



Organização
Internacional
do Trabalho

Start.COOP

UMA FERRAMENTA DETALHADA
PARA INICIAR UMA COOPERATIVA

GUIA DO FACILITADOR

Start.COOP da Organização Internacional do Trabalho (OIT) está sob uma licença Atribuição-Não Comercial-Compartilhada 4.0 Unported License de Creative Commons.



O Guia do Facilitador Start.COOP fornece informações aprofundadas sobre como organizar e facilitar a formação Start.COOP. O guia explica como planejar uma formação Start.COOP, dá orientações sobre técnicas de facilitação e faz descrições detalhadas das atividades de aprendizagem no guia de formação Start.COOP, incluindo mensagens fundamentais a serem partilhadas com os participantes.

Para ficar a saber mais sobre o trabalho da OIT relativamente a cooperativas, visite www.ilo.org/coop or email: coop@ilo.org.

Para saber mais sobre metodologia da OIT de aprendizagem entre pares ou baseada em atividades, visite: www.cb-tools.org

Agradecimentos

Start.COOP foi desenvolvido através de uma colaboração entre a Equipa de Trabalho Digno da OIT Banguécoque e a Unidade de Cooperativas do departamento de Empresas da OIT. O texto foi redigido por Marian E. Boquiren.

Guia do Facilitador Start.COOP

Departamento de Empresas da OIT
Equipa de Trabalho Digno - Banguécoque

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
De que trata Start.COOP?.....	1
De que trata o Guia?.....	2
A quem se destina o Guia?.....	2
Como está estruturado o Guia?.....	3
Secção 1: DIRETRIZES SOBRE PLANEAMENTO	4
Participantes Alvo e Agrupamento de Participantes.....	5
Escolher o Local da Formação.....	6
Configuração da Sala e Disposição das Cadeiras.....	7
Tempo.....	8
Marketing de Start.COOP.....	9
Agenda de Formação.....	10
Secção 2: DIRETRIZES SOBRE FACILITAÇÃO	12
Princípios de Educação de Adultos.....	13
Cone de Aprendizagem.....	15
Técnicas de Facilitação.....	16
Gerir os Desafios da Facilitação.....	17
Atividades de Apresentação de Relatórios / Informações.....	19
Secção 3: GUIA DO MÓDULO E SESSÃO DE START.COOP	20
Sobre o Guia do Módulo e Sessão.....	21
Sessão 0: Programa de Abertura e Apresentação.....	22
Módulo 1: IDENTIFICAR OS MEMBROS PRINCIPAIS E A IDEIA DE NEGÓCIO.....	29
Sessão 1: Encontrar as pessoas certas com quem começar a cooperativa..	29
Sessão 2: Definir a Ideia de Negócio.....	33
Módulo 2: PESQUISAR A VIABILIDADE DA IDEIA DE NEGÓCIO.....	38
Sessão 1: Pesquisar os Potenciais Membros.....	38
Sessão 2: Realizar uma Análise do Mercado.....	42
Sessão 3: Avaliar a Viabilidade Técnica da vossa Ideia de Negócio.....	46
Sessão 4: Avaliar a Viabilidade Financeira.....	47
Sessão 5: Deverão Continuar este Negócio?.....	51
Sessão 6: Plano de Ação.....	52
Módulo 3: PREPARAR O PLANO DE NEGÓCIOS.....	53
Sessão 1: O que é um Plano de Negócios?.....	53
Sessão 2: Perfil da Empresa.....	56

Sessão 3: Plano de Marketing	58
Sessão 4: Plano de Operações	61
Sessão 5: Gestão dos Riscos	66
Sessão 6: Plano de Gestão	69
Sessão 7: Plano Financeiro	71
Sessão 8: Sumário Executivo	76
Módulo 4: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	77
Sessão 1: Estrutura Básica de uma Cooperativa	77
Sessão 2: Membros e Assembleia Geral	79
Sessão 3: Conselho de Administração	81
Sessão 4: O Diretor	85
Sessão 5: Estatutos	87
Sessão 6: Disposições Estatutárias da Cooperativa	88
Sessão 7: Plano de Ação	90
Secção 4: EXERCÍCIOS QUEBRA-GELO	92
Exercício Quebra-Gelo 1: Vamos Jogar ao Bingo	93
Exercício Quebra-Gelo 2: Voar Alto	94
Exercício Quebra-Gelo 3: Marketing tendo em Conta a Dimensão Género	95
Exercício Quebra-Gelo 4: Análise de Marketing Rápida	96
Exercício Quebra-Gelo 5: Identifique os Riscos	99
Exercício Quebra-Gelo 6: Jogo de Atirar a Bola	104
Exercício Quebra-Gelo 7: Construir uma Torre	106
ANEXOS	107
Anexo 1: Inquérito sobre Conhecimentos Pré-Formação	108
Anexo 2: Inquérito sobre Conhecimentos Pós Formação	111
Anexo 3: Inquérito de Avaliação da Formação	113

INTRODUÇÃO

De que trata Start.COOP?

Start.COOP foi desenvolvido como um guia de formação de custo acessível e de utilização fácil para aqueles que estão interessados em criar e lançar uma cooperativa de forma participativa e eficiente. Baseia-se em conteúdos técnicos de materiais existentes em várias ferramentas de formação cooperativa ou entre pares da OIT e em metodologia de aprendizagem com base em atividades do programa da OIT de Desenvolvimento de Empresas de Base Comunitária (C-BED).

Start.COOP guia os participantes através de várias etapas de planeamento e criação de uma cooperativa. É composto pelos quatro módulos seguintes que correspondem a cada fase do processo de formação de cooperativas:

Módulo 1: Identificar os Membros Principais e a Ideia de Negócio

Módulo 2: Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio

Módulo 3: Preparar o Plano de Negócios

Módulo 4: Estrutura Organizacional

Cada fase do processo de formação da cooperativa representa um ponto de avaliação sobre se devemos prosseguir com a criação de uma cooperativa. Os módulos Start.COOP ajudam os participantes a tomar decisões a fim de aumentarem as possibilidades de sucesso.

Os módulos Start.COOP também podem ser usados por cooperativas para revitalizar as suas operações e serviços/ produtos, identificar e avaliar oportunidades e atualizar os seus planos de negócios em resposta a mudanças nas necessidades dos membros e mercados, reformas legislativas e muitos outros fatores.

As seguintes são as características principais da formação Start.COOP:

- a) Aprendizagem baseada em resultados e produtos:
 - Cria competências e conhecimentos.
 - Assegura ações e a realização de resultados tangíveis.
- b) Aprendizagem prática:
 - Adaptada ao contexto dos participantes.
 - Põe em contato com boas práticas novas.
- c) Fontes múltiplas de aprendizagem:
 - Os participantes aprendem com o guia de formação, os seus colegas e os facilitadores.
 - Aprendizagem e conhecimentos estruturados para ajudar os participantes a compreender e apreciar o modelo de negócio cooperativo profundamente.
- d) Fácil de implementar e gerir:
 - O facilitador dá orientações.
 - Os participantes recebem um guia da formação com instruções detalhadas.
 - Pode ser implementado em zonas com infraestruturas menos desenvolvidas.

De que trata o Guia?

O guia do facilitador é dirigido a pessoas que estão interessadas em organizar e facilitar a formação Start.COOP. Dá orientações sobre o planejamento da formação e técnicas de facilitação e também faz descrições detalhadas de atividades de aprendizagem no guia de formação Start.COOP, incluindo mensagens essenciais a serem compartilhadas com os participantes. Este guia também serve de referência para expandir conceitos e explicar tópicos e atividades no guia de formação Start.COOP.

Cada grupo e cada situação são diferentes e por isso o guia não consegue prever todos os problemas que os facilitadores poderão encontrar. Recomenda-se que os facilitadores adaptem os pontos relevantes conforme necessário, usando este guia como referência.

Este guia dá orientações sobre como você, na qualidade de facilitador, pode desempenhar eficazmente o papel descrito a seguir:

- Preparar a formação familiarizando-se com a mesma e lendo os documentos de referência.
- Falar de forma calma e aberta. Dar as boas vindas a todos e criar uma atmosfera calma e descontraída.
- Controlar a inscrição, que deve ser desagregada por gênero. Reunir informações iniciais sobre os participantes para ter alguma ideia sobre que agrupamento seriam mais eficazes para a aprendizagem. Pensar nas opções de constituição dos grupos.
- Apresentar a agenda de formação e o processo de aprendizagem, incluindo a definição das expectativas.
- Fazer acordos para o trabalho conjunto (regras básicas).
- Ajudar a esclarecer conceitos, ideias e atividades. Dependendo do nível do grupo, o facilitador poderá ter de dar uma aula breve para explicar o conceito ou a atividade.
- Se os participantes estiverem a ter problemas com a atividade, ajudar na discussão esclarecendo, orientando, demonstrando os primeiros passos, dando mais exemplos, fornecendo informações (ou a fonte de informações), etc.
- Monitorizar a forma como os membros do grupo estão a participar. Se houver membros que não estão a participar na atividade, verificar porquê e ver como pode ajudar. Acompanhar as discussões para assegurar que não sejam dominadas por algumas pessoas.
- Ajudar os grupos a encontrarem novas formas de pensar e de analisar a sua situação.
- Monitorizar o tempo. Assegurar que os grupos estão no bom caminho.
- Informar os participantes sobre outras oportunidades de aprendizagem.
- Guiar e apoiar os participantes quanto aos próximos passos na constituição de uma cooperativa.

A quem se destina o Guia?

Este guia é concebido para ser utilizado por facilitadores como orientação para a preparação da implementação da formação Start.COOP. Os facilitadores de Start.COOP são mulheres e homens profissionais do desenvolvimento, que apoiam a formação ou o reforço de cooperativas. Estes abrangem, mas não se limitam a representantes de:

- Órgãos relevantes do governo que estão a prestar assistência a cooperativas.
- Uniões e federações de cooperativas.
- Movimento cooperativo.
- Instituições públicas e privadas de prestação de serviços.
- Organizações internacionais.

