidas. Os juízos adversos devem se guardar para mais tarde;
- acolhe-se com prazer a livre discussão. É mais fácil suprimir que agregar idéias.
- numa etapa posterior pede-se aos participantes para contribuir com idéias na tempestade de idéias, que sugere como se pode juntar ou combinar idéias.

Devido à necessidade de grande quantidade de idéias, não se permitem críticas às idéias durante a "chuva de idéias". Todas as idéias, não importa quão loucas possam parecer, devem ser registradas.

Durante esta fase o responsável pela Análise de Valor/Engenharia de Valor pede por objetivos à equipe, como: "reduza em 50% o componente custos". Assim, a equipe vai se forçando a entrar em áreas não exploradas até o momento.

4. Análise das novas idéias

Este passo analisa todas as idéias propostas no passo anterior com respeito as implicâncias no custo, às funções e à factibilidade. Em essência, este passo não elimina idéias, mas dá ênfase à factibilidade e à viabilidade.

As idéias geradas na chuva devem ser dirigidas com relação à praticabilidade. Neste caso, somam-se a estas idéias probabilidades avaliadas monetariamente.

Todas as idéias descartadas neste passo devem ser armazenadas num arquivo para futura consideração. De certa forma, estas idéias aumentam o acervo tecnológico da pequena empresa.

5. Execução

Depois da Análise, as idéias promissoras são hierarquizadas, de acordo com a facilidade de implementação. O responsável pela análise de valor deve escolher, com o empresário, dentre as idéias geradas, e formular um plano para promover a idéia.

A questão principal na implementação de idéias viáveis é: quem faz o que? quando? como em qualquer projeto sua execução deve ser planejada, organizada, controlada, administrada e dirigida de maneira adequada? Neste passo, os benefícios de Análise de Valor podem ser computados com exatidão.

6. Aplicação

Geralmente, a introdução da Análise de Valor/Engenharia de Valor numa pequena empresa requer tempo. Sempre que possível devem-se usar exemplos da própria pequena empresa.

Deve-se organizar formalmente uma equipe de Análise de Valor que habitualmente inclua até cinco pessoas, as quais correspondem à pessoa chave da pequena empresa e outras que podem contribuir com melhorias para o produto. Estas pessoas devem ter atitude inquisitiva, ser persistentes, imaginativas. Em alguns casos, podem-se convidar também visitantes, tais como fornecedores etc.

Para o primeiro projeto da equipe, o responsável pela análise de valor deve ser o coordenador. Como tal:

- a) atua como presidente e secretário em todas as reuniões.
- b) recolhe toda a informação básica.
- c) prepara as informações necessárias.
- d) planeja todo o trabalho.

A equipe se reúne em intervalos regulares. Devem ser anotadas as decisões. Por razões práticas, uma equipe não deve manejar mais de 5 produtos ao mesmo tempo.

Numa empresa de tamanho médio, já existem programas de redução de custos. Estes podem ser associados à iniciativa de Análise de Valor/Engenharia de Valor.

7. Limitação

As reuniões da Análise de Valor/Engenharia de Valor não devem durar mais de 5% da jornada de trabalho semanal dos membros.

14. ÁREA: ORGANIZAÇÃO - PRODUÇÃO E CUSTOS

Nesta parte estão agrupadas as descrições de atividades que têm como objetivo conscientizar os treinandos sobre a importância do conhecimento, por parte do empresário, da planificação do processo produtivo, apuração criteriosa de custos e controle de qualidade e eficiência para o sucesso (lucro) de um negócio.

14.1 NOME DA ATIVIDADE: "PRODUÇÃO DE PANQUECAS"

Objetivos

Geral:

Participantes percebem a importância do planejamento do processo produtivo e como se realiza a apuração dos custos de produção.

Específico:

Ao final da atividade, os participantes deverão:

- Analisar um processo de produção;
- Conhecer as etapas de um processo produtivo;
- Saber apurar os custos envolvidos no processo produtivo.

Tempo de execução: 2:00h a 2:30h.

Pessoal: 1 facilitador e 1 auxiliar

Preparação do local: Sala ampla com cadeiras e mesas necessárias para dispor o material de produção de panquecas.

Material:

A) PRODUÇÃO DE PANQUECAS

- fogareiro;
- 2 pratos;
- 1 batedeira;
- 1 espátula de madeira;
- 2 tigelas;
- 1 panquequeira;
- 1 faca;
- 1 colher;
- geléia, mel, doce de leite;
- sal;
- 1 xícara de açúcar;
- manteiga;
- 2 ovos;
- 1/2 xícara de água;
- 1 1/2 xícara de leite;
- 1 1/2 xícara de farinha de trigo.

B) PROCESSAMENTO

- 1 papelógrafo com folhas e canetas hidracor;
- 1 retroprojektor;
- 1 painel para afiação de cartazes;
- tarjetas de 10 x 20 cm;
- alfinetes;
- cartaz com os preços da matéria-prima;
- transparências;
- fluxograma de produção;
- transparências com processo produtivo de panquecas (Anexo 1);
- transparência com componentes dos custos (Anexo 2);
- transparência com componentes dos custos (Anexo 3);
- tabela dos principais custos fixos e variáveis de alguns pequenos negócios;
- uma cópia de todas as transparências para cada participante.

Estrutura:

1. Introdução ao exercício (20' a 30')
2. Produção e venda das panquecas (30')
3. Processamento dos resultados (40')
4. Exposição - Processo produtivo
- Custos de produção: conceito/classificação/custo mínimo (40')

Procedimento:

1 - Os facilitadores devem ensaiar previamente o processo de elaboração das panquecas (ou outro produto escolhido). Isto é necessário para estabelecer com precisão:

- os ingredientes e suas correspondentes quantidades;
- os equipamentos de produção;
- as etapas do processo de produção;
- o custo de produção.

2 - Uma vez calculado o custo de produção, fixa-se o preço de venda por unidade, o qual não se deve revelar aos participantes até que se inicie a comercialização.

3 - No momento da realização da atividade, o facilitador informa aos participantes que observarão a produção de panquecas. Pede-se que observem muito atentamente para descrever todos os passos do processo produtivo. Solicita-se que estimem o preço de venda e pergunta-se quanto estariam dispostos a pagar por uma panqueca (anotar no papelógrafo).

4 - Um dos facilitadores inicia o processo de produção, colocando os equipamentos e os materiais, que irão utilizar, sobre a mesa de trabalho.

5 - Desenvolve o processo produtivo de forma pausada (segundo as etapas planejadas) e de forma que seja visível a todos participantes.

6 - Uma vez produzidas as panquecas, o auxiliar realiza a venda ao preço previamente estabelecido.

7 - O facilitador inicia o processamento.

OBSERVAÇÃO: É suficiente para a demonstração produzir 3 ou 4 panquecas.

Processamento dos Resultados:

O processamento divide-se em duas etapas:

- análise do processo de produção e suas distintas etapas; e
- cálculo dos custos de produção e vendas.

1 - Solicita-se aos participantes que descrevam todos os passos que foram observados no processo produtivo.

2 - Anota-se cada passo em tarjetas e afixa-se no painel na mesma ordem em que são verbalizados pelos participantes (um facilitador encarrega-se de anotar e o outro de ordenar as tarjetas).

O processo finda quando se considera que tenham sido identificados todos os passos. Analisa-se com o grupo se os mesmos abrangem a totalidade do processo produtivo e se a seqüência dos passos está correta.

3 - Apóia-se o trabalho com as transparências que mostram um exemplo de fluxograma de produção e os componentes do processo produtivo (anexo 1 e 2).

4 - Inicia-se o processamento do tema custos comparando o preço estimado para a panqueca com o preço efetivo. Com isso pretende-se chamar atenção para a importância de conhecer todos os gastos decorrentes da fabricação de um produto (ou prestação de um serviço) para poder fixar o preço de venda.

Numa folha do papelógrafo, anota-se uma lista de todas as matérias-primas empregadas e seus respectivos custos, convidando os participantes a identificar em outros gastos necessários para a produção e venda (anotar as contribuições no papelógrafo).

5 - Classificam-se as contribuições segundo os componentes dos custos: custos de produção, de administração, de comercialização, etc (mostrar transparência Anexo 3). Geralmente os conceitos de depreciação e custos financeiros apresentam maiores dificuldades, portanto, convém tratá-los com exemplos.

6 - Introduz-se a classificação dos custos em fixos e variáveis, chamando a atenção para a mão-de-obra e a remuneração do empresário. Realizar a classificação dos custos com base em exemplos, utilizar transparências (Anexo 4 e 5).

7 - Explica-se o conceito de custo unitário (fórmula de cálculo) utilizando o exemplo das panquecas.

8 - O processo termina com uma reflexão sobre os efeitos negativos que podem causar:

- uma planificação deficiente do processo produtivo; e
- falta de identificação e classificação adequadas dos custos na empresa.

ANEXO 1

PRODUÇÃO DE PANQUECAS

PROCESSO PRODUTIVO

MATÉRIA-PRIMA	PROCESSO	MATERIAIS
LEITE	PREPARAR	MESA
MANTEIGA	ORDENAR	FACA
OVOS	JUNTAR	TIGELA
FARINHA DE TRIGO	MISTURAR	COLHER
SAL	BATER	XÍCARA
	SALPICAR	BATEDEIRA
	FRITAR	FOGÃO
	VIRAR	FRIGIDEIRA
	ENROLAR	ESPÁTULA DE MADEIRA
	RECHEAR	PRATO
		FÓSFORO
PANQUECA		

ANEXO 2

PRODUÇÃO DE PANQUECAS

COMPONENTES DE CUSTO

CUSTO DE PRODUÇÃO

Matéria-prima;
Mão-de-obra;
Custos de produção (energia, transporte, aluguel, água).

GASTOS DE ADMINISTRAÇÃO

Telefone;
Aluguel;
Energia;
Seguro;
Salário dos empregados, etc.

GASTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Propaganda;
Publicidade;
Presentes, etc.

DEPRECIAÇÃO

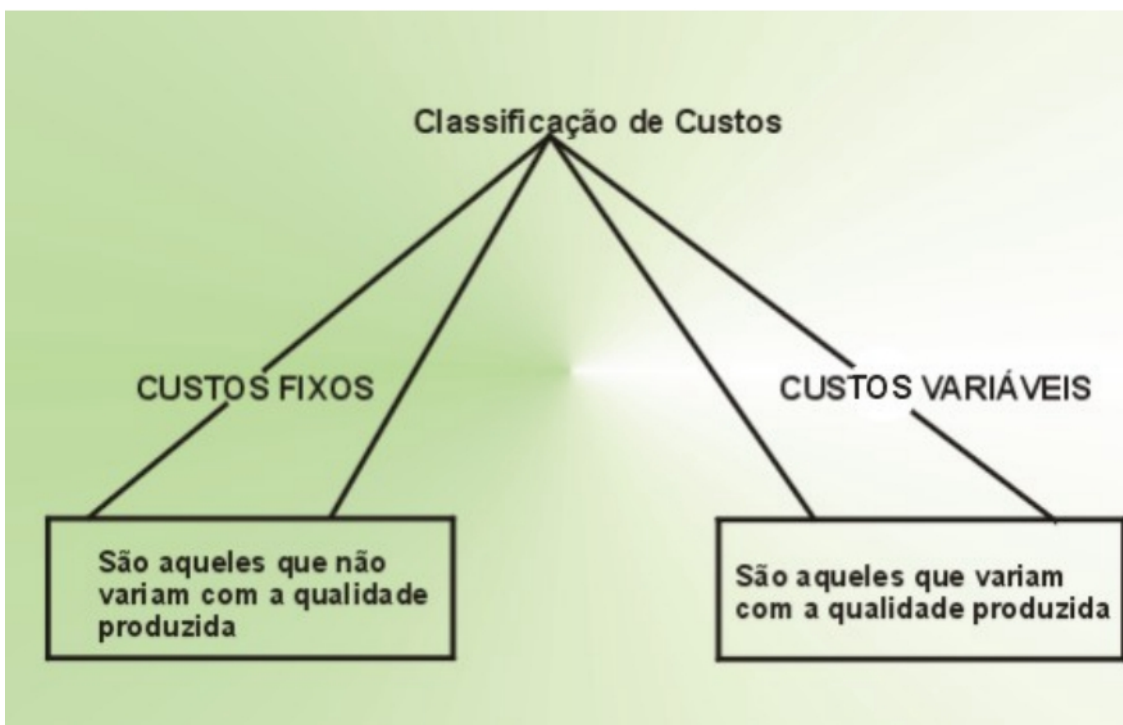
Maquinaria;
Materiais;
Ferramentas.

CUSTOS FINANCEIROS

Juros

ANEXO 3

PRODUÇÃO DE PANQUECAS



14.2. NOME DA ATIVIDADE: “BLOCO DE ANOTAÇÕES”

Objetivos:

Dar oportunidade dos participantes vivenciarem a importância do planejamento, organização e controle de resultados de um processo de produção, incluindo apuração criteriosa de custos e controle de qualidade e eficiência para o sucesso (lucro) de um negócio.

Tempo de Execução: 3h 20 min

Pessoal: 1 facilitador e 2 auxiliares

Preparação do Local: 2 mesas para colocar os materiais utilizados na produção de blocos e cadeiras e mesas para os participantes.

Material:

1000 folhas de papel tamanho ofício;
carimbos pequenos
almofadas para carimbos;
grampeadores
tesoura;
régua de 30 cm;
lápiz;
apontadores;
borrachas;
rolos de fita crepe;
blocos de grampos (de grampeador);
4 ou 5 mesas de trabalho para 4 lugares ou 16 a 20 cadeiras, tipo escolar;
painéis para afixação de cartazes;
papelógrafo com folha e canetas hidrator;
1 amostra do bloco de anotações;
1 cartaz com os padrões de formato de qualidade do bloco (Anexo 1);
1 cópia do contrato de abastecimento (Anexo 2), para cada equipe;
1 cópia do contrato de abastecimento, segunda rodada (Anexo 3);
2 cópias da “folha de indicadores” para cada equipe (Anexo 4);
cartaz para registro dos resultados das equipes (Anexo 5);
1 cópia da lista de preços da segunda rodada (Anexo 6), para cada subgrupo;
1 cópia da folha de resultados econômicos (Anexo 7), para cada subgrupo;
1 cartaz para registro dos resultados econômicos da segunda rodada (Anexo 8).

Estrutura:

Instruções e distribuição dos materiais (15')
Primeira etapa de planejamento (20')
Primeira etapa de produção (20')

Controle de qualidade e registro dos resultados (15')
Segunda etapa de planejamento (20')
Aquisição de material de produção (15')
2ª etapa de produção (20')
Controle de qualidade e registro dos resultados (15')
Processamento dos resultados (60')

Procedimentos:

Primeira Etapa de Planejamento e Produção

Formam-se 4 ou 5 equipes que devem organizar seu local de trabalho (mesa e cadeiras).

Para cada equipe distribui-se: 1 borracha, 3 réguas, 3 tesouras, 2 grampeadores, 1 almofada, 1 fita adesiva, 1 lápis, 1 apontador e folhas de papel tamanho ofício.