- Organizações não governamentais nacionais e internacionais.
- Instituições de formação

Uma pessoa pode dar a formação na totalidade ou dois ou mais facilitadores podem optar por dar a formação juntos. Independentemente do número de facilitadores, é fundamental que estejam familiarizados com o material. Os facilitadores precisarão de conjuntos variados de habilidades e competências, tais como:

- Experiência comprovada em realização de formação para adultos, incluindo competências de facilitação e envolvimento com estudantes adultos.
- Conhecimentos sobre o modelo cooperativo, incluindo a compreensão dos princípios de autoajuda e cooperativos.
- Experiência de trabalho com cooperativas ou de apoio ao desenvolvimento organizacional de grupos de autoajuda.
- Experiência de trabalho no setor abordado pela formação.
- Conhecimentos do contexto local.
- Conhecimentos de processos financeiros, de gestão e operacionais dentro das cooperativas e/ou outras empresas.
- Capacidades de comunicação excelentes.
- Habilidade e vontade de formar outros e de institucionalizar conhecimentos dentro das suas organizações.

Como está estruturado o Guia?

Recomenda-se que os facilitadores utilizem este guia como apoio ao organizarem e facilitarem as sessões de formação Start.COOP. Consiste em quatro secções:

Secção 1: Diretrizes sobre Planeamento. Esta secção dá orientações sobre como organizar uma formação Start.COOP. Os tópicos incluem identificação de participantes, seleção do local, configuração da sala, horário e marketing do curso de formação.

Secção 2: Diretrizes sobre Facilitação. Esta secção apresenta diretrizes sobre uma facilitação eficaz de modo a assegurar que são os participantes quem está a recolher e analisar informações e a tomar decisões que irão afetá-los. Facilitação é um processo de aprendizagem, partilha e tomada de decisões, usando métodos que são participativos e se baseiam nos conhecimentos e nas experiências dos participantes.

Secção 3: Guia da Módulo e Sessão Start.COOP. Esta secção explica as sessões e atividades no guia de formação Start.COOP. Desenvolve os conceitos usados no guia de formação e fornece orientações e métodos necessários para realizar as sessões de aprendizagem, com base nos princípios da aprendizagem participativa. Dá pormenores sobre os objetivos da sessão, preparação prévia, materiais, duração, etapas e mensagens principais. Também são dadas dicas sobre facilitação e integração da dimensão género. Os facilitadores têm a liberdade de adaptar os estudos de caso e exemplos no guia de formação ao contexto dos participantes.

Secção 4: Exercícios para quebrar o gelo. Esta secção contém instruções detalhadas sobre atividades para quebrar o gelo que os facilitadores poderão usar para apresentar um tópico, realçar um ponto de aprendizagem ou usar como exercícios suplementares às atividades no guia de formação Start.COOP. Os jogos podem também ajudar os participantes a descontrair e a criar confiança dentro dos grupos.

Uma apresentação em power point faz parte do pacote de formação Start.COOP e pode ser utilizada pelo facilitador para apresentar as figuras mostradas neste guia.

Secção 1: DIRETRIZES SOBRE PLANEAMENTO

Participantes Alvo e Agrupamento de Participantes

- Os participantes alvo da formação Start.COOP são os seguintes:
 - Mulheres e homens que irão dirigir a fundação de uma nova cooperativa. Estas pessoas são geralmente designadas por “grupo organizador” ou “membros fundadores” da cooperativa.
 - Conselho de Administração e diretores de uma cooperativa existente que desejem reorganizar o seu negócio principal, identificar oportunidades de servir melhor os seus membros, avaliar a viabilidade de um novo serviço ou produto proposto e atualizar os seus planos de negócio e as suas disposições estatutárias.
 - Dirigentes de grupos informais de autoajuda que pretendem formalizar os seus grupos através de cooperativas.
- O número ideal de participantes por formação é de cerca de 20 a 25 pessoas de modo a dar a cada uma a oportunidade de falar e contribuir com as suas ideias para as discussões. Ter 20 a 25 participantes também irá criar diversidade suficiente para apoiar a aprendizagem.
- Durante a formação Start.COOP, os participantes trabalharão em atividades de aprendizagem em grupos pequenos. Cada grupo pequeno será constituído por representantes da mesma organização ou por indivíduos que têm estado a trabalhar juntos informalmente ou que podem estar a viver na mesma aldeia e/ou envolvidos na mesma atividade/ modo de vida. O número ideal de membros de um grupo pequeno é 5. A dinâmica do grupo pequeno funciona melhor quando há um número ímpar de participantes.
- Assegurar o equilíbrio de género entre os membros do grupo. A composição do grupo é importante pois estes são as mulheres e os homens que irão definir a direção da cooperativa.



- Recomenda-se que o grupo organizador seja composto tanto por mulheres como por homens de modo que interesses baseados no género sejam tidos em conta à partida. Em muitos casos, há um grande desequilíbrio na participação das mulheres em cooperativas. Portanto, é importante envolver as mulheres o máximo possível logo nas fases iniciais das discussões para obter o seu apoio total e participação ativa.
- Em ambientes que são muito patriarcais, uma cooperativa só de mulheres pode ser mais eficaz para tratar de desigualdades com base no género.
- Muitas vezes num grupo misto, as mulheres mostram-se menos inclinadas a exprimir as suas opiniões, partilhar as suas experiências e fazer perguntas, ao passo que os homens mostram mais confiança nos seus conhecimentos e alguns tendem a apresentar e impor as suas opiniões como sendo as opiniões de todo o grupo. Nesses casos você, como facilitador, deverá interagir com o grupo para encorajar as mulheres a falar e serem ouvidas e compreendidas.



Seria útil para os facilitadores ter um perfil dos participantes antes da formação. Igualmente, quando a formação é ministrada no âmbito de um projeto, os facilitadores devem conhecer os objetivos que o projeto gostaria de alcançar através do desenvolvimento de uma cooperativa (por ex: promoção de trabalho digno, resposta a crises, promoção de meios de subsistência, etc.). Isto irá ajudá-los a adaptar os exemplos e a conduzir conversas que satisfaçam melhor as necessidades dos participantes e dos beneficiários do projeto.

Escolher o Local da Formação

O sucesso da sua formação depende em grande medida de se realizar num ambiente confortável, acessível, seguro e propício à aprendizagem. Use esta lista de verificação sobre o que deve ter em conta ao escolher um local para a sua formação Start.COOP:

- O local deve ser conveniente para os participantes e acessível aos transportes públicos.
- A localização deverá ser segura, em especial para as mulheres participantes.
- A sala deverá ser acessível para todos, inclusive aqueles com mobilidade reduzida.
- A sala deverá ser suficientemente grande para receber entre 20 e 25 participantes e ter espaço suficiente para os participantes circularem.
- Deverá haver boa iluminação e ventilação na sala.
- Deverá haver espaço na parede para pendurar flipcharts.
- Deverá haver água para beber durante toda a formação.
- Deverão estar disponíveis lavabos.



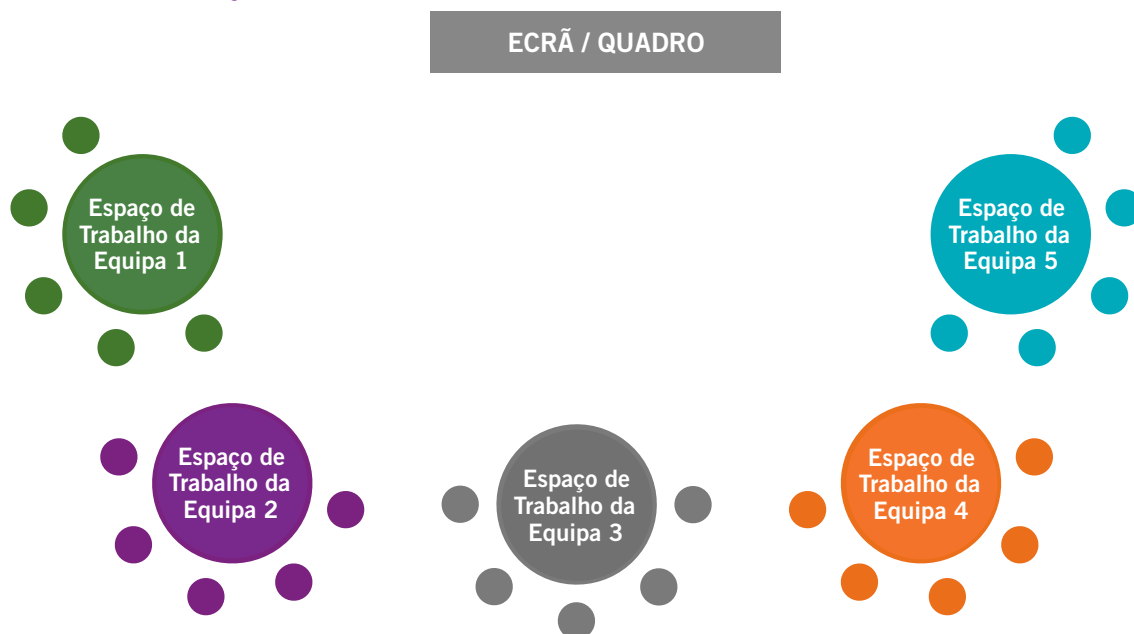
A disponibilidade de transportes seguros para e do local da formação é um fator que pode encorajar a participação das pessoas, em especial de mulheres. Explore a utilização de locais de formação baratos e acessíveis como centros comunitários.

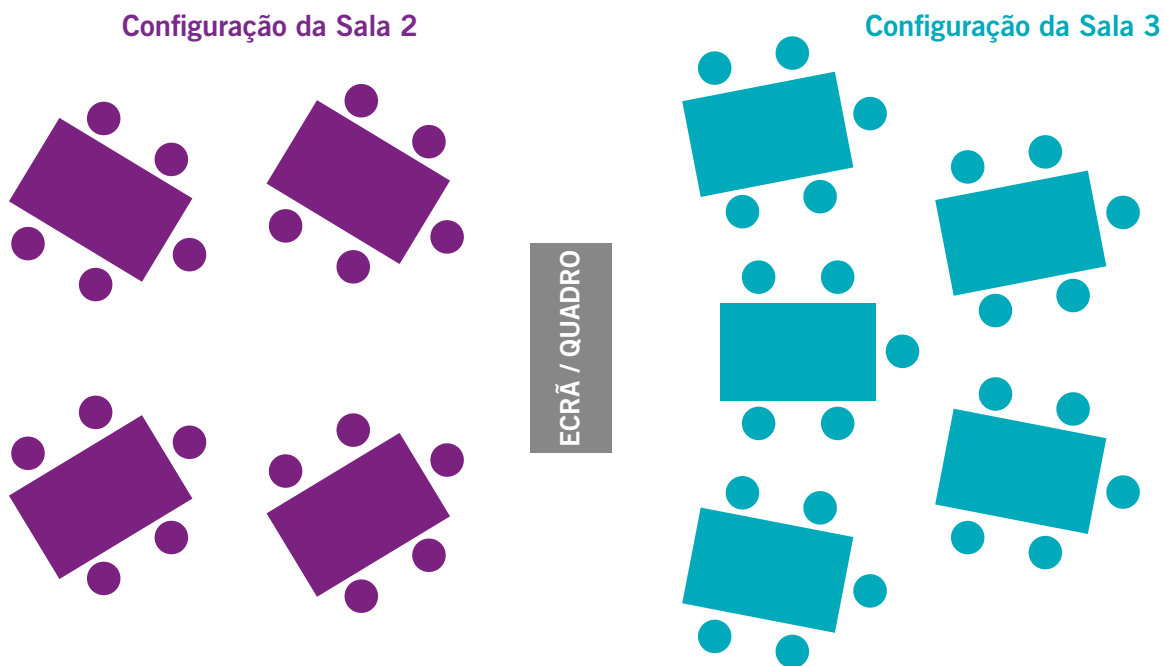
Configuração da Sala e Disposição das Cadeiras

Para maximizar a aprendizagem, considere como a configuração da sala permitirá a interação e a aprendizagem. Fazer com que os participantes se sintam confortáveis é muito importante para conseguir uma formação com sucesso, por isso arranje tempo para planear com antecedência.

- Deverá poder deslocar-se facilmente de uma mesa para outra, falar com todo o grupo de qualquer canto da sala.
- Não deixe muito espaço entre o local onde irá apresentar e a primeira fila de participantes. Reduzir o espaço entre si e os participantes diminui a distância entre vocês tanto física como emocionalmente. Na medida do possível, evite ter um pódio ou palco pois isso faz com que as pessoas se coloquem numa aula e não num processo de aprendizagem, participativo, colaborativo.
- Crie corredores e acesso fácil aos assentos para que os participantes não se sintam apertados. Não se esqueça de que a distância apropriada entre as pessoas difere de uma cultura para outra.
- Os participantes deverão sentar-se de forma a poderem ver-se e ouvir-se uns aos outros sem limitar a sua visão do quadro, ecrã ou do flipchart.
- Faculte espaços de trabalho para os participantes incluindo quadros ou paredes onde possam pendurar as folhas do flipchart.

Configuração da Sala 1





Tempo

- Cada sessão de formação tem uma duração sugerida. Na medida do possível, deve abrir e encerrar cada sessão de acordo com a agenda. Se estiver previsto que os participantes irão precisar de mais tempo do que a duração especificada no guia de formação, faça modificações quanto à duração antes de enviar o convite. O tempo, em grande medida, depende da capacidade de aprendizagem dos participantes.
- Seja claro sobre o tempo que os participantes têm para concluir uma atividade. Dê sempre aos participantes um aviso quando faltarem 5 minutos e 1 minuto para que saibam que devem concluir a atividade. Um temporizador pode ajudá-lo a si e aos participantes a controlar o tempo.
- As pausas para o almoço deverão ser de pelo menos uma hora. O local deverá ficar perto e os serviços deverão ser eficientes para que todos os participantes possam voltar ao local da formação dentro de uma hora. Pausas de quinze a trinta minutos a meio da manhã e a meio da tarde também deverão ser incluídas na agenda.
- Certifique-se de que diz aos participantes exatamente quando é que devem voltar das suas pausas/ almoço. Pode pedir a um voluntário, participante, em cada grupo que seja responsável por fazer com que os membros voltem para os seus lugares a tempo, no fim de cada pausa/ almoço.
- Combine o horário da formação com o horário dos transportes públicos.



Definir um horário apropriado é crucial para o envolvimento ativo dos participantes, em especial das mulheres. É importante estar ciente de que o prolongamento da sessão da tarde para além do tempo previsto pode, muitas vezes, ter consequências para mulheres que têm responsabilidades familiares.

Marketing de Start.COOP

- As seguintes são sugestões sobre como posicionar Start.COOP para cada tipologia de potenciais participantes:
 - Para os interessados em formar uma cooperativa: Start.COOP pode ajudá-los a criar uma base sólida para a sua cooperativa e aumentar as probabilidades de sucesso. Faça um breve resumo das etapas de constituição de uma cooperativa e indique o respetivo módulo relevante em Start.COOP.
 - Para cooperativas existentes: Start.COOP pode ajudá-los a rever e melhorar os serviços e produtos principais da cooperativa de modo a assegurarem que a sua cooperativa continue a satisfazer as necessidades dos seus membros e dos seus mercados. Pode também ajudá-los a identificar e/ou modernizar as suas estratégias de crescimento e a elaborar um roteiro para as etapas seguintes do negócio deles.
 - Para grupos informais de autoajuda: Start.COOP pode ajudá-los a fazer a transição para entidades formais, o que, com frequência, é importante para ter acesso a mercados maiores e mais lucrativos e proteger os seus investimentos.
- Promover Start.COOP antes do fim da formação Think.COOP. Pedir aos participantes que decidiram que a cooperativa é o melhor modelo de negócio para eles, que se inscrevam publicamente na formação. Isto pode ser feito através de flipcharts.
- Faça uma campanha publicitária de prova social. Uma campanha publicitária de prova social tem como finalidade informar os potenciais participantes de que outras pessoas parecidas com eles participaram ou estão a participar na formação Start.COOP. Usando mensagens que transmitem a popularidade ou o apelo crescente do comportamento é uma forma de fazer com que as pessoas mudem para uma nova norma social. Os seguintes são exemplos de como usar a campanha publicitária de prova social:
 - Promover Start.COOP em fóruns e reuniões. Pedir aos participantes que se inscrevam publicamente na formação – pode ser feito através de flipcharts.
 - Divulgar histórias de sucesso ou testemunhos de cooperativas com sucesso na vossa zona. Prova social pode ser qualquer coisa desde uma curta citação de um membro da cooperativa a depoimentos ou vídeos.



- Promover a formação em locais onde sabe que as mulheres se reúnem ou vão regularmente como centros comunitários, escolas, centros de saúde, etc.
- Pense nas mensagens que podem incentivar as mulheres a participar; por exemplo, informar sobre o horário acessível, segurança em termos de localização da sala e transporte, etc.

Agenda de Formação

Esta agenda proposta é uma implementação completa das etapas descritas na Secção 3 deste guia. Isto é sugerido para os participantes que precisam de orientação abrangente. A formação podia ser organizada em dias consecutivos ou os dias podem ser distribuídos, por exemplo, por duas ou três semanas, com dias livres entre as sessões. Isto permitirá aos participantes assimilar o que aprenderam e reunir informações para terminar os exercícios e prepararem-se para as sessões seguintes.

Hora	Tópico
MÓDULO 1: IDENTIFICAR OS MEMBROS PRINCIPAIS E A IDEIA DE NEGÓCIO	
Dia 1	
8:00 – 8:30	Inscrição
8:30 – 10:00	Sessão 0: Abertura do Programa e Introdução
10:00 – 10:30	Pausa
10:30 – 12:00	Sessão 1: Encontrar as pessoas certas com quem começar a cooperativa
12:00 – 13:00	Almoço
13:00 – 13:45	Sessão 1: Encontrar as pessoas certas com quem começar a cooperativa
13:45 – 15:00	Sessão 2: Definir a ideia de negócio
15:00 – 15:30	Pausa
15:30 – 17:00	Sessão 2: Definir a ideia de negócio
Dia 2	
8:30 – 10:00	Sessão 2: Definir a ideia de negócio
10:00 – 10:30	Pausa
10:30 – 11:00	Sessão 2: Definir a ideia de negócio
MÓDULO 2: PESQUISAR A VAIBILIDADE DA IDEIA DE NEGÓCIO	
11:00 – 12:00	Sessão 1: Pesquisar os potenciais membros
12:00 – 13:00	Almoço
13:00 – 13:30	Sessão 1: Pesquisar os potenciais membros
13:30 – 15:00	Sessão 2: Realizar uma análise de mercado
15:00 – 15:30	Pausa
15:30 – 17:00	Sessão 2: Realizar uma análise de mercado
Dia 3	
8:30 – 9:00	Sessão 2: Realizar uma análise de mercado
9:00 – 10:00	Sessão 3: Avaliar a viabilidade técnica da vossa ideia de negócio
10:00 – 10:30	Pausa
10:30 – 11:10	Sessão 3: Avaliar a viabilidade técnica da vossa ideia de negócio
11:10 – 12:00	Sessão 4: Avaliar a viabilidade financeira
12:00 – 13:00	Almoço
13:00 – 14:20	Sessão 4: Avaliar a viabilidade financeira
14:20 – 15:05	Sessão 5: Deverão continuar o negócio?
15:05 – 15:35	Pausa
15:35 – 16:35	Sessão 6: Plano de Ação
16:35 – 17:00	Inquérito pós-formação e inquérito de avaliação Encerramento
<i>Depois de duas ou três semanas</i>	