O facilitador comunica aos participantes que cada equipe deve produzir, pelo menos, 3 blocos de anotações iguais ao da amostra. As equipes recebem um bloco de amostra para conhecer os padrões de qualidade. Para maior esclarecimento, pode-se fazer um cartaz sobre as características do bloco (Anexo 1).

Os subgrupos dispõem de 20 minutos para planificar a quantidade de blocos, iguais à amostra, que poderão produzir em 20 minutos. Podem ensaiar com os materiais para determinar o nível de produção. Todos os blocos serão adquiridos, posteriormente, pela empresa. O facilitador dá um nome à empresa que representa.

Nos 5 minutos finais da planificação, os subgrupos são solicitados a completar e entregar o “Contrato de Abastecimento” (Anexo 2).

Um auxiliar anota, sem que os participantes vejam, as metas fixadas pelas equipes no cartaz de resultados.

O facilitador e um ajudante entregam o material solicitado por cada equipe e retiram da mesa o material de sobra, papéis já cortados ou blocos produzidos.

Inicia-se a primeira etapa da produção.

As equipes entregam sua produção ao facilitador e a um auxiliar que farão o controle de qualidade, rejeitando os blocos fora dos padrões. Os resultados são anotados no cartaz.

Segunda Etapa do Planejamento e Produção

Um assistente organiza um local para fornecimento do material para produção de blocos, com várias unidades de cada item necessário.

O facilitador comunica que haverá uma segunda rodada de produção, com as seguintes alterações:

As equipes terão que comprar ou alugar o material necessário, conforme preço da lista de pedidos (Anexo 6);

As equipes pagarão o material com dinheiro real e venderão os blocos produzidos à empresa compradora, por uma quantia x (estabelecida pelo facilitador);

Para cada bloco contratado e não entregue ou rejeitado pelo controle de qualidade a equipe pagará uma multa de quantia x (estabelecida pelo facilitador).

Cada equipe recebe um contrato de abastecimento, uma cópia dos indicadores econômicos, uma lista de compras/aluguel e uma cópia da folha de resultados econômicos (Anexo 3, 4, 6, e 7).

Ao terminar a fase de planejamento, o facilitador solicita a entrega do contrato de abastecimento, preenchido, e um assistente recolhe os materiais, blocos já produzidos e folhas cortadas, das mesas das equipes;

Cada equipe deve mandar um representante ao fornecedor com a lista de pedidos de material preenchida, para a aquisição dos itens. O assistente soma os preços dos itens solicitados, anota o total de despesas de cada equipe e entrega os materiais.

Inicia-se a etapa de produção.

Terminado o tempo estipulado, as equipes entregam a produção, realiza-se o controle de qualidade e anotam-se os resultados de produção no cartaz já utilizado para a primeira etapa (Anexo 5) e os resultados econômicos no outro cartaz (Anexo 8)

Observações:

Os facilitadores devem fazer os cálculos para estabelecimentos dos preços de venda e aluguel de materiais, do preço de compra de cada unidade produzida e da multa por unidade não entregue ou rejeitada pelo controle de qualidade. O total de custos mínimos de forçar os grupos a produzirem um número razoável de blocos, para que seja possível a superação dos gastos com custos fixos e a obtenção de lucro. Portanto, a tarefa não deve ser impossível, mas também não deve ser fácil. Deve exigir organização e eficiência no processo de produção.

Processamento dos Resultados:

O facilitador deve solicitar os depoimentos das equipes, conduzindo o grupo para a análise das diferenças de procedimento no planejamento, produção e controle de custos entre as equipes que alcançaram resultados econômicos satisfatório e as equipes que tiveram prejuízos.

A análise do grupo deve abranger a organização do processo de produção, incluindo aspectos como:

busca de informação;

estabelecimento de objetivos, com aceitação de riscos calculados;

aprendizagem a partir de erros;

Capacidade de controlar resultados, reformar estratégias e redefinir objetivos.

Na análise da segunda rodada de produção, o discurso deve também dissecar aspectos relacionados à apuração de custos e à obtenção de lucro. Deve ser enfatizada a equação: boa produtividade + controle de custos + qualidade do produto = lucro.

A discussão deve ser finalizada com uma síntese das conclusões fundamentais e a generalização para a realidade do pequeno empresário, especialmente o que pretende criar um negócio.

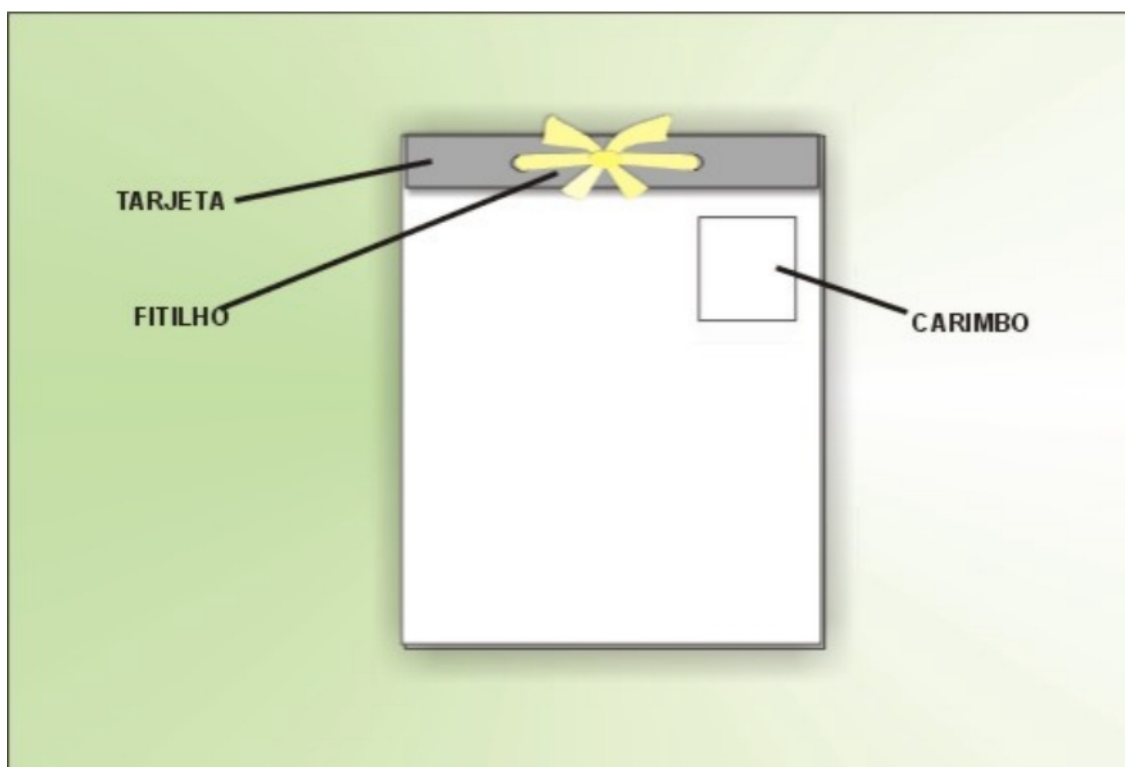
O facilitador deve introduzir os conceitos de apuração de custos, classificação de custos, ponto de equilíbrio, etc., após o processamento do jogo, com utilização de cartazes ou transparências.

OBSERVAÇÃO:

Este jogo, como o jogo dos envelopes, pode ser utilizado para a aprendizagem de vários aspectos financeiros do negócio. Pode ser realizado com várias etapas de produção. Na primeira etapa, trabalha-se somente a organização da produção, na segunda, introduz-se a apuração de custos, na terceira, a formação de preços etc.

ANEXO 1

BLOCO DE ANOTAÇÕES



15,0 cm

Um bloco de anotações tem:

- 10 folhas de tamanho de $\frac{1}{4}$ da folha ofício;
- carimbo em cada folha, na borda superior direita (deve estar nítido, sem borrões);
- as bordas das folhas devem ser lisas, regulares, e os ângulos retos;
- margem de erro tolerada para tamanho 3,0 mm.

ANEXO 2

BLOCO DE ANOTAÇÕES

A empresa _____ (nome da empresa da equipe) e a PRORENDABLOC estabelecem o seguinte acordo de abastecimento:

1) PRORENDABLOC adquirirá da empresa _____ (nome da empresa da equipe) os blocos que correspondem aos padrões de qualidade, conforme amostra.

2) A empresa _____ compromete-se a produzir e entregar a PRORENDABLOC _____ (quantidade) blocos em um prazo de 20

Minutos, após a assinatura do contrato.

3) Controle de qualidade será feito pela PRORENDABLOC, que se reserva o direito de não comprar os blocos desaprovados.

Data: _____

Assinatura: _____

ANEXO 3

BLOCO DE ANOTAÇÕES

CONTRATO DE ABASTECIMENTO

A empresa _____ (nome da empresa da equipe) e a PRORENDABLOC estabelecem o seguinte acordo de abastecimento:

1) PRORENDABLOC adquirirá da empresa _____ (nome da empresa da equipe) os blocos que correspondem aos padrões de qualidade, conforme amostra.

2) A empresa _____ compromete-se a produzir e entregar a PRORENDABLOC _____ (quantidade) blocos em um prazo de 20 Minutos, após a assinatura do contrato.

3) Controle de qualidade será feito pela PRORENDABLOC, que se reserva o direito de não comprar os blocos desaprovados.

4) O preço da compra será de R\$ 2,00, por unidade aceita.

5) Será cobrada uma multa de R\$ 2,00, por unidade contratada e não entregue e aceita.

Data: _____

Assinatura: _____

ANEXO 4

BLOCO DE ANOTAÇÕES

INDICADORES

$$\text{Grau de Cumprimento do Contrato} = \frac{\text{quantidade de blocos produzidos}}{\text{quantidade de blocos contratados}} \times 100$$

$$\text{PRODUTIVIDADE (por minuto)} = \frac{\text{quantidade de blocos produzidos}}{\text{quantidade de minutos de produção}} \times 100$$

$$\text{NÍVEL DE QUALIDADE} = \frac{\text{quantidade de blocos aceitos}}{\text{quantidade de blocos produzidos}} \times 100$$

ANEXO 5

BLOCO DE ANOTAÇÕES

RESULTADOS DAS EQUIPES

Equipe	Meta A	Blocos Produzidos B	Blocos Aceitos C	Grau de Cumprimento (B/A = %)	Produtividade por Minuto (B/mim = %)	Nível de Qualidade (C/B = %)

ANEXO 6

BLOCO DE ANOTAÇÕES

LISTAS DE COMPRAS/ALUGUEL

MATERIAIS	PREÇO	QUANTIDADE	CUSTO TOTAL
Régua			
Mesa de Trabalho			
Tesoura (Aluguel)			
Grampeador (Aluguel)			
Grampo/Grupo de 50			
Carimbo/Unidade			
Almofada//Unidade			
Folhas/Unidade			
Fita Adesiva/Unidade			
Lápis/Unidade			
Apontador/Unidade			
Borracha/Unidade			
Cola/Unidade			
Perfurador/Unidade			
Remuneração Por Pessoa			

Empresa: _____

ANEXO 8

BLOCO DE ANOTAÇÕES

2ª RODADA

RESULTADOS ECONÔMICOS DAS EQUIPES

Nome da Equipe	Total de Custos	Multas	Faturamento	Lucro

14.3 NOME DA ATIVIDADE: “PRODUÇÃO DE ENVELOPES”

Objetivo Central:

Instrumentalizar os participantes nas elaborações e aplicações do planejamento físico e financeiro do processo produtivo.

Objetivos Secundários

Conhecer as etapas do processo produtivo e a sua organização

Planejar o processo produtivo em funções dos recursos humanos e de outros meios disponíveis (fixar metas de produção)

Conhecer e vivenciar, de forma simulada, as formas de negociação vigentes no mercado, envolvendo produtores, fornecedores e consumidores.

Introduzir e aplicar os conceitos econômicos: custo fixo, custo variável, preço de custo, preço de venda, ponto de equilíbrio e margem de contribuição.

Realizar um planejamento financeiro no contexto de uma economia inflacionária.

Calcular custos e receitas advindas de empréstimos e aplicações financeiras.

Tempo de Execução: 9 horas

Pessoal: 3 facilitadores

Preparação do Local: 2 mesas para dispor o material que será utilizado na confecção dos envelopes; algumas mesas e cadeiras para todos os participantes.

Material:

canetas;

folhas de anotações para cada grupo;

300 folhas de papel grande para a produção de envelopes (qualidade média);

100 folhas de papel grande para envelopes (boa qualidade);

papelógrafo;

tesoura;

colas;

réguas;

lápiz

apontadores;

1 amostra do envelope para cada grupo;

1 modelo do envelope para controle de qualidade;

folha de resultado grande;

lista de preços e pedidos (1 cópia de cada uma das 3 listas);

folha de planificação (4 cópias para cada grupo);

folha de compromisso de abastecimento (4 cópias para cada grupo)

folha de avaliação (4 cópias para cada grupo)

Estrutura:

1ª Rodada (115')

- 1.1 Explicação das regras (10')
- 1.2 Planejamento (30')
- 1.3 Produção (20')
- 1.4 Avaliação da produção (15')
- 1.5 Processamento (40')

2ª Rodada

- 2.1 Explicação das regras (10')
- 2.2 Planejamento (30')
- 2.3 Produção (20')
- 2.4 Avaliação da produção (15')
- 2.5 Processamento (40')

Parte B (55')

- 2.6 Explicação do exercício (15')
- 2.7 Execução (20')
- 2.8 Processamento (20')

3ª Rodada (115')

- 3.1 Explicação das regras (10')
- 3.2 Planejamento (30')
- 3.3 Produção (20')
- 3.4 Avaliação da produção (15')
- 3.5 Processamento (40')

4ª Rodada (120')

- 4.1 Explicação das regras (10')
- 4.2 Planejamento (30')
- 4.3 Produção (20')
- 4.4 Avaliação da produção (20')
- 4.5 Processamento (40')

5ª Rodada: Processamento final (30')

Procedimento:

Os grupos formados representam empresas produtoras de envelopes. O facilitador informa aos participantes sobre a atividade a ser realizada, o tipo de tarefa (produção de envelopes); as etapas do jogo (planejamento, produção e avaliação); o tempo referente a cada uma delas e os critérios de qualidade, segundo a amostra do envelopes. O objetivo é planejar e realizar uma produção de envelopes de boa qualidade, para obter o melhor resultado econômico.

Processamento dos Resultados

1ª RODADA

a) Planejamento

Mediante o planejamento, cada equipe define as etapas de seu processo produtivo e determina suas necessidades de matéria-prima e instrumentos de trabalho. Define-se também a função de cada componente da equipe (empresa) na linha de produção do produto. Para seu planejamento, as equipes podem dispor dos materiais que utilizarão posteriormente: da amostra do envelope que será produzido e da tabela de preços dos materiais.

Ao finalizar a etapa, cada equipe deve levar:

- 1 folha de planificação;
- 1 folha de pedidos;
- o compromisso de abastecimento que será remetido à ENVELOPES S.A, especificando a quantidade de envelopes de boa qualidade a ser entregue.