Hora	Tópico
MÓDULO 3: PREPARAR O PLANO DE NEGÓCIOS	
Dia 1	
8:00 – 8:30	Inscrição
8:30 – 9:30	Sessão 1: O que é um plano de negócios?
9:30 – 10:00	Sessão 2: Perfil da empresa
10:00 – 10:30	Pausa
10:30 – 11:00	Sessão 2: Perfil da empresa
11:00 – 12:00	Sessão 3: Plano de marketing
12:00 – 13:00	Almoço
13:00 – 14:30	Sessão 3: Plano de marketing
14:30 – 15:00	Sessão 4: Plano de operações
15:00 – 15:30	Pausa
15:30 – 17:00	Sessão 4: Plano de operações
Dia 2	
8:30 – 9:30	Sessão 4: Plano de operações
9:30 – 10:00	Sessão 5: Gestão dos riscos
10:00 – 10:30	Pausa
10:30 – 11:40	Sessão 5: Gestão dos riscos
11:40 – 12:00	Sessão 6: Plano financeiro
12:00 – 13:00	Almoço
13:00 – 15:00	Sessão 6: Plano financeiro
15:00 – 15:30	Pausa
15:30 – 16:00	Sessão 6: Plano financeiro
16:00 – 16:45	Sessão 7: Sumário executivo
16:45 – 17:00	Inquérito pós-formação e inquérito de avaliação Encerramento
<i>Depois de duas semanas</i>	
MÓDULO 4: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Dia 1	
8:00 – 8:30	Inscrição
8:30 – 9:20	Sessão 1: Estrutura básica de uma cooperativa
9:20 – 10:00	Sessão 2: Membros e assembleia geral
10:00 – 10:30	Pausa
10:30 – 11:25	Sessão 2: Membros e assembleia geral
11:25 – 12:00	Sessão 3: Conselho de Administração
12:00 – 13:00	Almoço
13:00 – 14:15	Sessão 3: Conselho de Administração
14:15 – 15:00	Sessão 4: O diretor
15:00 – 15:30	Pausa
15:30 – 16:30	Sessão 5: Estatutos
Dia 2	
8:30 – 10:00	Sessão 6: Disposições estatutárias da cooperativa
10:00 – 10:30	Pausa
10:30 – 12:00	Sessão 6: Disposições estatutárias da cooperativa
12:00 – 13:00	Pausa
13:00 – 13:45	Sessão 7: Plano de ação
13:45 – 14:00	Inquérito pós-formação e inquérito de avaliação Encerramento

Secção 2: DIRETRIZES SOBRE FACILITAÇÃO

Princípios de Educação de Adultos

Ao facilitar a formação Start.COOP, é importante lembrar que os seus participantes são adultos. Os participantes terão uma vida de experiências pessoais por trás deles, que irão fundamentar a forma como avaliam, retêm e usam as informações fornecidas na formação. Para se ligar a uma audiência adulta, a formação deve ser imediatamente útil, relevante, bem-vinda, atrativa e respeitosa.



- Use métodos que aumentam a participação ativa tanto de mulheres como homens e que abordem várias capacidades de aprendizagem.
- A formação pode ser tornada mais sensível ao gênero se os facilitadores estiverem conscientes dos papéis de gênero ou das necessidades diferentes de mulheres e homens relacionadas com o tópico da formação.

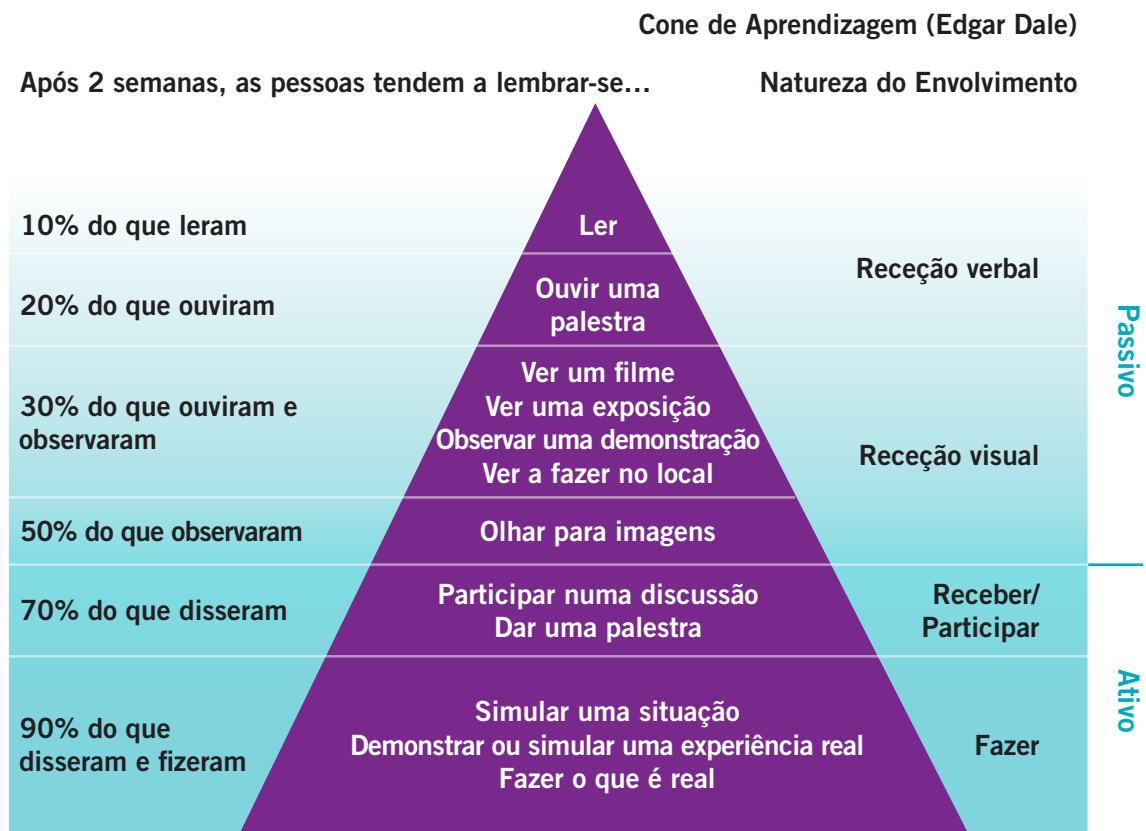
A teoria da educação de adultos baseia-se no entendimento de que os adultos aprendem de forma diferente da das crianças e dos adolescentes. O quadro a seguir mostra como os princípios básicos da educação de adultos foram integrados na concepção e prestação da formação Start.COOP.

Princípios da Educação de Adultos: Descrição e Aplicação na Formação Start.COOP		
Princípio	Descrição	Aplicação em Start.COOP
Autodireção	Os alunos adultos devem ter algum controlo sobre o que estão a aprender. Sentem-se motivados a aprender se puderem: <ul style="list-style-type: none">- assumir a responsabilidade da sua aprendizagem.- contribuir para a aprendizagem dos seus colegas.- ter algum grau de independência no processo de aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none">- Envolve os participantes ativamente nas experiências de aprendizagem.- Faz perguntas com frequência para encorajar o pensamento ativo, a resolução de problemas e a tomada de decisão.- Ajuda a focalizar os seus esforços autodirecionados para aprender e descobrir as respostas às perguntas.- Proporciona oportunidades para os participantes dirigirem a sua própria aprendizagem através de discussões em grupos pequenos autofacilitados.
Experiências de vida, respeito e orgulho próprio	Os alunos adultos devem ser respeitados pela sua experiência. São motivados a aprender se a aprendizagem: <ul style="list-style-type: none">- os envolver na partilha daquilo que sabem num ambiente seguro e respeitoso.- se basear naquilo que sabem.- validar os seus conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none">- Baseia-se na experiência própria do participante solicitando com frequência contribuições e partilha.- Relaciona teorias e conceitos com os participantes e as suas experiências.- Permite aos participantes sentirem-se seguros para exprimir a sua confusão, ansiedade, dúvidas e receios.- Oferece oportunidades de “pequenos ganhos” e pequenas vitórias no processo de aprendizagem – criar competências progressivamente.

Princípios da Educação de Adultos: Descrição e Aplicação na Formação Start.COOP

<p>Orientado para objetivos</p>	<p>Os alunos adultos devem conseguir ver como a aprendizagem satisfaz uma necessidade que eles têm. São motivados a aprender, se a aprendizagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lhes resolver ou evitar um problema. - der uma oportunidade ou situação melhor. - levar a crescimento profissional ou pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclui objetivos de formação que são claros e ajudam os participantes a ver como estão interligados os elementos. - Partilha exemplos e histórias que relacionam o conteúdo da aprendizagem com os desafios ou as oportunidades atuais dos participantes e pede aos participantes que partilhem os seus próprios exemplos para fazer esta ligação. - Envolve os participantes na identificação dos desafios e das oportunidades que enfrentam e o valor da aprendizagem para ultrapassar estes desafios. - Depois de concluírem os módulos, os participantes terão concluído o seu estudo de viabilidade e elaborado o seu plano de negócios, estatutos e disposições estatutárias. Em suma, os participantes terão o quadro básico para começar ou revitalizar as suas cooperativas.
<p>Aplicação e ação</p>	<p>Os alunos adultos estão atarefados, são práticos e aprendem fazendo. Aprendem melhor quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - há uma aplicação imediata da aprendizagem. - participam ativamente no processo de aprendizagem. - podem praticar novas competências ou testar novos conhecimentos antes de saírem de uma sessão de aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda os participantes a aplicar a aprendizagem imediatamente. - Acompanha as teorias de exemplos práticos e aplicações para demonstrar a relevância da aprendizagem. - Inclui exercícios e conteúdos que podem ser aplicados a situações na vida real dos participantes.
<p>Metodologias de aprendizagem múltipla</p>	<p>Os alunos adultos aprendem de muitas maneiras, desde a prática ao uso da lógica para fixar novas competências e conhecimentos. Aprendem melhor quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a aprendizagem aproveita uma mistura de estilos de aprendizagem que se adaptam às suas preferências e estimulam a sua inteligência. - são utilizados meios múltiplos para representar o material que está a ser aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usa métodos de formação que exigem participação ativa. - Permite aos participantes aprender no estilo que se adapta melhor a eles, usando trabalho em grupos pequenos, discussões e atividades individuais.