Cada equipe recebe os materiais solicitados com base na folha de pedidos e assina o compromisso de abastecimento.

b) Produção

Antes de iniciar o processo produtivo, um facilitador retira todos os envelopes que foram produzidos durante a fase de planificação e também os materiais não adquiridos. As equipes dispõem de 20 minutos para produzir. Ao finalizar a produção, um facilitador realiza o controle de qualidade e anota os resultados na folha de resultados. ENVELOPES S.A compra os envelopes de boa qualidade a um preço único predeterminado e reserva-se o direito de descartar os envelopes que não estejam dentro dos padrões de qualidade exigidos.

c) Avaliação

Durante 15 minutos, cada equipe avalia sua atuação e os resultados obtidos e calcula seus resultados econômicos, utilizando a folha de avaliação.

d) Processamento da 1ª Rodada

As equipes entregam suas folhas de avaliação aos facilitadores. Um ajudante registra as cifras na folha de resultados. Um facilitador calcula os diversos índices de eficiência física e econômica para cada empresa.

O outro facilitador realiza, paralelamente, o processamento da 1ª rodada.

- comparando os resultados reais com as projeções;
- comparando os resultado das diferentes equipes (empresas);
- buscando as causas (positivas ou negativas) nos resultados: planejamento e organização (in)adequados, distribuição de trabalho (in)eficiente, (falta de) conhecimentos técnicos, (falta de) experimentação e/ou medição das etapas de produção, (falta de) coordenação no desenvolvimento das tarefas;

Cumprimento das metas em termos quantitativos e qualitativos.

2ª RODADA (PARTE A)

a) Planejamento

Mantêm-se as “normas” da fase de planejamento da 1ª rodada com as seguintes modificações:

as equipes/empresas recebem a lista de pedidos e preços para a 2ª rodada;
no mais tardar, ao final da fase de planejamento, as empresas têm que efetuar as suas compras de material (instrumentos, matérias-primas) junto a ENVELOPES S.A., conforme a lista de pedidos, especificando os itens e quantidades desejados;
para além do compromisso de abastecimento, as empresas têm que preencher e entregar a ENVELOPES S.A. as suas projeções de lucro esperado (ver folha de projeção e avaliação A).

b) Produção (ver 1ª rodada)

c) Avaliação (ver 1ª rodada)

d) Processamento da 2ª rodada

A apuração dos resultados decorre da mesma forma que na 1ª rodada com a exceção de que o 1º facilitador tem que calcular também o ponto de equilíbrio das vendas de cada empresa. O processamento da 2ª rodada, feito pelo 2º facilitador, difere da 1ª, concentrando-se nas seguintes questões:

identificação das diferenças no planejamento entre a 1ª e a 2ª rodadas (na versão com custos);
análise do grau de cumprimento do contrato, do alcance da meta, em função dos custos;
análise comparativa dos resultados das empresas, relacionando a estrutura dos custos com o resultado econômico;
distinção entre custos variáveis e custos fixos, analisando a influência dos custos fixos (subutilização dos recurso/instrumento) e dos custos variáveis (desperdício de material, produtos não aceitos, etc.) no resultado;
ponto de equilíbrio (PE) da produção de cada equipe.

Para o último ponto, podem ser usados dois exemplos: o de uma equipe, cuja produção esteja acima do ponto de equilíbrio e, o outro, cuja produção encontra-se abaixo de mesmo. Inicia-se uma discussão sobre as consequências para uma empresa, cuja produção fique abaixo do PE e se determina a quantidade mínima de produção para cobrir os custos, onde as vendas são iguais aos custos totais (PE).

Explica-se a fórmula de cálculo para que os participantes possam calcular na parte B o PE.

2ª RODADA (PARTE B)

Para fixar os conceitos expostos no processamento da 2ª rodada, os participantes devem realizar nesta fase um exercício.

distribui-se uma nova lista com os preços dos instrumentos e materiais. Com relação à lista anterior, esta deverá estar modificada no sentido de um acréscimo de custos fixos e uma diminuição de custos variáveis;

em seguida, os participantes deverão calcular, a partir da lista de pedidos feita anteriormente, o custo fixo variável e o ponto de equilíbrio para cada uma das empresas;

após isso, deverão verificar, a partir dos resultados obtidos na 2ª rodada, qual teria sido o seu lucro ou prejuízos;

posteriormente à entrega dos cálculos, deverá ser feito um breve processamento, a cargo do segundo facilitador, no qual devem ser enfatizados os seguintes pontos:

cálculo dos preços de custo e do ponto de equilíbrio;

efeitos do aumento de preços de diferentes itens do custo de produção sobre o custo total unitário do produto (= preço de custo do produto) em dependência dos aspectos: custo fixo ou custo variável, nível de produção e peso relativo do custo fixo unitário e do custo variável unitário.

3ª RODADA

a) Planejamento

Mantêm-se as regras da rodada anterior, com as seguintes denominações:

não haverá mais um preço predefinido. O preço será livremente negociado entre as empresas vendedoras e as empresas compradoras, a ENVELOPES S.A.;

será fornecida uma nova lista de materiais incluindo qualidades diferenciadas de papel, sendo que a de melhor qualidade deverá ter um preço maior. Desta forma, os participantes terão condições de optar por produzir um envelope de melhor ou pior qualidade;

a ENVELOPES S.A. informa não poder efetuar o total do pagamento à vista, podendo pagar no máximo 50%. Até o final da fase de planejamento, a empresa deverá ter fechado o acordo com a ENVELOPES S.A., no qual deverão estar especificados a quantidades e a qualidade da produção e o preço de venda.

b) Produção (ver 1ª rodada)

c) Avaliação da produção (ver 1ª rodada)

d) Processamento da 3ª rodada

a questão da concorrência e da livre definição do preço: com relação a este ponto, o facilitador deverá traçar paralelos com situações reais, em especial com os mecanismos de mercado (lei da oferta e da demanda) e de eventuais limitações do funcionamento do mercado (existência de monopólio, cartéis, etc.).

a relação custo preço refletida na escolha do envelope de melhor ou pior qualidade.

as diversas estratégias de negociação entre fornecedores, produtores e consumidores. Além disso, deverão ser recapitulados os conceitos econômicos vistos anteriormente, em particular, os de custo fixo, custo variável e sua participação no custo total e o de ponto de equilíbrio.

4ª RODADA

a) Planejamento

Introduzem-se as seguintes modificações:

será apresentada uma nova lista de preços de materiais que, com relação à lista anterior, deverá apresentar um aumento médio de 10 à 20% (correspondendo à inflação);

na nova rodada de produção não poderão ser utilizados material de consumo (custo variável) adquiridos nas rodadas anteriores, nem instrumentos de trabalho (custo fixo) comprados há mais de uma rodada, pois o instrumento, a partir de 2 duas rodadas, fica inteiramente depreciado e precisa ser repostado.

em virtude dos aumentos dos custos e do não pagamento integral da produção da última rodada, algumas empresas terão problemas de capital de giro. Neste caso, elas poderão recorrer a um “banco” (representado por um 3 facilitador) para obter um empréstimo sobre o qual serão cobrados juros. No caso de alguma empresa possuir uma sobra de caixa, elas poderão fazer uma aplicação de curto prazo. O rendimento será inferior aos juros cobrados pelo o empréstimo.

Haverá uma nova negociação, entre os produtores e a ENVELOPES S.A; para a fixação da quantidade e do preço de venda. A ENVELOPES S.A. não aceitará o repasse integral dos documentos dos custos para o preço final dos envelopes (o que deverá forçar um aumento da produtividade por parte das empresas).

a partir destas modificações, o restante do procedimento deverá se realizar como na rodada anterior.

b) Produção (ver 1ª rodada)

c) Avaliação da produção (ver 1ª rodada)

d) Processamento da 4ª rodada

O processamento deverá enfatizar, com relação a última rodada, as seguintes questões:

cálculo de custos numa economia inflacionária;

O recurso e o financiamento externo. A importância de um adequado dimensionamento de um empréstimo e do gerenciamento do capital de giro.

Os facilitadores deverão indagar de cada uma das empresas quanto solicitou de empréstimo, se o volume do empréstimo correspondia efetivamente às suas necessidades e se eles conseguiram cobrir os custos financeiros com o lucro obtido na comercialização dos envelopes. Por último, a partir do balanço final da situação de cada empresa, deverá ser feita uma discussão sobre os erros e acertos cometidos por cada uma das equipes.

5. PROCESSAMENTO FINAL

Após o processamento da 4ª rodada, o 1º facilitador deverá apresentar uma análise sumária e comparativa dos resultados das 4ª rodadas, destacando os seguintes temas:

desenvolvimento do processo e da eficiência do planejamento e da produção;
causas de fracassos e sucessos identificados (busca de informações, aproveitamento da experiência, cópia de outros, organização interna, motivação empreendedora, controle de qualidade, política de investimentos);
importância do cálculo de rentabilidade (PE, lucro) como instrumento de apreciação de um empreendimento.

Com base no quadro geral, incentiva-se uma discussão sobre aspectos a serem esclarecidos, bem como sobre elementos que ainda faltam para uma análise de viabilidade financeira mais eficaz.

ANEXO 1

PRODUÇÃO DE ENVELOPES

Lista de pedidos (material)

MATERIAIS	(a)preço unitário	(b)quantidade solicitada	Custo total por material (a+b)
Mesa de trabalho (aluguel por rodada)			
Tesoura (aluguel por tesoura)			
Folha / u			
Cola/u (aluguel por rodada)			
Régua /u (aluguel por rodada)			
Lápis /u (aluguel por rodada)			
Apontador/u (aluguel por rodada)			
Almofada/tinta (aluguel por rodada)			
Carimbo /u (aluguel por rodada)			
Estilete /u (aluguel por rodada)			
Retirada/remuneração por pessoa e por rodada			
CUSTO TOTAL			

ANEXO 2

PRODUÇÃO DE ENVELOPES

Folha de Projeção

A. PROJEÇÃO

1. Custos de produção

1.1 Custos Fixos

_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
Subtotal	R\$	_____

1.1 Custos Variáveis

_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
Subtotal	R\$	_____
Total Custos	R\$	_____

2. Vendas (receitas) quant. x R\$ _____ = R\$ _____

3. Resultados econômicos esperados

Vendas (receitas totais) – custos totais = Lucro

_____ - _____ = R\$ _____

ANEXO 3

PRODUÇÃO DE ENVELOPES

Folha de Avaliação

AVALIAÇÃO (preencher depois da fase de produção)

1. Custos de Produção

1.1 Custos fixos (conforme A 1.1)

_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
Depreciação - _____		_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
_____	R\$	_____
Subtotal	R\$	_____
1.1 Multas		
_____		_____
_____	R\$	_____
Subtotal	R\$	_____
1.3 Custos Variáveis (conforme A 1.2)		
_____	R\$	_____
Comissão de _____	R\$	_____
Vendas _____		
Subtotal	R\$	_____
1.4 Total Custos de Produção	R\$	_____

ANEXO 4

PRODUÇÃO DE ENVELOPES

2. Vendas efetuadas quant. x R\$ _____ R\$ _____

3. Resultado final (2 – 1.4) _____ R\$ _____

4. Custo Total Unitário (CTU)

$$\text{CTU} = \frac{\text{Custos Totais}}{\text{Quantidade Vendida}}$$

$$\text{CTU} = \frac{\text{Custos Variáveis}}{\text{Quantidade Vendida}} + \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Quantidade Vendida}}$$

5. Ponto de Equilíbrio da quantidade vendida (PE)

$$\text{PE} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custos Variáveis Unitário}}$$

ANEXO 5

PRODUÇÃO DE ENVELOPES

FOLHA DE PLANIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO

Etapas de Produção

Distribuição de Tarefas

Quantidade de envelopes a ser produzida: _____

Empresa: _____

ANEXO 6

PRODUÇÃO DE ENVELOPES

A empresa de envelopes _____

e a ENVELOPES S.A. estabelecem o seguinte acordo de abastecimento:

a) ENVELOPES S.A. adquirirá da empresa _____

os envelopes que se ajustem à amostra, juntamente com os critérios de qualidade estabelecidos previamente.

b) A empresa _____ compromete-se a produzir e entregar a ENVELOPES S.A.

_____ envelopes, num prazo de 20 minutos, a partir da assinatura do contrato.

c) O controle de qualidade será feito pela ENVELOPES S.A.

d) Os envelopes de boa qualidade terão um preço de R\$ _____ por unidade.

Data: _____

Assinatura: _____
EMPRESA

Assinatura: _____
ENVELOPES S.A.

14.4 NOME DA ATIVIDADE: "FÁBRICA DE GELEIA"

Objetivos:

Geral:

Participantes se familiarizam com aspectos relacionados ao processo produtivo, em particular: articulação das diversas etapas do processo produtivo, aproveitamento do espaço físico existente, cálculo da capacidade máxima de produção e identificação de pontos críticos.

Específicos:

- Introduzir ou reforçar o reconhecimento na área de gerenciamento da empresa, em especial no que se refere ao escoamento da produção e controle de estoques.
- Fazer os participantes exercitarem a técnica de visualização e apresentação de projetos.

Tempo de Execução: 3 horas

Pessoal:

- 2 facilitadores
- 2 ou 3 convidados (preferencialmente empresários) para compor o comitê de seleção de proposta.

Preparação do Local: Sala ampla com cadeiras e mesas que sejam suficientes para todos os participantes.

Material:

- 4 folhas com instruções;
- 4 folhas de cartolina branca com o plano original;
- 4 folhas de cartolina branca com o desenho das paredes externas do edifício;
- 4 séries de cartões de lã;
- 4 tesouras
- cola Pritt;
- fita crepe;
- papelógrafo;
- mesas (1 por grupo) e cadeiras.

Observação:

Na simulação do processo produtivo, os participantes poderão utilizar quaisquer outros objetos existentes no recinto.

Estrutura:

1. Distribuição em grupos e instruções (15')
2. Elaboração da proposta (60')
3. Apresentação da proposta (60')
4. Escolha da proposta vencedora e divulgação do resultado (5')
5. Processamento (40')

Procedimento: 1ª Fase - Instruções

1 - Os participantes são divididos em grupos de 5 a 6 pessoas cada.

2 - Em seguida, um dos facilitadores lê as instruções, que devem constar de uma folha a ser entregue a cada participante ou escritas num cartaz, de forma legível.

Instruções:

A "GELÉIAS TROPICAIS LTDA" é uma pequena empresa que produz geléias de frutas variadas.

Com o objetivo de maximizar a produção, conhecer o ponto crítico de abastecimento e possibilitar um melhor aproveitamento do espaço, a empresa se dirige a vocês para lhes pedir uma solução viável.

Para a organização do espaço e da produção, você deve ter em conta as seguintes informações:

1. A empresa dispõe de um galpão (veja o plano) cuja estrutura principal não pode ser mudada, ou seja, as paredes externas não podem ser mudadas, mas as internas podem.

2. Os equipamentos podem trocar de lugar.

3. A sequência da produção de geléia consiste nas seguintes etapas:

- a - lavar as frutas;
- b - cozinhar as frutas;
- c - esperar esfriar;
- d - colocar a geléia nos vidros lavados anteriormente;
- e - tampar e fechar os vidros;
- f - etiquetar os vidros;
- g - embalar os vidros em caixas de papelão;
- h - guardar as caixas de papelão no depósito.