Cone de Aprendizagem



Edgar Dale apresentou uma teoria de que os alunos retêm mais informações através do que “fazem” por oposição ao que “ouvem”, “leem” ou “observam”. Isto tornou-se a base do que é conhecido agora como “aprendizagem experimental” ou “aprendizagem ativa”. O método menos eficaz envolve a aprendizagem ouvindo palavras faladas (por ex: palestras). Ouvir é uma ferramenta essencial de aprendizagem, mas, usada sozinha, não é tão eficaz como quando usada juntamente com outras modalidades de aprendizagem, outros sentidos e outras atividades. Os métodos mais eficazes envolvem experiências de aprendizagem intencionais diretas como a prática ou experiência de campo. Estas ações exigem uma inter-relação harmoniosa com vários sentidos (fala, desempenho, análise, simulação, conceção) e baseia-se numa síntese das modalidades de aprendizagem. Essencialmente, o cone de aprendizagem mostra um desenrolar de experiências, da mais concreta (na base do cone) à mais abstrata (no cimo do cone). Os participantes na formação envolvidos ativamente têm mais probabilidade de se lembrar e usar a informação fora dos limites da formação.

Técnicas de Facilitação

Os facilitadores desempenham um papel fundamental ao assegurarem que o que acontece dentro do grupo está em conformidade com os objetivos de Start.COOP. O facilitador é essencial para fazer com que a aprendizagem baseada em atividades entre colegas funcione, ajudando os membros a interagirem uns com os outros, permitindo que os participantes trabalhem juntos eficazmente e guiando o processo de aprendizagem quando os participantes têm dificuldades em compreender os conceitos e as atividades. A figura a seguir mostra algumas técnicas que os facilitadores podem usar para ajudar os participantes a alcançarem os seus objetivos.



Gerir os Desafios da Facilitação

Não é fora do comum os facilitadores encontrarem situações e personalidades complicadas durante a formação. As estratégias para ultrapassar os desafios da facilitação devem ter sempre em conta normas culturais, sociais e religiosas. O quadro a seguir descreve alguns dos desafios enfrentados durante a facilitação e formas de ultrapassá-los.

Desafios da Facilitação e Dicas para Lidar com as Situações	
Desafios	Dicas para Lidar com as Situações
Lidar com perguntas difíceis	<ul style="list-style-type: none">- Não sinta receio de dizer que não sabe a resposta a uma pergunta. Em vez disso, diga que voltará com mais informações.- Pergunte se algum dos participantes sabe a resposta.- Prepare-se para discussões em grupo lendo o Guia de Formação e o Guia do Facilitador. Familiarize-se com os conceitos e a linguagem.- Faça mais pesquisa e leitura para aprofundar os seus conhecimentos sobre várias matérias.
Esperar pelas respostas dos participantes	<ul style="list-style-type: none">- Se perguntar, “Têm alguma pergunta?” certifique-se de que olha à sua volta para ver se há perguntas.- Se não houver respostas, reformule a pergunta ou transforme-a numa pergunta mais simples. Se ainda não houver voluntários para responder à pergunta, pode dizer “OK, devem estar cansados” ou algo do género e depois responda à pergunta você mesmo. Faça a pergunta de novo, mais tarde, na sessão e certifique-se de que o conteúdo que leva à pergunta permitiu aos participantes responder.
Resposta incompletas dos participantes	<ul style="list-style-type: none">- Se um participante lhe der apenas uma resposta parcial, insista, fazendo perguntas para a ajudar a descobrir o resto da resposta.
Dignificar respostas incorretas	<ul style="list-style-type: none">- Dignifique sempre o participante e a resposta. Nunca diga “A sua resposta está errada” porque isto encerra a aprendizagem e faz toda a gente sentir receio de responder a qualquer pergunta no futuro. Pode dizer, “Sim, isso está certo se as circunstâncias forem x. Contudo, estou a perguntar sobre estas (circunstâncias diferentes). Neste caso, qual seria a sua resposta?”. Por outras palavras, leve a pessoa a descobrir a resposta correta.- Assuma a responsabilidade pela confusão e reformule a pergunta.
Participantes confusos quanto a um tópico ou uma atividade	<ul style="list-style-type: none">- Esclareça o conceito dando um exemplo com o qual eles se possam relacionar – colocar no contexto da sua vida quotidiana – como se estivesse a contar uma história.- Verifique que palavras estão a causar o problema – podem ter um significado diferente para os participantes.
Os participantes queixam-se de que as atividades são difíceis de realizar	<ul style="list-style-type: none">- Identifique o que as tornam difíceis.- Explique a lógica da atividade. Depois, realizem as primeiras etapas juntos. Em seguida, peça ao grupo que realize as primeiras etapas sozinho. Elogie o grupo por cada etapa realizada.
Gerir conflitos e discordâncias	<ul style="list-style-type: none">- Reconheça o conflito e depois tente determinar a causa do conflito.- Se estiver relacionado com um tópico em Start.COOP, ajude os participantes a chegar a um acordo, incentivando o respeito mútuo.- Se não estiver relacionado com a formação, incentive-os a resolver o conflito mais tarde, fora do grupo.
Gerir o tempo	<ul style="list-style-type: none">- Escolha um cronometrista para lhe lembrar a si e aos participantes sobre o tempo gasto e o que resta.- Verifique o que está a impedir o grupo de passar a uma nova atividade. Ajude o grupo a melhorar o ritmo na realização de atividades.

<p>Uma ou duas pessoas dominam a discussão do grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atribua-lhes responsabilidades dentro do grupo (por ex: tomar notas de respostas de outros membros do grupo). - Coloque-os com outros colegas parecidos. - Concentre-se na maioria passiva. Encoraje-a a participar mais. Tentar controlar os que dominam apenas faz com que lhes seja dada mais atenção. - Sugira que o grupo defina uma regra sobre quanto tempo um participante pode falar sobre um dado tópico ou numa dada etapa.
<p>Pessoas tímidas/ pessoas receosas de exprimirem as suas opiniões no grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determine as razões do seu silêncio. Trate da causa profunda. - Atribua-lhes a responsabilidade de tomar notas e dar feedback. - Coloque-as num grupo solidário. - Elogie-as quando contribuem. - Traga-as para “questões seguras” – comece com tarefas simples.
<p>Pessoas que falam muito, mas sempre com conotações negativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não impeça totalmente as suas opiniões, mas ouça-as algumas vezes e depois use as opiniões negativas/ diversivas para circular a mensagem como um grande ponto de discussão. - Fique atento para não lhes dar demasiadas oportunidades.
<p>Fazer palhaçadas no meio de uma discussão</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muitas vezes uma pausa ou um exercício energizador é a melhor resposta. As pessoas tornam-se indisciplinadas quando estão sobrecarregadas ou cansadas. Depois de uma pausa, conseguirão concentrar-se muito melhor. - Em alternativa, peça um conselho: “Há algo que devíamos estar a fazer de forma diferente?”
<p>Os participantes querem fazer a formação, mas não sabem ler nem escrever</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indique alguém para ler. - Indique alguém para escrever as respostas. - Explore a dramatização e o desenho a fim de incluir os que não sabem ler nem escrever.
<p>Trabalhar com os “sabichões”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esteja bem preparado sobre o tópico. - Não confronte, mas use perguntas. - Utilize a pessoa como recurso. - Concentre-se nas soluções do grupo.
<p>Lidar com conversas paralelas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peça-lhes que partilhem as suas contribuições ou conversas com o grupo. - Faça-lhes perguntas.
<p>Muitas pessoas a interromperem-se umas às outras numa competição por tempo de antena</p>	<p>Se tiver de interromper para repor a ordem, diga algo como “Alan, vou interromper aqui. Primeiro, vamos ver se a tua ideia é ouvida”. Em seguida, repita a ideia de Alan. Depois, organize a discussão indicando as regras. Pode então sugerir a ordem do “tempo de antena” para retomar a conversa.</p>
<p>O grupo está concentrado na discussão de uma frase no guia de formação em vez de chegar a um consenso sobre o significado das palavras ou de avançar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determine se há um problema de clareza dos termos que exige mais definição para avançar com a atividade. - Se o grupo precisar de mais esclarecimentos sobre o significado, escreva a definição ou pergunte aos membros do grupo como definir e depois facilite uma discussão para que cheguem a um consenso.



Mais sugestões para grupos de formandos com pouca literacia:

- Reduzir as apresentações aos pontos principais, tanto quanto possível. Tenha o cuidado de não sobrecarregar a capacidade de concentração dos participantes.
- Realize sessões tão participativas e interativas quanto possível.
- Use imagens, desenhos ou símbolos para ilustrar os pontos principais.



Às vezes as mulheres podem sentir receio ou falta de confiança para exprimir as suas opiniões. As seguintes são algumas formas de incentivar as mulheres a falar:

- Arranje uma oportunidade de obter as suas opiniões individualmente ou em grupos pequenos. Refira-se e utilize as ideias delas para que saibam que têm importância e valor.
- Peça opiniões ocasionalmente (por ex: “O que é que pensam disto?”)
- Peça aos participantes que escrevam as suas respostas a uma pergunta. Ter as palavras por escrito pode tornar mais fácil falar para uma pessoa tímida ou receosa.

Atividades de Apresentação de Relatórios / Informações

Sempre que seja viável, é bom ter representantes do grupo a relatar depois de terem concluído uma atividade para se ter a sensação de conclusão e verificar os seus progressos. A fim de garantir a variedade de métodos de apresentação, aqui estão alguns para se inspirar:

- Um grupo apresenta as suas respostas. Pergunte se os outros grupos têm algo diferente ou a acrescentar.
- Alterne as apresentações entre os vários grupos. Escolha aleatoriamente os grupos para apresentar e volte aos grupos anteriores para os manter envolvidos na discussão.
- Passe de um grupo para outro para responderem às várias perguntas.
- Coloque os resultados na parede. Peça aos grupos para darem uma volta, lerem e fazerem os seus comentários. Resuma os resultados.
- Concentre-se em um ou dois resultados da atividade. Dê aos grupos cartões e peça-lhes que escrevam uma ideia em cada cartão. Espalhe os cartões em cima de uma mesa e peça a todos que se levantem e agrupem os cartões com ideias semelhantes. Depois, cole cada grupo de ideias semelhantes numa folha de flipchart e dê à folha um título que resuma os cartões.
- Considere fazer o balanço do próprio processo. Os participantes obtiveram novas perspetivas ao discutir este tópico com outros? Eles agora veem a questão ou o conceito de forma diferente?