4. A capacidade máxima de armazenamento é de 20.000 vidros.

5. A jornada de trabalho é de 8 horas por dia; 6 dias por semana

6. O número de empregados é suficiente e não deve ser levado em consideração na formulação da proposta.

7. O fornecedor necessita de 4 dias para entregar os vidros (independentemente da quantidade).

8. A empresa "GELÉIAS TROPICAIS LTDA" pede que o estoque mínimo seja o equivalente a 3 dias de produção.

9 - De posse destas informações, os grupos deverão elaborar uma proposta a ser apresentada à diretoria da "GELÉIAS TROPICAIS LTDA", observando a seguinte sequência de tarefas:

1. Entender o processo produtivo;
2. Analisar seus pontos fracos;
3. Reorganizar o processo produtivo (usar tarjetas e o plano);
4. Calcular a capacidade máxima por dia;
5. Calcular o ponto crítico da armazenagem de vidros (o estoque mínimo é o equivalente a 3 dias de produção).

PROCEDIMENTO: 2ª Fase - Elaboração da Proposta

1 - Após as instruções, os grupos se dividirão pela sala, que deverá ser armada no sentido de que cada grupo disponha de uma mesa de trabalho. Além disso, cada grupo disporá de:

- 1 lista com a capacidade máxima de cada fase da produção;
- 1 plano da fábrica, lay-out atual (vide Anexo 2);
- 1 plano da fábrica apenas com as paredes externas;
- cartões coloridos numerados de 1 a 8, representando as diversas etapas do processo produtivo;
- material de trabalho (vide lista de material).

2 - Para a elaboração da proposta, os grupos disporão de 60 minutos.

PROCEDIMENTO: 3ª Fase: Apresentação e escolha das propostas

1 - Cada grupo deverá ter 15 minutos para a apresentação da proposta, que deverá incluir 3 partes:

- Entrega dos cálculos (incluindo a capacidade máxima de produção e o estoque mínimo necessário);
- Explicação do novo plano (lay out) da produção;
- Demonstração física do processo (simulação com ruídos e movimentos correspondentes);
- Melhor utilização do espaço.

A escolha da melhor proposta será feita pelo "Conselho Diretor" da Empresa "GELÉIA TROPICAL LTDA" (2 ou 3 convidados, que não devem ser os facilitadores), a partir dos seguintes critérios:

Melhor fluxo da produção (Ex.: processo linear, mínimo de cruzamentos de transportes

e distâncias curtas);
Cálculo correto da capacidade máxima de produção;
Cálculo correto do estoque mínimo de vidros necessários;
Uma apresentação clara e de fácil entendimento, o que inclui explicar o novo lay-out e fazer uma demonstração física (simulação) do processo produtivo.

A critério dos facilitadores, o grupo que apresentar a melhor proposta pode ser agraciado com um prêmio.

Roteiro de Processamento dos Resultados:

1. Como estão se sentindo em relação aos resultados?
2. Como se organizaram para resolver a tarefa?
3. Quais as dificuldades encontradas durante a realização da tarefa?

Para o grupo que apresentou melhor proposta:

4. O que facilitou para que sua proposta fosse exitosa?
5. O que se deve levar em conta durante um processo de produção para aproveitamento máximo dos recursos?

ANEXO 1

PRODUÇÃO DE GELÉIA

ETAPAS DA PRODUÇÃO

CAPACIDADE MÁXIMA (POR DIA)

1. Lavar frutas 90 kg/hora
2. Cozinhar frutas 60 kg/hora
3. Esfriar 60 kg/hora
4. Lavar vidros 80 vidros para cada 20 min
5. Encher os vidros com geléia 6 vidros (200 gramas cada) por minuto
6. Fechar/Tapar os vidros 12 vidros por minuto
7. Etiquetar 720 vidros por hora
8. Embalar/Armazenar 12 caixas por hora (cada caixa contém 24 vidros)

ANEXO 2

PRODUÇÃO DE GELÉIA

SOLUÇÃO DO PROBLEMA:

CAPACIDADE MÁXIMA (POR DIA):

Lavar..... 720 Kg

Cozinhar..... 480 Kg

Lavar vidros..... 1920 vidros = 384 Kg

Encher os vidros..... 2880 vidros

Tampar/fechar..... 5760 vidros = 1152 Kg

Etiquetar..... 5760 vidros = 1152 Kg

Embalar..... 2304 vidros = 460,8 Kg

A capacidade máxima de produção é de 384 kg ou 1920 vidros por dia.

O ponto crítico de armazenamento corresponde ao necessário para 7 dias de produção (estoque mínimo + prazo do fornecedor) = $1.920 \times 7 = 13.440$

14.5 NOME DA ATIVIDADE: “ TRABALHO DE CAMPO: PRODUÇÃO E CUSTOS”

Objetivos:

Geral:

- Aprofundar os conhecimentos adquiridos na área de produção e custos
- Definir as etapas do processo produtivo (do projeto grupal)
- Especificar os custos do produto
- Determinar o Ponto de Equilíbrio e a Margem de Contribuição.

Tempo: 2 dias

Preparação do lugar:

Somente para preparação do trabalho de campo e processamento das informações: mesas e cadeiras distribuídas na sala.

Requerimento e preparação de materiais:

- 1 cadeira para cada participante
- 4 - 5 mesas
- 1 papelógrafo
- Marcadores
- Cartaz: "Guia para o trabalho do Campo: Produção/Custos"(Anexo 1).
- 1 cópia do "Guia para o trabalho de campo: Produção/Custos para cada participante".

Requerimento de pessoal: 1 facilitador

Estrutura do exercício:

- a) Preparação do trabalho de campo (1h)
- b) Trabalho de campo (13h) distribuído em duas jornadas
- c) Preparação e apresentação do trabalho de campo de produção/custos (2:30 min)

Descrição:

- 1) Os grupos preparam brevemente seus trabalhos em sala. Durante a fase de preparação, identificam as fontes de informação sobre o processo produtivo e distribuem as tarefas entre seus membros. O facilitador entrega pautas de trabalho anteriormente preparadas (por exemplo, o "guia para o trabalho de campo").
- 2) Terminada a preparação, os participantes saem para buscar as informações sobre o processo de fabricação do produto escolhido (recursos, tempo requerido para cada etapa, mão-de-obra necessária) e os custos do produto (fixo e variáveis).
- 3) Terminado o trabalho de campo, os subgrupos se reúnem em sala para organizar as informações. Devem determinar também o Ponto de Equilíbrio e a Margem de Contribuição. Expõem, então, seus resultados, utilizando cartazes preparados e recebem retroalimentação.

ANEXO 1

GUIA PARA O TRABALHO DE CAMPO: PRODUÇÃO

- 1- Definir as etapas do processo produtivo para a fabricação do produto que escolheu (detalhar recursos, tempo requerido para cada etapa, mão-de-obra envolvida).
- 2- Coletar informações sobre os custos do produto, classificados em Custos Fixos e Custos Variáveis.
- 3- Determinar a Margem de Contribuição e o Ponto de Equilíbrio.

15. ÁREA: ANÁLISE FINANCEIRA

Nesta parte, está descritas uma atividade que tem por objetivo conscientizar os treinandos sobre a importância do conhecimento, por parte do empresário, de como elaborar a análise financeira de um negócio e a viabilidade econômica do mesmo.

A atividade de análise financeira é estruturada para que o treinando, pela própria vivência:

1. aprenda a realizar o fluxo de entradas e saídas da atividade empresarial;
2. conheça o mecanismo para definição das necessidades totais de capital de giro para o início da empresa;
3. aprenda a calcular as necessidades de crédito.

15.1 NOME DA ATIVIDADE: “ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS”

Introdução:

A presente atividade aborda o capítulo "Análise Financeira" de um projeto. Aqui se resume toda a informação levantada nas fases de trabalho anteriores (mercado e produção) para projetar evolução na futura empresa em números, e determinar sua viabilidade e sensibilidade para encarar mudanças nas condições dadas.

Objetivo:

Que os participantes aprendam:

- a realizar o fluxo de entradas e saídas esperadas da atividade empresarial;
- a determinar as necessidades totais de capital para início da empresa;
- a calcular as necessidades de crédito;
- introduzir na análise de fluxo de caixa e análise de sensibilidade do mesmo as mudanças das condições;
- consolidar os conceitos de CAPITAL FIXO, GASTOS PRÉ-OPERATIVOS, CAPITAL DE GIRO e os conceitos de custos.

Tempo: 5:h

Pessoal: 2 facilitadores

Preparação do local: Mesas e cadeiras disposta de maneira que os participantes possam trabalhar comodamente em duplas, tendo à frente a tela de projeção e os biombos.

Material Necessário:

- 1 retroprojektor;
- transparências dos anexos (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10);
- folhas para cada dupla;
- 1 cópia do texto de exercício de financiamento (volta 1, 2, 3) para cada participante;
- 1 calculadora para o facilitador;
- 3 biombos com marcador;
- papelógrafo com folhas.

Estrutura do exercício:

- a) pequena introdução do tema (0:15')
- b) explicação da primeira volta (0:10')
- c) primeira volta (0:30')
- d) processamento (0:30')
- e) explicação da segunda volta (0,10')

- f) segunda volta (0:45')
- g) processamento (0:30')
- h) explicação terceira volta (0,10')
- i) terceira volta (0,45')
- j) processamento (0,30')

Procedimento:

1. Preparação prévia:

A presente atividade teórico-prática desenvolve-se por meio de trabalho em duplas para assegurar a participação ativa de todos no processo de aprendizagem. O facilitador define com antecedência a formação das duplas, levando em conta o seguinte:

- conhecimentos e experiências de cada um dos participantes;
- grau de dificuldade para compreensão do tema;
- capacidade para trabalhar em equipe.

2. Execução do exercício:

O facilitador introduz o tema indicando que corresponde à última fase do desenvolvimento do projeto. Explica brevemente a dinâmica de trabalho e separa as duplas.

3. Primeira Volta:

O facilitador introduz o conceito de FLUXO DE CAIXA e a sua finalidade. Por meio de um exemplo, mostra o método de elaboração, utilizando para isso o diagrama do Anexo 4.

Distribui uma cópia do texto do exercício PRIMEIRA VOLTA (Anexo 1), lápis, borrachas e folhas para cada um dos participantes.

Lê o texto do exercício em voz alta e explica as dúvidas que surgirem.

Os participantes têm 30" para resolver o exercício.

Durante esse tempo, o facilitador deve assessorar os participantes, caso necessário.

Finalizado o tempo, solicita-se um voluntário para que resolva o exercício no biombo. Paralelamente, inicia-se o processamento.

4. Segunda Volta:

A síntese do processamento da primeira volta serve de introdução à segunda volta. Distribuem-se cópias do texto SEGUNDA VOLTA (Anexo 2) a cada participante e procede-se como na primeira volta.

Os participantes devem resolver o exercício em 45'.

Um facilitador atuará como banqueiro. Deve assessorar os participantes nas condições dos

créditos a outorgar (taxa de juros, prazo, valor autorizado, garantias), assim como os bancos fazem na realidade. Além disso, tira as dúvidas que possam surgir.

Finalizado o prazo, procura-se um voluntário para que resolva o exercício no biombo e, paralelamente, realiza-se o processamento.

5) Terceira Volta:

Procede-se da mesma forma como na segunda volta e distribuem-se cópias do texto TERCEIRA VOLTA (Anexo 3).

Realiza-se um resumo final.

Processamento:

Neste exercício, o processamento tem 2 níveis:

A) ao final de cada volta:

- resultado do exercício
- definição dos conceitos
- tirar dúvidas

B) ao final da terceira volta, um processamento geral que terá como objetivo:

- resumir a utilidade do fluxo de caixa
- introduzir a análise do resultado do fluxo de caixa, incluindo a análise de sensibilidade.

1. Primeira Volta:

- 1) O processamento realiza-se ao mesmo tempo em que o voluntário resolve o exercício. Pede-se que ele explique passo a passo todos os cálculos efetuados e a forma como resolveu o exercício.
- 2) Assim, o voluntário irá processando e formulando de maneira detalhada as regras para elaborar o fluxo de caixa (FC) e a informação que fornece na primeira fase: determinação das necessidades de capital de giro pelo funcionamento normal da empresa.
- 3) Os pontos a enfatizar durante o processamento são:
 - a necessidade de fazer explícitas as suposições nas quais se baseia o fluxo de caixa, para efetuar uma análise adequada dele.
 - os itens incluídos e excluídos no FC
 - o momento de registro das entradas e saídas
 - a diferença entre gastos pré-operacionais, gastos para o investimento e gastos de giro da empresa.
 - o procedimento de cálculo do capital de giro.

- 4) Uma vez que se tem determinada a quantidade de capital de giro necessária, analisa-se

seu financiamento por meio de diversas fontes possíveis: entrada de novos sócios, crédito de fornecedores e empréstimos bancários.

5) Incorporam-se ao fluxo de caixa o conceito de financiamento e o procedimento de cálculo.

6) Síntese.

Nota: Se o participante trabalha com base no suposto que produziria e venderia 100% da sua capacidade de produção (Anexo 5), finalizada a discussão do exercício pode-se demonstrar uma outra solução partindo de outro suposto, por exemplo, de produção crescente (Anexo 6) e os resultados.

2. Segunda Volta:

1) O processamento realiza-se conjuntamente com a resolução do exercício, por um voluntário.

2) Explica-se passo a passo. Primeiro, determina-se a necessidade de capital de giro e logo se incorpora o financiamento, fazendo referências sobre as condições de pagamento do mesmo e as implicações que resultarem no fluxo de caixa.

3) Devem-se analisar as semelhanças que existiram no processo de negociação do crédito, com a realidade: requerimento de garantias, realismo dos supostos colocados, viabilidade do fluxo de caixa, outras fontes de financiamento possíveis.

4) Novamente trabalha-se com a solução que apresenta o participante e logo se apresenta uma solução alternativa (ver exemplo Anexos 7 e 8).

5) Resume-se o processo.

3) Terceira Volta:

1) O processamento se inicia da mesma forma que na primeira e segunda voltas. Nesta vez, introduz a possibilidade de crédito junto ao banco como nova fonte de financiamento.

2) O mecanismo do processamento é o mesmo (utilizar anexos 9 e 10).

3) Análise de Sensibilidade

O facilitador deve retomar os conceitos aprendidos e analisar a seqüência utilizada, para sintetizar o uso deste instrumento e a sua importância no processo de tomada de decisões pela empresa (sobre fontes de financiamento alternativas e análise de viabilidade).

Introduz-se o conceito de Análise de Sensibilidade, mostrando a sua aplicação e o significado dos resultados obtidos.

Advertência:

Para determinar o tempo necessário deste exercício o facilitador tem que considerar o nível de escolaridade dos participantes. A área de financiamento é uma temática árida e muito abstrata para alguns participantes, por isso o facilitador deve ter presente estas dificuldades e, caso necessário, complementar o trabalho grupal com assessoria individual.

Comentários:

Podem-se incorporar ao final do exercício uma pequena dissertação sobre a taxa de juros e o cálculo da quota de prestações de um crédito como exemplo.

O facilitador deve estar bem preparado para trabalhar este tema. É conveniente que tenha presente o conteúdo do Manual para Empresários, para tentar compatibilizar seu discurso com o do texto.