Secção 3:
GUIA DO MÓDULO E SESSÃO DE
START.COOP

Sobre o Guia do Módulo e Sessão

O guia do módulo sessão contém o seguinte:

Objetivos: Uma descrição dos resultados principais que o facilitador deverá procurar alcançar para cada sessão.

Preparação Prévia: Recomendações sobre como os facilitadores podem preparar-se para a sessão.

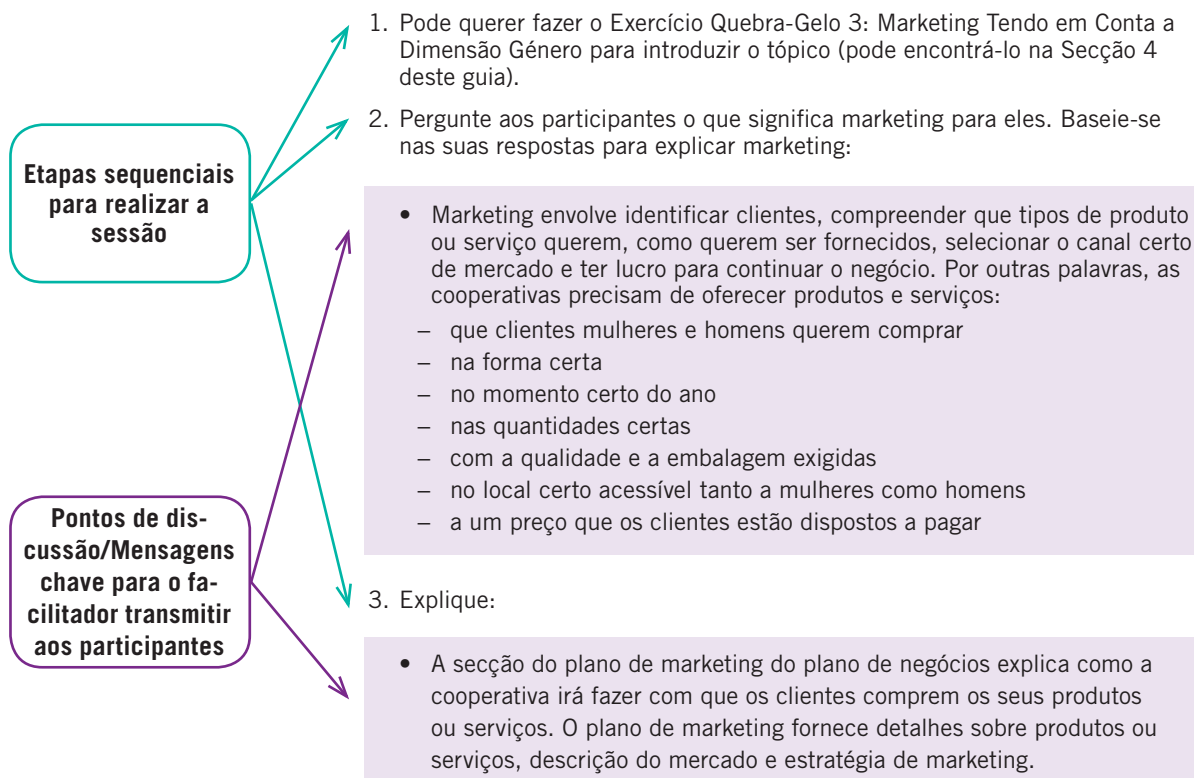
Materiais: Lista de materiais necessários para a sessão e as suas atividades correspondentes. Os materiais para os exercícios quebra-gelo sugeridos ou exercícios suplementares são indicados separadamente na Secção 4.

Duração: O tempo médio estimado necessário para concluir a sessão. Pode variar (mais longo ou mais curto) segundo a capacidade de aprendizagem e o entusiasmo dos participantes, conhecimentos prévios e/ou experiência, etc. A duração total indicada no início de cada sessão inclui todas as atividades e exercícios quebra-gelo recomendados e/ou exercícios suplementares.

Etapas e Mensagens Principais: Uma descrição detalhada de como facilitar a sessão. Os textos com marcadores nas caixas coloridas são pontos de discussão para o facilitador dizer.

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão



Use o guia detalhado para praticar como facilitar a formação. Pode cingir-se ao guião quando começar a testar as suas habilidades como facilitador e depois, à medida que se sente mais à vontade e adquire domínio, começar a usar a sua própria linguagem.



Antes da sessão de formação, poderá rever e modificar os seguintes elementos nos estudos de caso e exemplos no guia de formação Start.COOP para se adaptarem à sua situação local, em particular à dos participantes alvo:

- Nomes de pessoas, aldeias e grupos.
- Moeda.
- Montantes dos artigos usados nos exemplos. Estes montantes podem variar segundo o nível de rendimentos do grupo alvo. Se os montantes forem muito elevados ou muito baixos os participantes podem sentir que estas ferramentas não lhes são aplicáveis.
- Artigos/serviços a serem comprados e vendidos.

Sessão 0: Programa de Abertura e Apresentação

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão:

- a) Conhecido uns aos outros e sentido confortáveis a trabalharem uns com os outros.
- b) Desenvolvido uma boa compreensão dos objetivos de Start.COOP.
- c) Compreendido como estão estruturadas as sessões ou os tópicos.
- d) Familiarizado com o processo de aprendizagem.

Preparação Prévia

- Obter informações sobre os planos do programa de abertura do organizador da formação.
- Obter a lista dos participantes confirmados, incluindo informações básicas como género, idade, nível de escolaridade e setor em que a cooperativa (proposta) está ou estará a operar.
- Estar familiarizado com os objetivos de Start.COOP e a agenda de formação.
- Ter cópias impressas suficientes do inquérito sobre conhecimentos pré-formação (Ver Anexo 1).

Materiais

Facilitador

- Projetor (facultativo)
- Apresentação de diapositivos (facultativo)
- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Cartões ou materiais semelhantes
- Materiais para o exercício quebra-gelo 1: Vamos Jogar ao Bingo (Pode encontrá-los na Secção 4 deste guia)
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Duração

90 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Programa de Abertura

1. Um representante do organizador da formação dá as boas vindas aos participantes e convidados e apresenta resumidamente os objetivos globais da formação. A agenda do programa de abertura dependerá das políticas do organizador da formação, em particular a respeito da formalidade. Um programa de abertura típico consiste no seguinte:
 - a) Mensagem (mensagem de boas vindas e objetivos da formação) de um alto funcionário ou representante do organizador da formação.
 - b) Breve apresentação do facilitador/ equipa de facilitação



Como facilitador, deverá coordenar com o organizador da formação os detalhes do programa de abertura. Certifique-se de que atribui tempo suficiente, conforme os planos do organizador da formação.

Apresentação dos Participantes

2. Depois do programa de abertura, dê de novo as boas vindas aos participantes e apresente-se. Comece por uma autoapresentação para criar um bom ambiente, que ajudará os participantes a descontraírem e a serem mais espontâneos, criando assim o envolvimento participativo e o espírito de equipa.
3. Diga aos participantes que agora irão apresentar-se ao grupo. Explique que irão conhecer-se melhor entre os membros do grupo pequeno. Poderá usar o exercício quebra-gelo 1: Vamos Jogar ao Bingo (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia).



Ao escolher o seu exercício quebra-gelo, esteja consciente da dinâmica do grupo. É importante que a sua atividade não faça com que ninguém se sinta desconfortável. Ninguém deve ser obrigado a revelar informações pessoais ou a participar num ambiente de stress.

Inquérito sobre Conhecimentos Pré-Formação

4. Peça aos participantes que preencham o formulário de inquérito sobre os conhecimentos pré- formação. Assegure aos participantes que as respostas serão confidenciais. Um exemplo do inquérito sobre conhecimentos pré- formação encontra-se no Anexo 1.

Definição das Expetativas e Preocupações

5. Passe para o tópico seguinte sobre a definição das expetativas. Explique que alcançar uma compreensão comum dos objetivos e das expetativas antes da formação criará um ambiente de trabalho favorável e facilitará a colaboração e a aprendizagem. Pergunte a uma mulher participante e a um homem participante o que esperam da formação e quais são as suas preocupações. Escreva as respostas no quadro ou flipchart. Dê também os exemplos a seguir:

- Expetativas: aprender como avaliar a viabilidade de uma ideia de negócio
- Preocupações: Não sei ler nem escrever, tenho receio de falar em público, receio de dar respostas erradas, etc.

6. Diga-lhes que agora vão escrever as suas expetativas e preocupações.

- a) Dê um cartão aos participantes (ou qualquer material semelhante).
- b) Peça-lhes que escrevam uma expetativa e uma preocupação.
- c) Diga-lhes que indiquem também se são um homem ou uma mulher.
- d) Agrupe as ideias repetidas ou semelhantes e coloque-as num flipchart.
- e) Esteja atento às diferenças entre as respostas de mulheres e homens.



Mantenha o papel do flipchart exposto durante toda a formação e refira-se ao mesmo, conforme apropriado. No último dia da formação, os participantes terão uma oportunidade de comparar e discutir se as suas expetativas foram ou não satisfeitas durante a formação.



Se houver diferenças significativas nas expetativas e preocupações de mulheres e homens, realce e mostre isto aos participantes para que haja uma compreensão comum/ reconhecimento das várias opiniões e para que todas as preocupações sejam devidamente tratadas durante a formação.

Objetivos da Formação

7. Explicar que uma cooperativa procura melhorar a vida de cada membro. Para a cooperativa ser sustentável, tem de proporcionar benefícios sociais e económicos aos seus membros.

- As cooperativas têm de produzir benefícios visíveis e tangíveis (económicos e sociais) para os membros, que ultrapassam os custos envolvidos na cooperação.
- As cooperativas trabalham com base no princípio de autoajuda e de ajuda mútua. O objetivo principal é apoiar os membros e não obter lucro. As pessoas juntam os seus recursos, utilizam-nos da melhor forma possível e obtêm um benefício comum.
- Contudo, as cooperativas, tal como outros negócios, devem cobrir as despesas e gerar capital para manter e expandir as suas operações.
- As cooperativas só conseguem desenvolver-se como organizações autónomas de autoajuda quando conseguem e lhes é permitido operar como instituições empresariais orientadas para ter sucesso na concorrência do mercado.