ANEXO 1 ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

DADOS PARA A EMPRESA (1ª. volta)

Vocês trabalham numa empresa familiar que produz painéis e assadeiras inoxidáveis; a empresa acaba de se instalar e deve pagar de aluguel R\$ 5.000,00.

Dispõe de um equipamento manual que efetua o corte e prega o inox, e de um capital próprio de R\$ 30.000,00.

Os quatro funcionários, todos familiares, e mais o equipamento, conseguem ter uma capacidade de produção de 2 unidades por hora. A empresa tem jornada de trabalho de 8 horas, 20 dias ao mês.

A empresa produz e vende 100% de sua capacidade produtiva. A renda familiar mínima é de R\$ 30.000,00.

O ferro é comprado de um único fornecedor e o pagamento é feito à vista. As painéis e as assadeiras são vendidas a uma cadeia de supermercados. O preço de venda, no mês anterior, foi de R\$ 900,00 por unidade, por enquanto o custo da lâmina de inox foi neste mês de R\$ 200,00 por metro quadrado. Não existe imposto.

A empresa não pode fechar negócios de mercado com outras fábricas.

OBJETIVO:

A empresa deve preparar um fluxo de caixa para os próximos três meses.

ANEXO 2 **ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS**

DADOS PELA EMPRESA (2ª. volta)

Vocês trabalham numa empresa familiar que produz painéis e assadeiras inoxidáveis. A empresa acaba de se instalar e deve pagar de aluguel e gastos de energia R\$ 5.000,00.

Dispõe de uma máquina manual que efetua o corte e prega o inox e de um capital próprio de R\$ 30.000,00.

Os quatro funcionários, todos familiares, com a ajuda da máquina, conseguem produzir 02 unidades por hora. A empresa trabalha uma jornada de 8 horas, 20 dias ao mês. A empresa produz e vende 100% da sua capacidade de produção.

O ferro é comprado à vista, de um só fornecedor. O custo da lâmina de inox no mês anterior foi de R\$ 200,00 por metro quadrado. Não existe imposto.

As painéis e assadeiras são vendidas a uma cadeia de supermercados. O cliente paga a metade à vista na hora da entrega e a outra metade com 30 dias. O preço de venda, por unidade, é de R\$ 900,00.

A empresa deverá preparar um **fluxo de caixa** para os próximos três meses. O fluxo de caixa deve ser feito da forma que as entradas de dinheiro de cada mês sejam suficientes para pagar todas as contas do mês. Para preparar o fluxo de caixa poderá obter informação creditícia do **FUNDABANCO**.

Informação adicional: No segundo mês, adoce o filho maior da família. Por este motivo a empresa deve contratar um funcionário. O salário combinado é de R\$ 5.000,00.

ANEXO 3

ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

DADOS PELA EMPRESA (3ª. volta)

Vocês trabalham numa empresa que produz panelas e assadeiras inoxidáveis. A empresa acaba de se instalar e deve pagar de aluguel e de gastos de energia R\$ 5.000,00.

Dispõe de uma máquina manual que efetua o corte e prega o inox e de um capital próprio de R\$ 30.000,00.

Os quatro funcionários, todos familiares, com a máquina, conseguem uma capacidade de produção normal de 2 unidades por hora. A empresa trabalha jornada de oito horas, 20 dias ao mês. A empresa produz e vende 100% de sua capacidade de produção.

Não existem outros custos. A renda familiar mínima é de R\$ 30.000,00.

O ferro pode ser adquirido a um prazo de 30 dias com um juro de 10% a.m. sobre o preço de venda. O custo da lâmina de inox no mês anterior foi de R\$ 200,00 por metro quadrado. Não existe imposto.

As panelas e as assadeiras são vendidas só a uma cadeia de supermercados. O cliente paga metade à vista, na hora da entrega, e a outra metade com 30 dias. O preço de venda unitário é de R\$ 900,00.

A empresa não pode fechar negócios com outras fábricas.

OBJETIVO:

A empresa deverá preparar um **fluxo de caixa** para os próximos três meses. O fluxo deve ser feito de forma que as entradas de dinheiro de cada mês sejam suficientes para pagar todas as contas do mês. A empresa deverá determinar suas necessidades de financiamento e procurar cobri-las (possíveis fontes são o FUNDABANCO e o fornecedor).

ANEXO 4

ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

INTRODUÇÃO: FLUXO DE CAIXA

	Período			
	0	1	2	3
Caixa inicial/capital próprio vendas				
TOTAL				
Mão-de-obra Matéria-prima Outros gastos				
TOTAL				
Caixa final				

1ª. VOLTA

ANEXO 5

ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

FLUXO DE CAIXA

	Período			
	0 R\$	1 R\$	2 R\$	3 R\$
Caixa inicial/capital próprio	30.000,00	-699.000,00	120.000,00	309.000,00
vendas	-	288.000,00	288.000,00	288.000,00
TOTAL	30.000,00	219.000,00	408.000,00	597.000,00
Mão-de-obra	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Matéria-prima	64.000,00	64.000,00	64.000,00	64.000,00
Outros gastos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00
Caixa final	-69.000,00	120.000,00	09.000,00	498.000,00

(Capacidade Produtiva de 100%)

ANEXO 6

ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

1ª. VOLTA

FLUXO DE CAIXA

(Capacidade Produtiva Crescente)

1º mês - 50%

2º mês - 75%

3º mês - 100%

	0 R\$	1 R\$	2 R\$	3 R\$
Caixa inicial/capital próprio vendas	30.000,00 -	-037.000,00 144.000,00	24.000,00 16.000,00	141.000,00 288.000,00
TOTAL	30.000,00	107.000,00	40.000,00	429.000,00
Mão-de-obra	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Matéria-prima	32.000,00	48.000,00	64.000,00	64.000,00
Outros gastos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL	67.000,00	83.000,00	99.000,00	99.000,00
Caixa final	-37.000,00	24.000,00	41.000,00	330.000,00

ANEXO 7 ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

IIª. VOLTA

FLUXO DE CAIXA

(Capacidade Produtiva 100%)

	0 R\$	1 R\$	2 R\$	3 R\$
Caixa Inicial/Capital próprio	30.000,00	11.000,000	21.000,000	169.300,00
Vendas	-	144.000,00	288.000,00	288.000,00
Total	30.000,00	155.000,00	309.000,00	457.300,00
Mão-de-obra	30.000,00	30.000,00	35.000,00	30.000,00
Matéria-prima	64.000,00	64.000,00	64.000,00	64.000,00
Outros gastos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Total	99.000,00	99.000,00	104.000,00	99.000,00
Déficit/Excedente	-69.000,00	56.000,00	205.000,00	358.300,00
Empréstimo	80.000,00	-	-	-
Pagamento do Empréstimo	-	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Juros	-	8.000,00	8.700,00	7.800,00
Caixa final	11.000,00	21.000,00	169.300,00	323.500,00

Condições do financiamento: 3 meses para pagar
 juros de 30% a.m.

ANEXO 8 ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

IIª. VOLTA

FLUXO DE CAIXA

(Capacidade Produtiva Crescente)

1º Mês - 50%
2º Mês - 75%
3º Mês - 100%

	0 R\$	1 R\$	2 R\$	3 R\$
Caixa Inicial/Capital próprio	30.000,00	3.000,000	46.000,000	213.100,00
Vendas	-	144.000,00	288.000,00	288.000,00
Total	30.000,00	147.000,00	334.000,00	501.100,00
Mão-de-obra	30.000,00	30.000,00	35.000,00	30.000,00
Matéria-prima	32.000,00	48.000,00	64.000,00	64.000,00
Outros gastos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Total	67.000,00	83.000,00	104.000,00	99.000,00
Déficit/Excedente	-37.000,00	64.000,00	230.000,00	402.100,00
Empréstimo	40.000,00	14.000,00	13.000,00	13.000,00
Juros	-	4.000,00	3.900,00	3.900,00
Caixa final	3.000,00	46.000,00	213.100,00	385.200,00

Condições do financiamento: 3 meses para pagar
Juros de 30% a.m.

ANEXO 9 ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

IIIª. VOLTA

FLUXO DE CAIXA

(Capacidade Produtiva 100% sem Empréstimo)

	0 R\$	1 R\$	2 R\$	3 R\$
Caixa inicial/capital próprio vendas	30.000,00 -	- 69.000,00 144.000,00	-24.000,00 288.000,00	165.000,00 288.000,00
TOTAL	30.000,00	75.000,00	264.000,00	453.000,00
Mão-de-obra	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Matéria-prima	64.000,00	64.000,00	64.000,00	64.000,00
Outros gastos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00
Caixa final	-69.000,00	-24.000,00	165.000,00	354.000,00

ANEXO 10 ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

IIIª. VOLTA

FLUXO DE CAIXA

(Capacidade Produtiva 100%)

Preço de venda CR\$ 700,00

	0 R\$	1 R\$	2 R\$	3 R\$
Caixa Inicial/Capital próprio	30.000,00	1.000,000	94.000,000	188.000,00
Vendas	-	224.000,00	224.000,00	224.000,00
Total	30.000,00	225.000,00	318.000,00	412.000,00
Mão-de-obra	30.000,00	30.000,00	35.000,00	30.000,00
Matéria-prima	64.000,00	64.000,00	64.000,00	64.000,00
Outros gastos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Total	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00
Déficit/Excedente	-69.000,00	125.000,00	219.000,00	313.000,00
Empréstimo	70.000,00	-	-	-
Pagamento do Empréstimo	-	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Juros	-	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Caixa final	1.000,00	94.000,00	188.000,00	282.000,00

Condições do financiamento: 3 meses para pagar
Juros de 30% a.m.

16. ÁREA: VITALIZADORES

VITALIZADORES

A. Conceito

Também chamados de vivências iniciais, atividades quebra-gelo ou de aquecimento, os vitalizadores consistem em vivências de técnicas, exercícios estruturados, simulações ou jogos de curta-duração, cujos objetivos podem ser:

- a) Elevar a motivação do grupo
- b) Preparar o grupo para as atividades subseqüentes
- c) Ambientar os participantes na abertura de cursos, seminários e outros eventos
- d) Atuar como quebra-gelo
- e) Promover o aquecimento ou relaxamento muscular, preparando o grupo para a ação.

B. Como escolher um vitalizador

Deve-se levar em consideração:

- as características psicológicas do grupo;
- o tempo disponível;
- a tarefa subseqüente, atentando para seus objetivos;
- o espaço físico e os recursos;
- condições, tais como:
 - vestuário do grupo;
 - idade dos participantes;
 - características culturais;
 - características biofísicas.

C. Cuidados a serem tomados na aplicação

- Procurar saber quem já conhece a atividade. Para os que já conhecem, pedir que não revelem aos demais a chave da técnica.
- Preferencialmente, arranjar outra função para quem já conhece o vitalizador.
- Levar sempre uma atividade a mais, para o caso de haver muitas pessoas que conheçam aquela que se planejou.
- Cuidar para que as vivências sejam de curta duração.
- Incentivar o grupo à participação, sem contudo forçá-lo.
- Orientar claramente o grupo com relação à atividade, ou seja:
 - tarefa a ser executada;
 - Cenário;
 - regras e normas;
 - tempo de duração.

16. 1 FAÇA ALGO COM A BONECA

1 - Os participantes estão de pé, formando um círculo. O facilitador entrega uma boneca (de pano) e cada um tem que fazer algo com ela (por exemplo: beijá-la, abraçá-la).

2 - Quando todos os participantes já tiverem feito algo com ela, o facilitador instrui os participantes para que façam, com a pessoa que está à sua direita, o mesmo que fizeram anteriormente com a boneca.

16.2 BATATA QUENTE

- 1- Usa-se uma caixa de papelão que contenha um prêmio em seu interior, envolta 5 ou 6 vezes em papel. Em cada folha de papel se encontra uma instrução. Por exemplo: caminhe como Miss Universo, cante um samba, imite um sambista, etc.
- 2- Os participantes formam um círculo; o facilitador coloca uma música no gravador, os participantes passam a caixinha entre si.
- 3- Quando a música acaba, o participante que tem a caixinha na mão tem que tirar uma das folhas que a envolve e seguir as instruções escritas nela, e assim sucessivamente.
- 4- O último que receber a caixinha sem papel é o ganhador e recebe o prêmio.

16.3 O BARCO AFUNDA

- 1 - O facilitador pede aos participantes que formem um círculo e caminhem pelo salão, dizendo em voz alta: "rema, rema, rema o barco".
- 2 - Quando o facilitador anuncia: "O barco está afundando; os botes salva-vidas são 4!" (ou qualquer outro número), os participantes formam grupos de 4 pessoas.
- 3 - Os participantes que não encontram seu bote salva-vidas são eliminados (e formam outro grupo).

16.4 VOLEIBOL

- 1 - A sala deve estar livre de cadeiras e mesas. É colocada uma corda atravessando a sala, colocada a 1,6 m de altura.
- 2 - Formam-se 2 subgrupos com o mesmo número de pessoas.
- 3 - Em caso de haver pessoas com dificuldades físicas, pode-se colocá-las para sustentar a corda e ao mesmo tempo serem árbitros.
- 4 - O facilitador explica em que consiste a atividade: os dois grupos competirão jogando voleibol, com as seguintes regras:
 - a) Cada jogador pode tocar a bola uma só vez por turno.
 - b) Se a bola tocar o solo ou passar por baixo da corda, a outra equipe ganha um ponto. A primeira equipe que fizer 5 pontos ganhará.
 - c) Só se pode tocar a bola com apenas uma mão, a que não se usa para escrever. A outra deve estar nas costas.
 - d) A equipe ganhadora recebe um prêmio.

Alternativas:

Em lugar de jogar por pontos, pode-se jogar por eliminação de participantes, o jogador que perde o ponto sai.

A atividade termina quando uma equipe perde todos os seus jogadores.

A equipe que fica no campo é declarada campeã.

Pode-se jogar com mais de uma bola a 1ª vez.

Jogar só com a cabeça, sem utilizar as mãos.

Comentário:

Deve-se estimular a atitude competitiva dos jogadores.

16.5 MANECO DISSE

1 - Os participantes devem se colocar no centro da sala. O facilitador explica: "Vocês têm que fazer exatamente o que eu lhes mandar, mas somente se eu lhes disser: "Maneco disse". Se a ordem for dada, sem anteriormente dizer "Maneco disse" e alguém cumprí-la, estará fora da atividade.

2 - Têm que continuar até que se diga: "Maneco disse pare"

É permitido um ensaio.

Exemplo de ordens:

levantar o braço direito
levantar o outro braço
cruzar os braços
correr
caminhar
Aplaudir
saltar sobre um pé
tocar a cabeça
abrir a boca

3 - Todos devem realizar as coisas rapidamente, para ficar mais engraçado.

4 - O vitalizador permite formar grupos. As primeiras 4 ou 5 pessoas que saem formam um grupo, e assim, sucessivamente, até serem formados de 4 a 5 grupos, com 4 ou 5 participantes cada um.

16.6 CORRIDA DE LENÇOS

- 1 - Forma-se um círculo de cadeiras, uma para cada participante.
- 2 - Tomam-se 2 lenços grandes, o suficiente para que se possa dar de 1 a 2 nós em cada um.
- 3 - O facilitador instrui os participantes dizendo:
 - a. Vai-se fazer uma corrida entre dois lenços. O objetivo é que um dos lenços alcance o outro.
 - b. As regras da corrida são:
 - Ambos os lenços correm num mesmo sentido (sentido horário), mas partem de pontos opostos do círculo.
 - O participante que recebe o primeiro lenço, com o nó, deverá desatá-lo completamente e logo voltar a atá-lo 1 ou 2 vezes, segundo definição previamente estabelecida.
 - Em seguida, passa o lenço ao participante que está à sua esquerda.
 - O participante que for alcançado pelos 2 lenços deve cumprir uma prenda.

Alternativas:

- Podem ser feitas várias rodadas, dependendo da disponibilidade de tempo.
- É possível utilizar mais de 2 lenços para cumprir o exercício.
- Outra alternativa é ir eliminando jogadores até ficar com 2 ou 3 e premiá-los.

Observação:

Neste exercício, os participantes permanecem sentados. O que se movimenta são os lenços, que são passados entre os participantes.

16.7 ADIVINHE QUEM É O LÍDER

- 1 - O facilitador solicita aos participantes que formem um círculo em pé. É necessário o uso de 2 salas.
- 2 - O facilitador pede um voluntário, o qual deve sair do recinto e esperar. O ajudante permanece com ele e o instrui: Observe o grupo; você tem que identificar o líder.
- 3 - Enquanto isto, o grupo elege um dos participantes como líder.
- 4 - O líder estabelecerá uma série de ações sucessivas (p. ex. tocar a cabeça com a mão esquerda, levantar o pé direito etc.) para que o resto do grupo o imite e execute as ações simultâneas com ele.
- 5 - O voluntário é chamado e se realiza a atividade.
- 6 - A atividade termina quando o líder for identificado.

16.8 SEVEN UP

- 1 - Os participantes, sentados em círculo feito com cadeiras, 1 para cada participante, vão falando em voz alta, sucessivamente, um número, por exemplo de 1 a 7. Toda vez que cada participante fala um número, deve indicar quem o segue. Para isto colocará sua mão direita sobre o ombro esquerdo do outro participante que está a seu lado, ou a sua mão esquerda sobre o ombro direito, seguindo-se então o participante que está à sua esquerda ou à sua direita. Desta forma, a contagem vai e vem inesperadamente, da esquerda para a direita e vice-versa.
- 2 - Quando se diz o número 7, o participante deve levantar o braço. O participante na hora de dizer 7 deverá passar um de seus braços por cima de sua cabeça, usando o mesmo critério do ponto 1, indicando desta forma quem o segue.
- 3 - O participante que não levantar o braço quando falar 7, ou aquele que se distrai e perde a conta, é eliminado.
- 4 - O jogador ganha e recebe um prêmio.

Alternativas:

- . A atividade pode ser utilizado, para formar subgrupos com os excluídos.
- . Se não dispõe de muito tempo, pode-se diminuir a atividade. Em lugar de buscar um ganhador, pode-se fazer com que os 3 primeiros excluídos cumpram uma prenda.

Comentários:

O prêmio pode ser tal que todos possam compartilhá-lo (p. ex.: caramelos, chocolates).

16.9 CARA A CARA

- 1- O animador forma um círculo com os jogadores que formam uma dupla, colocando-os frente a frente.
- 2- O animador ou algum jogador coloca-se no centro do círculo, e todas as vezes que disser: "cara a cara", todos os jogadores do círculo se colocam frente a frente.
- 3- Tão logo o animador disser: "de costas a costas", todos procuram formar a dupla, colocando-se com as costas juntas.
- 4- Assim que o animador disser: "todos mudam", os jogadores, incluindo o animador, procuram um novo par ou uma nova dupla.
- 5- Quem estiver sem par irá animar, no centro do círculo.
- 6- E a atividade continua, até perder a motivação.

16.10 ELEGER UM NOME

- 1 - O facilitador pede a todos os participantes, sentados em círculo, que escrevam seu nome numa folha de papel e a depositem em um recipiente (incluindo os dos facilitadores presentes).
- 2 - Pede a um voluntário que sorteie uma folha e sem mencionar o nome deve imitá-lo. O resto dos participantes deve adivinhar de quem se trata.
- 3 - Entrega-se um prêmio ao voluntário que tenha realizado várias imitações ou se elege o melhor imitador.

16.11 PROBLEMA-SOLUÇÃO

- 1 - O facilitador divide os participantes, que deverão estar sentados em 2 subgrupos.
- 2 - A tarefa consiste em fazer com que cada subgrupo defina num prazo de 10 minutos três problemas e três soluções possíveis (1 solução por problema).
- 3 - O facilitador solicita a um grupo que leia seu primeiro problema e a outro a primeira solução que escreveu e assim sucessivamente.

A falta de lógica das combinações problema-solução apresenta resultados engraçados.

Alternativa:

Pode-se trabalhar com 4 subgrupos.

Comentário:

Deve-se procurar dar ao exercício um ritmo bem eficaz, vivo, para que se mantenha um estado de ânimo positivo.

16.12 LINHA CURTA, LINHA LONGA

- 1- Os participantes contam 1, 2, 3... para formar de 3 a 4 grupos.
- 2- O facilitador explica que devem criar ou construir uma linha bem curta (a mais curta possível). Cada membro deve contribuir com qualquer elemento que tenha consigo. A linha deve ser real e mensurável.
- 3- Um juiz (facilitador ou participante) medirá a linha formada por cada subgrupo. O grupo que criou a linha mais curta receberá um prêmio.
- 4- A continuação se procede da mesma maneira com a linha longa.

16.13 TELEFONE SEM FIO

- 1 - O facilitador explica a atividade aos participantes, sentados em círculo.
- 2 - Lê uma curta estória, anedota, piada etc., no ouvido de um participante. Este deve repetir de memória no ouvido de outro participante sentado ao lado. Esta operação se repete até completar o círculo.
- 3 - O último participante deve escrever o que entendeu no papelógrafo.
- 4 - Deve-se ler o original e comparar com o papelógrafo. As diferenças podem ser engraçadas.

Alternativas:

Podem-se formar 2 subgrupos e fazê-los competitivos.

Pode haver competição em tempo e exatidão.

Pode haver um só grupo, mas se determina o tempo.

Se acabar o tempo e não for completado o círculo, quem estiver falando deve cumprir uma prenda.

Pode-se combinar esta atividade com a "corrida dos lenços" (com um só lenço). Ao coincidir o lenço e a mensagem, ambos, o que fala e o que ouve, devem pagar uma prenda e depois continuar.

Comentários:

Agregando complicação e tempo determinado, somam-se fatores de erro.

16.14 DIVÓRCIO

- 1 - Necessita-se de um número ímpar de participantes e a sala deve estar livre de cadeiras e mesas.
- 2 - O objetivo da atividade é executar em dupla uma determinada ação indicada por um guia.
- 3 - Formam-se duplas, ficando sozinho na 1ª volta, o facilitador. Este dá a ordem que os pares devem cumprir. Por ex.: dançar lambada, caminhar com uma perna entrelaçada etc.
- 4 - Depois de alguns instantes, quando se está executando a tarefa, o facilitador diz: "Divórcio"! Neste momento, os pares devem ser trocados. O que guiava, dava as ordens, deve procurar conseguir um par.
- 5 - A pessoa que fica sozinha deve dar a nova ordem.

Alternativa:

Pode-se realizar a atividade com uma vassoura, uma boneca... Neste caso, quem fica sozinho deve cumprir a ordem com o objeto em questão.

Advertências:

Atividade deve ser realizada com grupos que tenham um certo nível de confiança.

16.15 MARIA VAI ÀS COMPRAS

- 1 - Os participantes devem permanecer fora da sala, que deve estar livre, enquanto um facilitador distribui o material para cada equipe, colocando-os em duas ou três cadeiras e duas ou três cadeiras como meta. Paralelamente, o outro facilitador se disfarça e se coloca de costas para a entrada.
- 2 - Quando tudo está preparado, o facilitador, que não está disfarçado, sai da sala e forma 2 ou 3 subgrupos (número par de participantes). Depois os convida a entrar e quando estão dentro, o que se disfarçou se mostra como modelo.
- 3 - O facilitador explica a corrida. As equipes se colocam atrás das cadeiras.
- 4 - A corrida consiste em percorrer um caminho marcado pelas cadeiras, disfarçadas como o modelo. Cada competidor de uma equipe deve se disfarçar, percorrer o caminho, tirar o disfarce e passá-lo ao competidor seguinte. Repete-se o processo.
- 5 - A equipe que terminar primeiro ganha.
- 6 - São entregues os prêmios.

Comentário:

É interessante ter uma máquina fotográfica.

16.16 ASSOBIAR COM BISCOITOS

- 1- Solicita-se aos participantes que formem um círculo. A sala deve estar livre de mesas e cadeiras.
- 2- Entrega-se a cada um dos participantes 2 ou 3 biscoitos, dizendo que não são para comer.
- 3- O facilitador explica a 1ª parte da atividade. Esta consiste numa corrida com os biscoitos na boca, sem engolir-los, até que seja dada a ordem. A uma voz de comando, a corrida começa e se observa o grupo para se determinar o vencedor.
- 4- Quando todos estão com a boca cheia, explica-se que, a partir deste momento, a competição consiste em dizer: "Filadélfia".
- 5- Deve-se selecionar o vencedor por aclamação. Aplausos.
- 6- Depois a disputa consiste em assobiar (pelo mesmo procedimento anterior). Determinar o vencedor. Aplausos.
- 7- Os prêmios são entregues.

Alternativa:

Deixar comer os biscoitos e entregar outros em cada uma das disputas.

Advertências:

Esta atividade pode ferir certas suscetibilidades e pode parecer grosseira. Em determinados grupos não pode ser aplicada, e, em outros, requererá alguma aplicação prévia.

Comentários:

É um vitalizador que desinibe o grupo. Convém realizá-la antes de uma pausa. Permite premiar alguns participantes que nunca conseguem prêmios.

16.17 CAIXINHA DE SURPRESAS

- 1 - Prepara-se uma caixinha com tarefas engraçadas, fechando-a bem.
- 2 - Colocam-se os participantes do grupo sentados em círculo.
- 3 - A caixinha deverá circular de mão em mão até que um sinal seja dado ou o som de uma música silencie subitamente.
- 4 - Aquele que estiver com a caixinha no momento em que é dado o sinal, ou em que a música silencia, deverá tirar da caixinha uma papeleta e executar a tarefa prescrita.
- 5 - A brincadeira continua enquanto houver papeletas na caixinha.

16.18 OS QUATRO CANTOS DA SALA

- 1 - Pede-se que duas pessoas voluntárias se retirem da sala enquanto é explicada a atividade.
- 2 - O animador explica ao grupo:
 - a) que é preciso encontrar uma figura imaginária para cada canto da sala;
 - b) a atividade será tanto mais divertida quanto mais engraçadas ou exóticas forem as figuras imaginárias para cada canto. Por exemplo: num canto da sala o grupo imagina que há soda cáustica, num outro, um gambá, num outro, estrume de vaca, e num outro um escorpião;
 - c) encarrega-se uma pessoa para anotar a figura imaginária em cada canto, e as respostas que serão dadas pelos voluntários, assim que retornarem à sala.
- 3 - Chamam-se os voluntários à sala, e o animador lhes explicará que o grupo imaginou uma figura em cada canto da sala. Os voluntários são convidados, um a um, a dizer para o grupo o que fariam com cada figura imaginária, e a pessoa do grupo encarregada de anotar as respostas as registrará para serem lidas no final.
- 4 - A atividade será tanto mais engraçada quanto mais engraçadas forem as figuras imaginárias inventadas pelo grupo. Assim, por exemplo, se alguém disser que dará de presente, ou para comer, uma das figuras imaginárias acima, mais gargalhadas explodirão dentre o grupo.

16.19 RIMA FATAL

- 1 - O animador começa dizendo uma palavra.
- 2 - O seguinte deverá dizer uma outra que rime com a primeira.
- 3 - E, assim, farão os outros, até que ninguém erre ou emperre, perdendo sua vez no grupo.

Por exemplo:

dinheiro - marinheiro

vela - tela

mando...

16.20 CONQUISTE SEU LUGAR

- 1 - Dispõe-se o grupo sentado em forma circular.
- 2 - O animador está no centro e diz ao grupo: A relatividade da história, das posições sociais, da sorte e da fortuna, tudo exige espírito esportivo, aceitação humilde, confiança em si. Quando a roda do destino e suas reviravoltas desalojarem você, não perca tempo com queixumes. Procure um novo lugar, apanhe a primeira oportunidade e esteja pronto para outra.
- 3 - Para ensaiar isso, é preciso que, quando eu der uma ordem, as pessoas atingidas troquem de lugar, sendo que alguém sobrar, pois eu tomarei um lugar para mim.
- 4 - Atenção: "troque de lugar quem estiver de óculos". O que ficar sem cadeira ocupará o centro da sala e dará uma ordem para troca de lugares, e assim sucessivamente.
- 5 - Se alguém troca de lugar sem que a ordem lhe diga respeito, sairá do grupo e será retirada uma cadeira.
- 6 - A graça consiste no tipo de ordem dada, por exemplo: troque de lugar quem não é homem; troque de lugar quem não é bonito; troque de lugar quem tem dente furado etc., de acordo com a criatividade de cada um.
- 7 - A brincadeira continua enquanto houver interesse dos participantes.

16.21 CADEIRA SURPRESA

- 1 - O animador, antes de iniciar a atividade, ao colocar as cadeiras em círculo, colocará em algumas cadeiras, por baixo do assento, uma papeleta.
- 2 - Em cada papeleta constará alguma atividade que deverá ser assumida pelo ocupante da cadeira.
- 3 - Uma vez todos os participantes sentados, o animador pede que todos olhem por baixo da cadeira para ver se encontram alguma papeleta.
- 4 - Os ocupantes das cadeiras que encontrarem uma papeleta deverão executar a tarefa ali descrita.
- 5 - As tarefas a serem executadas podem ser, por exemplo: imitar um gato, um galo, o salto de um sapo, cantar uma música, contar uma piada etc.
- 6 - A atividade só termina, após todos terem executado as tarefas.

16.22 FORMAÇÃO DE UMA PALAVRA

- 1 -Um dos participantes diz uma letra do alfabeto.
- 2 -Um segundo, a seguir, diz outra letra, e assim por diante.
- 3 -As letras devem formar uma palavra que tem sentido.
- 4 -Quem colocar uma letra com a qual não é possível formar uma palavra que tenha sentido, sai da atividade.

16.23 TELEGRAMAS

- 1 -O animador manda que todos procurem escrever um telegrama, cujas palavras comecem com a letra "R" ou outra letra qualquer.
- 2 -Será vencedor aquele que, dentro de três minutos, apresentar o seu telegrama, iniciando com a letra indicada e que tenha sentido.