8. Lembre os participantes que, como membros do grupo organizador ou representantes das suas cooperativas e de grupos de autoajuda, são a força motriz na formação ou revitalização da sua cooperativa. Os objetivos principais de Start.COOP são:

- Facultar um guia detalhado aos que procuram começar uma nova cooperativa ou revitalizar a sua cooperativa existente.
- Guiar a tomada de decisão ao longo da formação da cooperativa ou o processo de modernização para facilitar o desenvolvimento de uma cooperativa orientada para o mercado, que tenha em conta as necessidades dos membros.

9. Convide os participantes a exprimir as suas próprias ideias comparando as suas expectativas com os objetivos da formação. Informe os participantes imediatamente se uma ou algumas das suas expectativas provavelmente não forem satisfeitas durante a formação.

10. Pergunte aos participantes quais julgam ser as etapas para formar uma cooperativa. Anote as suas respostas no quadro ou flipchart e ligue-as aos Módulos de Start.COOP.

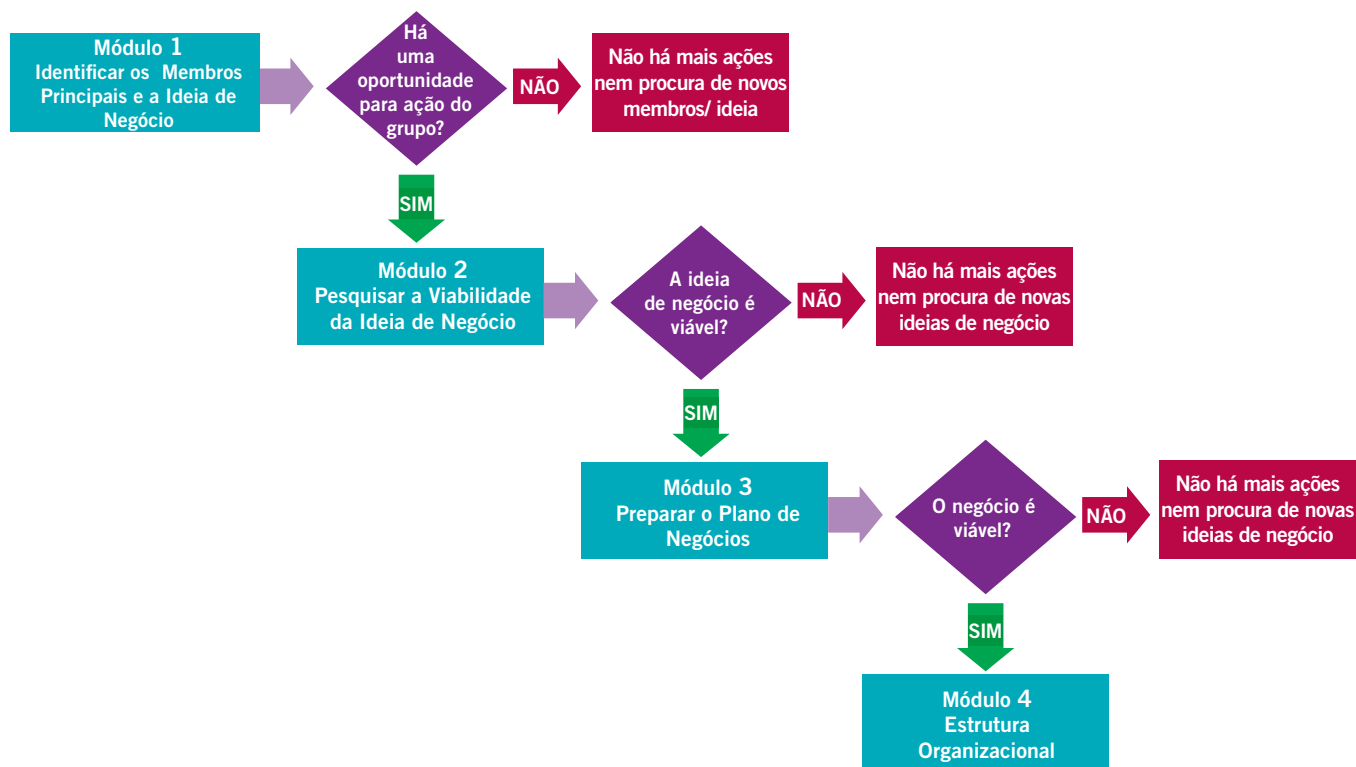
Módulos Start.COOP



11. Explique:

- As etapas na formação da cooperativa encontram-se numa série de módulos em que os grupos irão trabalhar sequencialmente.
- Em cada etapa, o grupo deve tomar uma decisão sobre se passa à etapa seguinte no desenvolvimento da cooperativa, volta à etapa anterior e faz a revisão necessária ou não faz mais nada.
- Cada módulo fornece os conhecimentos de base e o contexto para tomarem uma decisão importante no processo de formação da cooperativa.

Árvore de Decisão e os Módulos Start.COOP



12. Peça aos participantes que olhem para a figura e identifiquem os principais pontos “Não Ir”. Resuma realçando os pontos “Não Ir” seguintes:

- Depois de concluir o Módulo 1, o grupo determina se não há uma oportunidade para ação do grupo ou se não há uma proposta de negócio razoável que deva ser testada.
- Os resultados do estudo de viabilidade (Módulo 2) indicam que a ideia de negócio não é viável. Se o grupo ainda quiser continuar com a formação de uma cooperativa, pode explorar outra ideia de negócio. Também pode ser possível que os resultados do estudo de viabilidade mostrem que há capitais próprios insuficientes dos membros e que os membros não conseguem mobilizar o capital necessário de outras fontes. O grupo pode ou abandonar a ideia ou reduzir o negócio proposto.
- O plano de negócio (Módulo 3) mostra que não há perspectivas razoáveis de sucesso do negócio que justificariam o investimento de mais tempo e recursos. O grupo pode também querer explorar uma ideia de negócio alternativa.

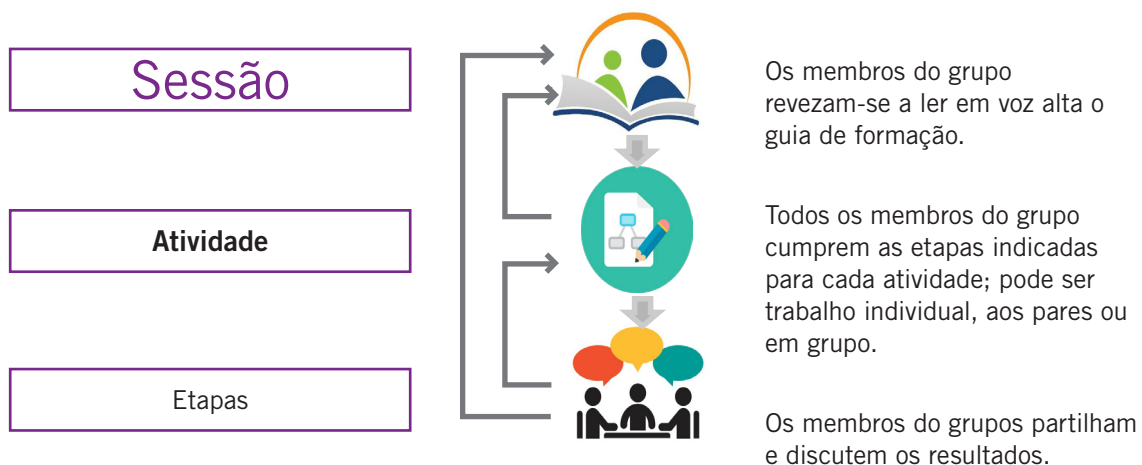
13. Dirija a atenção dos participantes para o tempo/ relógio. Explique:

- O tempo no seu guia de formação é o período para concluir uma atividade. O tempo na agenda de formação indica o tempo total para cada sessão, incluindo as discussões que terão consigo e com os seus colegas.

14. Peça aos participantes que leiam cada um dos primeiros três parágrafos da “Mensagem ao Grupo”. Pergunte aos restantes participantes o que compreenderam da metodologia. Repita o que disseram por outras palavras e mostre o quadro a seguir:

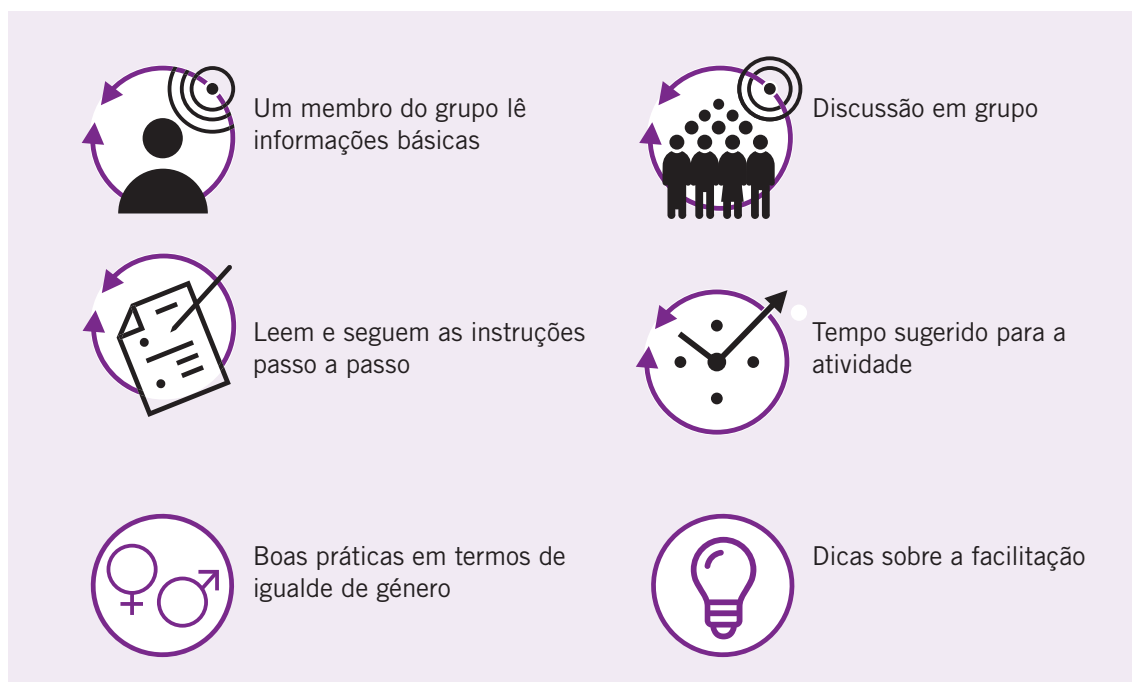
- Start.COOP emprega uma metodologia de aprendizagem ativa baseada nos colegas. Os participantes são divididos em grupos pequenos e é-lhes fornecido um guia de formação individual que contém instruções detalhadas para discussões e atividades. Os membros do grupo revezam-se a ler o guia de formação em voz alta. Todos os membros realizam as etapas indicadas em cada atividade. Depois, os membros partilham e discutem os resultados. Se os participantes estiverem a ter problemas em compreender qualquer parte do guia de formação, podem pedir-lhe a sua ajuda.