16.24 TIBITA

- 1 - Escolhe-se um voluntário que sai da sala enquanto a atividade é explicada ao grupo.
- 2 - Cabe ao grupo escolher um verbo que traduza uma ação que geralmente é praticada no decorrer do dia.
- 3 - O voluntário deverá adivinhar este verbo.
- 4 - Para adivinhá-la formulará sempre a mesma pergunta aos outros participantes, seguindo em forma de círculo.
- 5 - As respostas dos participantes só serão "Sim" ou "Não".
- 6 - Suponhamos que o grupo escolheu o verbo cantar.
- 7 - O voluntário, voltando ao grupo, recebe a seguinte explicação:
 - a) o grupo escolheu um verbo que explica uma ação que a gente geralmente faz durante o dia;
 - b) você, voluntário, só poderá formular a pergunta, iniciando por "Você tibita..." e o resto, por exemplo: Você tibita de manhã?
 - c) a resposta só poderá ser "sim" ou "não";
 - d) pelas respostas "sim" ou "não" você será capaz de adivinhar o nome do verbo;
 - e) ser-lhe-ão dadas três chances para esta adivinhação, ou seja: quando achar que adivinhou o nome do verbo, deverá dizê-lo ao grupo;
 - f) se após três chances não conseguir adivinhar, prossegue-se a atividade com outro voluntário.

16.25 “O CAMELO NO FURO DE UMA AGULHA”

- 1 - Todos conhecem a passagem bíblica que diz ser "mais fácil um camelo passar pelo furo de uma agulha, que rico entrar no céu". Com esta motivação, o animador começa a atividade.
- 2 - Depois disso, o animador lança um desafio sobre o grupo, dizendo: "O que vocês me oferecem se eu mesmo conseguir passar pela abertura de um anel"?
- 3 - Aceito o desafio, toma um anel, e, após escrever num bilhete "eu mesmo", enrola este bilhete e o atravessa pela abertura do anel, e está ganho o jogo.

16.26 O MELHOR TELEGRAMA

- 1 - Todos os jogadores estão sentados em forma circular, com uma folha e um lápis na mão.
- 2 - O animador escolhe uma palavra com oito a dez letras, por exemplo: "JUVENTUDE".
- 3 - Cada letra desta palavra será, na ordem, a inicial das palavras de um telegrama que todos os participantes devem redigir, pelo espaço de cinco minutos.
- 4 - Assim, com a palavra JUVENTUDE, pode-se, por exemplo, formar o seguinte telegrama: "Jovem universitário vela enquanto nosso trabalho universitário desperta entre eles."
- 5 - Será vencedor o jogador que formular o melhor telegrama.
- 6 - Para dificultar, o animador poderá indicar o tema do telegrama: convite, felicitações, anúncio de formatura etc.

16.27 A MENSAGEM DO SILVA

- 1- Todos os participantes estão sentados, formando duas colunas, a uns cinco metros de distância uma da outra.
- 2- O animador lerá, à parte, uma mesma mensagem para os dois participantes que encabeçam as colunas.
- 3- A mesma mensagem é lida três vezes e devagar.
- 4- Os dois jogadores voltam para sua respectiva coluna e retransmitem oralmente a mensagem recebida no ouvido do segundo jogador da fileira, e este para o ouvido do terceiro, e assim por diante.
- 5- Finalmente, o último de cada fileira deverá entregar, por escrito, a mensagem recebida.
- 6- Sairá vencedor quem primeiro entregar sua mensagem.

16.28 A MENSAGEM TELEFÔNICA

- 1- O objetivo da atividade consiste em descobrir as barreiras e interferências da comunicação.
- 2- O animador organiza duas equipes, com número igual de participantes, dando a seguir a mesma mensagem para ambas as equipes.
- 3- A mensagem é transmitida secretamente, de ouvido a ouvido, começando pela pessoa que encabeça cada equipe.
- 4- A última pessoa de cada equipe dará publicamente a mensagem recebida.
- 5- A seguir, o animador pede às pessoas que encabeçam as fileiras que digam a mensagem inicial que receberam, e analisa-se a diferença entre as mensagens inicial e final.

16.29 CONCURSO DE CANTOS

- 1 - Formam-se duas equipes, todos sentados, frente a frente.
- 2 - A dado momento, um participante da equipe "A" entoa um canto, com a palavra que a equipe "B" forneceu.
- 3 - Se a equipe "A" não souber o canto, cabe àquela que forneceu a palavra entoar o canto.
- 4 - Em continuação, invertem-se os papéis.
- 5 - Para a validade da atividade, não é necessário cantar todo o canto, sendo suficiente entoar um primeiro verso.

16.30 TIC-TIC-TAC-TIC-TAC-BUM-BUM

- 1 - Dispõe-se o grupo sentado em forma circular.
- 2 - O facilitador escolhe um dos participantes para atuar como animador.
- 3 - O animador iniciará fazendo um gesto ritmado de livre escolha, acompanhado das palavras TIC-TIC-TAT-TIC-TAC-BUM-BUM.
- 4 - Ao término do primeiro gesto, a pessoa à sua direita deverá imitá-lo na fala e no gesto que acabou de ser feito.
- 5 - Enquanto isso o animador estará fazendo um novo gesto acompanhado das palavras e assim sucessivamente.
- 6 - Os demais participantes deverão imitar sempre a pessoa à sua esquerda até que todos estejam fazendo gestos como uma máquina bem engrenada, ou que as pessoas comecem a errar constantemente.

16.31 MÍMICA

- 1 - Dividem-se os participantes em dois grupos.
- 2 - Os grupos, secretamente, escolherão frases, verbos, títulos de filmes, livros ou músicas (escolhe-se, em comum, o tipo de mímica) na mesma quantidade de integrantes do outro grupo.
- 3 - Um dos grupos inicia escolhendo um dos adversários para fazer uma das mímicas escolhidas pelo grupo.
- 4 - O adversário fará a mímica voltada para seu grupo, de forma a fazer com que eles adivinhem o seu significado em 3 minutos.
- 5 - Caso alguém acerte o significado, o grupo ganhará um ponto.
- 6 - Segue-se a atividade, até que todos façam a mímica.
- 7 - O grupo ganhador será aquele que tiver o maior número de pontos.

REGRAS:

- Não pode ser emitido qualquer som;
- Não pode imitar as letras com as mãos;
- Pode-se indicar com os dedos os números de palavras de que é composta a mímica;
- Pode-se indicar com os dedos qual o número da palavra que se está representando;
- Pode-se indicar com gestos que a resposta é negativa ou parecida;
- Pode-se indicar com gestos a divisão das palavras.

16.32 O LIMÃO

- 1- Organiza-se um círculo com as cadeiras.
- 2- O facilitador dará um número para cada participante.
- 3- O facilitador iniciará a atividade dizendo: (o seu próprio número) limão, meio limão, (o número de um dos participantes) limão.
- 4- Em seguida, o participante chamado repetirá a frase, dizendo primeiramente o seu número e depois o número de algum participante.
- 5- O participante que errar poderá pagar uma prenda.
- 6- A atividade continuará enquanto houver motivação.

16.33 NEGOCIAÇÃO SECRETA

- 1- Informar as regras.
- 2- Dividir o grupo em duas equipes (separar de sala).
- 3- Dar um objeto para cada uma delas (de preferência que seja o mesmo ou semelhante).
- 4- Solicitar que cada equipe prepare uma forma de apresentação de seu produto para negociar no outro grupo e eleja um vendedor.

Regras da atividade:

- a) O tempo para preparação será de meia hora;
- b) O tempo para negociação será de 10 minutos;
- c) Na negociação, o vendedor de um grupo dirige-se ao outro grupo para vender o produto (a negociação é simultânea). Neste momento as equipes mudam de papel, passam de planejadoras para compradoras;
- d) Ganha quem conseguir vender o produto;
- e) Nesta atividade poderá haver empate.

Informações Adicionais:

- a) Painel de Avaliação (30 minutos)
 - Cada subgrupo e cada vendedor recebem uma folha para avaliar o produto e fazem uma auto-avaliação com os seguintes itens: apresentação do vendedor, argumentos, produto e local. Dar notas de 0 a 10 para cada item e tirar a média final.
 - Iniciar o painel pedindo que cada vendedor fale suas notas e média (20 minutos).
 - A seguir os subgrupos relatam suas médias.
 - Ao final, o facilitador informa o critério de aprovação do produto (50% dos pontos - mínimo de média 5).

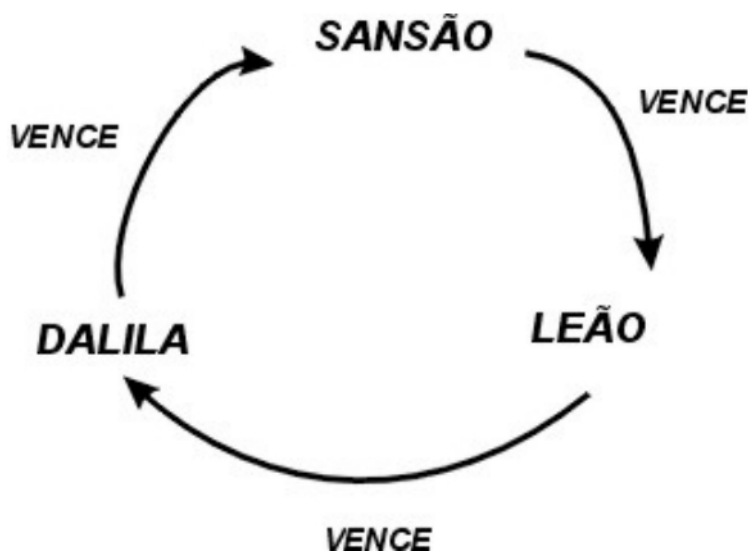
16.34 ESCRAVOS DE JÓ

1. O grupo, disposto em círculo, fala sobre as brincadeiras infantis que mais gostava, durante uns 10 minutos.
2. A partir desta discussão o facilitador lança o seguinte desafio:

"Vocês têm 15 minutos para jogar os **escravos de jó** em grupo, nas três variações: cantando, assobiando e pensando. Devem usar um objeto para fazer a marcação".
3. De vez em quando o facilitador intervém alertando quanto a:
 - Ritmo
 - Treinamento
 - Organização do Grupo

16.35 SANSÃO E DALILA

- 1 - Formam-se 2 subgrupos e se apresenta cartaz com o seguinte esquema:



- 2 - Explica-se a mecânica da atividade. O mesmo é uma competição entre equipes. Cada equipe deve definir no prazo de 1 minuto a personagem que representará, levando em conta o esquema anterior (Se a equipe 1 eleger ser Dalila e a equipe 2 Sansão, vence a equipe 1). Quando o facilitador indicar, devem manifestar sua decisão, fazendo mímica e/ou sons que caracterizam a personagem.

Se imitar Sansão: punhos cerrados, mostrando os músculos de "homem forte".

Dalila: gestos e postura femininas e transmitindo sons de IUHUU!

Leão: mostrar garras e dentes e rugir.

- 3 - Todos os participantes devem gesticular ao mesmo tempo. O facilitador observa qual a equipe ganhadora e se anota no papelógrafo.
- 4 - Realizam-se outras duas rodadas, utilizando o mesmo procedimento do ponto 2.
- 5 - Logo depois da 3ª rodada, entrega-se um prêmio a equipe vencedora.

Advertências:

É importante manter o ritmo rápido do exercício durante a execução

Comentário:

O vitalizador pode ser feito com qualquer número de pessoas. É muito útil para comunicação em subgrupo.

16.36 O RABO DO ELEFANTE

- 1- Coloca-se um cartaz com o desenho de um elefante sobre o biombo.
- 2- A atividade consiste em que cada participante deve colocar o rabo no elefante com os olhos vendados. Aquele que colocar o rabo mais próximo do lugar correto será considerado vencedor.
- 3- O facilitador solicita um primeiro voluntário e lhe entrega a fita (aproximadamente 20 cm de comprimento) com um adesivo pregado na ponta. O facilitador dá uma girada pela sala com o voluntário, tentando deixá-lo desorientado e logo pede que realize a tarefa.
- 4- Os demais participantes podem dar indicações verdadeiras ou falsas ao companheiro. Logo após ter colocado o rabo no elefante, o facilitador anota ao lado, com caneta, o nome do participante.
- 5- Quando todos tiverem participado, define-se o ganhador, que recebe o prêmio.

Alternativas:

- Pode-se realizar com alguns ou com todos os participantes.

Comentários:

- Pode utilizar para entretenimento dos participantes, quando se desenvolve outra atividade (por exemplo, lançamento de anéis).

16.37 RUAS E AVENIDAS

1. O grupo deve ser de no mínimo 20 pessoas. Pede-se que se formem três ou quatro filas, cada uma com o mesmo número de participantes, uma ao lado da outra. Cada fila dá as mãos entre si, dando formato de avenidas. A um aceno do animador, todos se voltam para à direita e se dão as mãos formando as ruas. Cada vez que o animador der um sinal, girarão para a direita, formando ruas ou avenidas.
2. O animador solicita dois voluntários: um vai ser o gato, outro o rato. O gato perseguirá o rato, através das ruas e avenidas, tratando de atrapalhá-lo.
3. Os demais devem tratar de impedir que o gato pegue o rato, portanto, o animador deve estar muito atento para dar o sinal no momento preciso para formar ruas trocando com avenidas rapidamente. O gato e o rato não podem passar por onde estão as mãos estendidas. No momento em que o rato se atrapalha e é apanhado pelo gato, acaba a atividade e outros podem fazer o papel do gato e do rato.

16.38 A DUPLA RODA

1. Dividem-se os participantes em dois grupos iguais (um grupo pode ser de homens e outro de mulheres; melhor ainda).
2. Coloca-se um grupo formando um círculo, todos com os braços entrelaçados, olhando para fora do círculo.
3. Coloca-se o outro grupo ao seu redor formando outro círculo, com braços entrelaçados, olhando para dentro do círculo. Pede-se que cada membro da roda externa coloque-se diante de um membro da roda interna, que será seu par.
4. Uma vez identificados os pares, pede-se que dêem as mãos. Indica-se que se vai colocar uma música e deverão se mover em círculos para a esquerda (assim cada roda girará em sentido contrário à outra). E quando a música for interrompida, deverão buscar seus pares, segurar pelas mãos e sentar-se no chão; a última dupla a se sentar perde e sai da roda. (O animador pode interromper a música a qualquer momento).
5. Os pares que vão saindo formam um corpo de jurados para determinar que dupla perde a cada vez.
6. A dinâmica continua sucessivamente até só existir um par no centro, considerado vencedor.

16.39 "ZIP-ZAP-ZOP"

Procedimento:

- 1- Todos os membros do grupo e facilitadores deverão estar com crachás.
- 2- O facilitador solicita ao grupo que coloquem suas cadeiras em círculo. O facilitador coloca-se no centro do círculo; não deverá haver cadeiras vazias.
- 3- A seguir, explica às pessoas que participarão de uma atividade. A atividade consiste em: a pessoa que está no centro escolhe um dos participantes que está sentado, aproxima-se dele e diz: Zip, Zap ou Zop; o escolhido deverá responder conforme a palavra falada, do seguinte modo:
 - Zip = deverá dizer o nome da pessoa à sua direita;
 - Zap = deverá dizer o nome da pessoa à sua esquerda;
 - Zop = deverá dizer o seu próprio nome.
- 4- Entretanto, se a pessoa que estiver no centro disser as três palavras juntas, Zip-Zap-Zop, todos os membros do grupo deverão se levantar de suas cadeiras e procurar outra para se sentar.
- 5- A pessoa que estiver no centro cederá seu lugar a quem cometer erro na realização da tarefa. No momento em que todos os participantes trocam de lugar, a pessoa que está no centro (e deu a ordem Zip-Zap-Zop) também procura uma cadeira para sentar. Vai para o centro quem ficar sem cadeira.
- 6- O facilitador deve estimular os participantes para que a atividade seja bastante ágil, movimentada e divertida.

OUTRA SUGESTÃO PARA MEMORIZAÇÃO DE NOMES

O grupo forma um círculo. O facilitador tem uma pequena bola de borracha e deve atirá-la para outra pessoa. Ele deve dizer em voz alta o nome dessa pessoa, ao atirar a bola. Quem recebe a bola continua a atividade, atirando-a para outra pessoa, até que todos os nomes tenham sido ditos várias vezes.

17. FORMAS DE AVALIAÇÃO

FORMAS DE AVALIAÇÃO

Objetivo:

RETROALIMENTAÇÃO, IDENTIFICAR PROBLEMAS, MELHORAR O SEMINÁRIO.

Descrição:

É conveniente realizar diversos tipos de avaliações no decorrer do Seminário, a fim de se obter os objetivos acima mencionados:

- a) Avaliação diária (Anexos 1 e 2)
- b) Avaliação do trabalho de campo (Anexo 3)
- c) "Presente de Felicidade"
- d) Avaliação do primeiro módulo (Características Pessoais Empresariais)
- e) Avaliação final (Anexo 4)

a) Avaliação Diária

Tempo: 5 minutos por dia (salvo os dias de trabalho de campo)

Preparação dos materiais necessários:

- 1 folha pequena "Avaliação Diária" (Anexo 1) todos os dias para cada participante
- 1 folha grande para publicar os resultados da avaliação (Anexo 2)

Descrição:

Quando se introduz a avaliação diária pela primeira vez, o facilitador deve explicar o seu objetivo e procedimento. Esta avaliação é realizada através de uma folhinha que é entregue ao final de cada jornada. Os participantes a preenchem, se preferirem, de forma anônima. São avaliadas 7 áreas, dispondo de 3 alternativas:

As áreas são:

- Qualidade da apresentação
- Progresso nos conhecimentos
- Utilidade do Seminário para os objetivos do participante
- Aquisição de confiança no papel de empresário
- Aprendizagem com os outros
- Percepção do apoio grupal
- Apoio logístico

As alternativas são:

- Estou de acordo
- Estou indeciso
- Discordo
- Estas respostas são simbolizadas por caras com expressões distintas

Um facilitador conta, nas folhas de avaliação entregues, a quantidade de "acordos", "indecisos" e "discordos", anotando na "Folha de Resultados" os números ou porcentagens correspondentes e colocando-a em um lugar visível (anexo 2).

A avaliação diária permite observar a opinião do grupo a respeito de diferentes aspectos do Seminário. Possíveis problemas que não se manifestam de forma verbal podem, então, ser identificados e eliminados.

b) Avaliação do trabalho de campo

Tempo: 5 minutos após os dias de trabalho de campo

Preparação dos materiais necessários:

- 1 folha pequena "Avaliação do Trabalho de Campo" (anexo 3)

Esta folhinha contém as mesmas áreas que a da avaliação diária, exceto a primeira, que é substituída por : "A experiência adquirida". É claro que também não se considera o "apoio logístico do Seminário".

Descrição:

Este tipo de avaliação será usado nos dias de trabalho de campo no lugar da avaliação diária. Os resultados também deverão ser anotados na folha grande.

A avaliação do trabalho de campo é importante porque muitos participantes experimentam pela primeira vez a coleta de informações "na rua". A avaliação lhes permite refletir sobre a utilidade deste instrumento. Quanto aos facilitadores, este tipo de avaliação lhes possibilita fazer referências a problemas que tenham surgido.

c) "Presente de Felicidade"

Tempo: 1 hora

Preparação de materiais necessários:

- Cada participante e facilitador recebe um número de folhinhas (tamanho aprox. 6x4 cm) correspondente ao número de participantes e facilitadores.

Descrição:

O "Presente de felicidade" se realiza no final do módulo CPE, de preferência antes de sua avaliação final. Cada participante e cada facilitador escreve uma pequena carta a cada um dos demais, fazendo um comentário positivo, bem específico, sobre o comportamento do companheiro (p. ex. agradecendo-lhe por algo etc.).

Indica-se o nome do destinatário, pode-se assinar a carta ou enviá-la anonimamente.

d) Avaliação do primeiro módulo

Tempo: 1 hora

Preparação de materiais necessários: cadeiras formando um círculo

Descrição:

Este tipo de avaliação é conduzido na forma de uma conversa ao final do módulo das CPE. Os temas de índole pessoal que foram trabalhados costumam ter um grande impacto em muitos participantes. Por este motivo, propõe-se uma retroalimentação aberta entre todos os integrantes do grupo (inclusive os facilitadores).

Possíveis temas:

- Reflexão sobre "Quem sou eu"
- Avanço nas CPE
- Êxito das expectativas
- Vivências da oficina e os efeitos produzidos em cada um
- O método de aprendizagem
- A qualidade da apresentação dos exercícios

e) Avaliação final

Tempo: 1 hora

Preparação do local: mesas e cadeiras distribuídas na sala de capacitação

Preparação dos materiais necessários:

- 1 caneta esferográfica para cada participante
- folhas de apontamentos para cada participante
- 1 folha contendo as perguntas da avaliação (anexo 4)

Descrição:

A avaliação final tem como meta solicitar uma opinião pormenorizada dos participantes sobre o Seminário.

Esta avaliação representa a base necessária para que se realizem melhorias na estrutura do Seminário, nos exercícios e no desempenho dos facilitadores. É conveniente que o tempo não seja limitado, para que os participantes possam trabalhar tranquilamente.

A avaliação é feita por escrito.

As áreas a serem avaliadas são as seguintes:

- Utilidade dos temas tratados no Seminário
- Utilidade do trabalho de campo
- Trabalho grupal
- Facilitadores

Geralmente convém reservar algum tempo, após terminada a avaliação escrita, para se fazer um intercâmbio de opiniões sobre o Seminário.

ANEXO 1

AVALIAÇÃO DIÁRIA

DATA:	DE ACORDO	INDECISO	DISCORDO
Gostei das atividades de hoje			
Avancei nos meus conhecimentos			
O Seminário está atendendo meus objetivos			
Estou adquirindo mais confiança no meu papel de empresário			
Aprendi com os outros			
Senti o apoio do grupo			
O apoio logístico foi satisfatório			

ANEXO 2 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO/CURSO

DIAS DA SEMANA		1ª SEMANA				2ª SEMANA				3ª SEMANA			
Gostei das atividades de hoje													
Avancei nos meus conhecimentos													
O seminário está atendendo meus objetivos													
Estou adquirindo mais confiança no meu papel de empresário													
Apreendi com os outros													
Senti o apoio do grupo													
O apoio logístico foi satisfatório													
A experiência adquirida foi importante para mim													

ANEXO 3

AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

DATA:	DE ACORDO	INDECISO	DISCORDO
A experiência adquirida foi Importante para mim			
Avancei nos meus conhecimentos			
O Seminário está atendendo meus objetivos			
Estou adquirindo mais confiança no meu papel de empresário			
Apreendi com os outros			
Senti o apoio do grupo			

ANEXO 4

AVALIAÇÃO FINAL - PERGUNTAS

1. Quais dos temas tratados no curso foram os mais importantes para você?
2. Quais dos temas deveriam ser aprofundados?
3. Quais os temas que faltavam?
4. Quais as atividades que deveriam ser descartados no próximo curso?
5. O trabalho de campo foi útil para você?
6. A preparação e a orientação para o trabalho de campo foram suficientes para que você pudesse realizá-lo?
7. Em caso de resposta negativa, em que área a preparação deveria ser aprofundada?
8. Quais são, na sua opinião, as vantagens e as desvantagens do trabalho em grupo?
9. Você ficou satisfeito com o trabalho em grupo?
10. Por que?
11. Qual a sua opinião sobre a forma de aprendizagem que você vivenciou?
12. O material didático foi útil para você?
13. De quais temas você gostaria de obter mais material?
14. Que tipo de material?
15. Você recomendaria este curso?
16. Nós, facilitadores, também estamos em constante treinamento e queremos aprimorar nosso trabalho. Por favor, dê sua opinião a respeito dos pontos positivos e negativos do trabalho de cada um de nós.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Achievement Motivation Training Trainer's - Guide and Handbook of Exercises, TECHNUNET Asia - Singapore, 1984
2. AMANA DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO - RECRIANDO A EMPRESA POR INOVAÇÃO E FORÇA EMPREENDEDORA
3. Entrepreneurs' Handbook
TECHNUNET Asia
U.P. Institute for Small-Scale Industries
Singapore, 1981
4. Manual del Curso CEFE (Creación de Empresas: Formación de Empresarios)
FUNDASOL, Montevideo, 1990
5. Oehring, Eckart. Uma metodologia de Desarrollo Empresarial en la Pequeña Empresa en Costa Rica
San José, 1985
6. Periódicos: Brainstorm CEFE Newsletter
GTZ, Eschborn - Alemanha
7. Selecting Entrepreneurs: Is it worthwhile?
TECHNUNET Asia - Singapore
8. Trainer's Manual on Entrepreneurship Development
TECHNUNET Asia
U.P. Institute for Small-Scale Industries
Singapore, 1981
9. Manual do Modelo CEFE, Centro CAPE, Belo Horizonte, Brasil, 1991
- 10.. Atkinson, J.W. An Introduction to Motivation
New York, Van Nostrand, 1966
11. Degen, Ronaldo. O Empreendedor
Ed. Pioneira, São Paulo, 1987
12. Drucker, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor - Prática e Princípios. Ed. Pioneira, São Paulo, 1987
13. Gerber, Michael. O Mito do Empreendedor
Ed. Saraiva, São Paulo, 1990

14. Gilder, George. O Espírito da Empresa
Ed. Pioneira, São Paulo, 1989
15. Kolb, David; Rubin, Irwin; McIntyre, James
Psicologia Organizacional
Ed. Atlas, São Paulo, 1986
16. McClelland, David
The Achieving Society
Princeton, Van Nostrand, 1961

The Role of Educational Technology in Developing Achievement Motivation Educational
Technology, 1969, Oct.: 7-16
17. McClelland, D.; Atkinson, S.W.; Clark, R.A.; Lowel, E.L.
The Achievement Motive
New York, Appleton Century-Crofts, 1953
- 18 WILKENS, JOANNE. A Mulher Empreendedora - Como Iniciar Seu Próprio Negócio
Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1989
19. Cacciamali, Maria Cristina
Expansão do Mercado de Trabalho Não Regulamentado e Setor Informal no Brasil
Janeiro, 1989
20. Cacciamali, Maria Cristina. A Economia Informal Vinte Anos Depois. USP, 1992
(mimeo)
21. Desarrollo a Escala Humana: Una Opción para el Futuro
CEPAUR/Fundación Dag Hammarskjöld
Santiago del Chile, 1986
22. Kalil, Lúcia
Programas de Apoio ao Emprego e Renda - A Experiência Governamental em Minas
Gerais Belo Horizonte, 1991
23. Max-Neef, Manfred
La Economía Descalza
Montevideo, Nordan
24. Programa de Economía del Trabajo (PET) - Economía y Trabajo en Chile - Informe
Anual 1992-1993
25. Rumos Consultoria
Expansão do Mercado de Trabalho não Regulamentado e Setor Informal no Brasil
Janeiro, 1989

26. Schiller, T.; Kreilgard, K.
Pequenas e Microempresas em Belo Horizonte e suas Formas de Financiamento
IPC/SETAS-MG/GTZ - Belo Horizonte, 1990
27. Silveira, Caio M.; Mello, Ricardo
Setor Informal Urbano - Projetos de Geração de Emprego e Renda no Brasil
IBASE/SETAS-MG/GTZ - Rio de Janeiro, 1991
28. Sabaro, João et al. Microunidades Econômicas de Porto Alegre - Significado, Dinâmica
e Possibilidades de Apoio. Projeto PRORENDA T3 - Porto Alegre/GTZ, 1992
29. Souza, Paulo Renato
Emprego, Salário e Pobreza
Hveitec, São Paulo, 1980
30. Caruso, A.; Escobar, Virgínia
Técnicas Pedagógicas: Domesticação ou Desafio à Participação
Ed. Vozes
31. Fritzen, Silvino José. A Janela de Johari
4ª Edição, Ed. Vozes, Petrópolis-RJ, 1986
32. Moscovici, Fela. Desenvolvimento Interpessoal - Treinamento em Grupo. Técnica e
Científica Rio de Janeiro Ed. José Olimpio, 2001
33. Watzlawick, Paul. Pragmática da Comunicação Humana. Cultrix, São Paulo, 1967
34. Witter, Geraldina Porto
Psicologia da Aprendizagem
Editora E.P.U., 1987
35. Alencar, Eunice Soriano. A gerência da Criatividade Abrindo Janelas para a
criatividade pessoal e nas organizações. Makron Books, São Paulo, 1996
36. Chaffee, John. Pense Diferente Viva criativamente: 8 passos para tornar a sua vida
mais completa. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000
37. Dualibi, Roberto & Harry Simonsen Jr. Criatividade & Marketing. Ed. Makron Books,
São Paulo, 2000.
38. Fisher, Roger e Danny Ertel. Estratégia de negociação um guia passo a passo para
chegar ao sucesso em qualquer situação. Ediouro, Rio de Janeiro, 1997
39. Gramigna, Maria Rita. Jogos de Empresa. Editora Makron Books, São Paulo, 1993.
40. Gramigna, Maria Rita. Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais. Makron Books, São
Paulo, 1995.

41. Gramigna, Maria Rita. Modelos de Competências e Gestão de Talentos. Makron Books, São Paulo, 2002.
42. Goleman, Daniel, Paul Kaufman, Michael Kay. Espírito Criativo. Editora Cultrix Ltda, São Paulo, 1992.
43. Hardingham, Alison. Trabalho em Equipe. Editora Nobel, São Paulo, 2000.
44. Jalowitzki, Marise. Jogos e Técnicas Vivenciais nas empresas guia prático de dinâmicas de grupo. Madras Editora Ltda., São Paulo, 2001.
45. Militão, Albigenor & Rose Militão. Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais. Como desenvolver sua melhor “técnica” em atividades grupais. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 2000.
46. Moscovici, Fela. Equipes dão certo A multiplicação do talento humano. Editora José Olympio, Rio de Janeiro, 2001.
47. Robbins, Lois. O despertar na era da criatividade. Editora Gente, São Paulo, 1995.
48. Vicente, Paulo. Jogos de Empresas: a fronteira do conhecimento em administração de negócios. Makron Books, São Paulo, 2001.
49. Weiss, Donald H. Como resolver problemas de forma criativa. Editora Nobel, São Paulo, 1990.



Instituto de Desenvolvimento do Trabalho

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO - IDT
AV. DA UNIVERSIDADE, 2596 - BENFICA
TELEFONE: (085) 254-2525 OU 254-1903
HOME-PAGE: WWW.IDT.ORG.BR
E-MAIL: IDT@IDT.ORG.BR