O Formato do Guia de Formação



15. Dirija a atenção deles para a página “Seguir os sinais”. Peça a um participante que leia em voz alta. Explique que estes sinais se destinam a guiá-los quanto ao que devem fazer. Aponte para os sinais e pergunte aos participantes o que significa cada sinal.

Sinais e os Seus Significados



Regras Básicas

16. Diga aos participantes que eles agora vão estabelecer as suas próprias regras sobre como vão trabalhar e aprender juntos. Dê-lhes os exemplos seguintes:

- Todos os telemóveis devem estar em modo silêncio.
- Ouçam-se uns aos outros.
- Tratem-se mutuamente com respeito.
- Não são permitidas brincadeiras sexistas.
- Realizem todas as atividades mesmo que as considerem muito simples.
- Nunca ridicularizem uma resposta.
- Respeitem perspetivas diferentes.
- Partilhem apenas aquilo que se sentem à vontade em partilhar.
- Fala uma pessoa de cada vez. Partilhem o “tempo de antena”.
- Não personalizem o conflito.
- Não ponham rótulos, criem estereótipos, nem chamem nomes às pessoas (não usem termos depreciativos ou ofensivos quando estão a falar com uma pessoa ou a chamá-la).
- Fale por si, não pelos outros.
- O que é dito neste grupo fica aqui, a não ser que todos concordem em mudar isso.

17. Lembre os participantes que negociar acordos em grupo é uma parte importante de qualquer sessão de aprendizagem. Ajuda a criar ambientes seguros e solidários. Um ambiente de aprendizagem seguro permite discussões abertas, robustas.

- a) Dê um cartão aos participantes (ou qualquer material semelhante).
- b) Peça-lhes que cada um escreva uma resposta à pergunta “Como devemos comportar-nos neste programa para maximizar a sua utilidade?”
- c) Agrupe as ideias repetidas ou semelhantes e coloque-as num flipchart.
- d) Mantenha o flipchart durante toda a formação.

Módulo 1: IDENTIFICAR OS MEMBROS PRINCIPAIS E A IDEIA DE NEGÓCIO

Sessão 1: Encontrar as Pessoas Certas com Quem Começar a Cooperativa

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão:

- a) Uma ideia melhor de quem deverá fazer parte do grupo organizador.
- b) Compreendido os papéis do grupo organizador e as competências e capacidades necessárias.

Preparação Prévia

- Estar familiarizado com as etapas de formação de uma cooperativa.
- Preparar ilustrações/ diapositivos dos papéis do grupo organizador (ver a página 33 deste guia).
- Estar familiarizado com as fontes de assistência externa para lidar com lacunas em termos de competências e/ou conhecimentos que possam ser identificadas pelos participantes durante a formação.

Materiais

Facilitador

- Projetor (facultativo)
- Apresentação de diapositivos (facultativo)
- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 1 Sessão 1)
- Canetas e/ou lápis

Duração

135 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Pedir aos participantes que levantem a mão se forem membros de qualquer grupo – grupo de dança, orfeão, grupo religioso, etc. Pedir a um ou dois participantes que partilhem como é que o grupo foi iniciado e quem formou o grupo.

2. Ligue as histórias dos participantes aos pontos seguintes:

- O primeiro passo na formação de uma cooperativa é reunir um grupo principal de mulheres e homens motivados, que querem encontrar uma iniciativa económica para resolver um problema comum ou aproveitar uma oportunidade juntos.
- Estão a participar nesta formação porque foram identificados como membros do grupo fundador que irá liderar a formação da cooperativa.
- A criação com sucesso de uma cooperativa depende muito delas, das pessoas que fazem parte do grupo organizador.
- Os membros do grupo organizador são geralmente designados por “membros fundadores” logo que a cooperativa é criada. A composição do grupo organizador deve ter uma boa representação dos potenciais membros da cooperativa.



Cooperativas só de mulheres podem ajudar a ultrapassar constrangimentos sociais e culturais que, caso contrário, podem limitar a participação das mulheres na mão-de-obra e podem ser particularmente relevante em contextos em que há segregação de género.

3. Lembre os participantes de que uma cooperativa é um negócio pertencente aos membros e por eles controlado, que funciona para benefício mútuo de todos os membros.

- Uma pessoa torna-se membro e proprietária de uma cooperativa quando contribui para o capital através da compra de uma participação na cooperativa.
- Um proprietário de uma cooperativa tem direitos de tomada de decisão.
- Um membro tem apenas um voto, independentemente do montante do seu investimento, e recebe os seus ganhos ou lucros com base em quanto usa os serviços ou patrocina os produtos da cooperativa.

Atividade 1A: Aproveitando as vossa diferenças e semelhanças

4. Explique:

- Formar uma cooperativa exige planeamento, coordenação e, nomeadamente, um grupo de mulheres e homens ligados por objetivos comuns e dispostos a investir tempo e recursos para verem os seus planos implementados.
- A Atividade 1A implica olhar para as semelhanças e diferenças dos participantes e formas de as aproveitar na formação de cooperativas.



Mulheres e homens podem realizar atividades diferentes e ter conhecimentos e experiências diferentes. Isto não significa que não podem unir-se pra formar uma cooperativa. Esta diversidade deverá ser vista como um valor acrescentado para a cooperativa ter um desempenho melhor.

5. Diga aos participantes que agora vão trabalhar na Atividade 1A. Dê as seguintes instruções:
- Vão trabalhar com os seus grupos respetivos.
 - Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 1A.
 - Os grupos têm 50 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 1A.

6. Recolha as ideias de pelo menos dois grupos, em sessão plenária. Conclua:

- A identificação de sinergias entre potenciais proprietários membros é crucial para o sucesso da criação e, em última análise, das operações da cooperativa.
- Um alto nível de confiança entre os membros do grupo organizador é fundamental. Sem isto, é difícil iniciar uma cooperativa.
- O não reconhecimento das diferenças entre os membros do grupo organizador tem duas consequências significativas: (i) reduz a individualidade e identidade dos outros; e (ii) os membros perdem oportunidades de alargar as suas próprias ideias, aprender uns com os outros e apreciar novas ideias e formas de pensar que provêm da diversidade dos membros. Em vez de minimizarem as diferenças, os membros podem optar por alavancar uma série de perspetivas e opiniões para trabalharem melhor juntos e avançarem para um objetivo comum.



Quando a apresentação de relatórios for rotativa entre os grupos, certifique-se de que todos os grupos têm a oportunidade de apresentar. Durante a apresentação de relatórios, pergunte às mulheres participantes se há questões específicas que podem não ter sido captadas nos relatórios e que gostariam de partilhar no plenário.

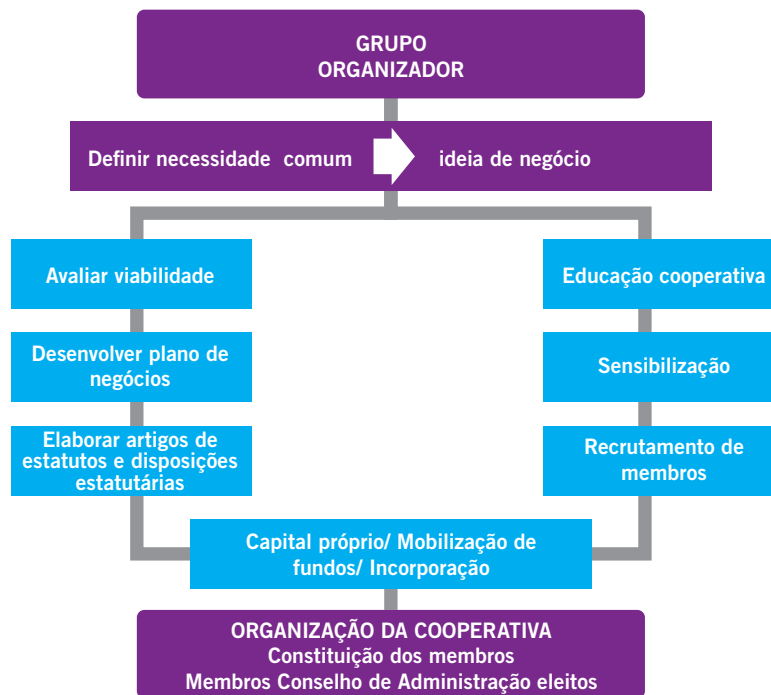


Arranjar espaço para que as mulheres exerçam a sua tomada de decisão democrática, sem serem discriminadas, é fundamental para o sucesso das mulheres no desmantelamento de estruturas patriarcais.

Atividade 1B: Competências e qualidades necessárias durante a etapa de formação

7. Mostre a figura a seguir. Pergunte aos participantes quais julgam ser os papéis do grupo organizador.

Papéis do grupo organizador



Adaptado de: CDS Cooperative Development Services

8. Resuma as respostas sobre o papel do grupo organizador da seguinte forma:

O grupo organizador:

- Lidera a formação da cooperativa. O seu papel principal consiste em assegurar que o processo de criação da cooperativa siga os valores cooperativos de equidade, autoajuda, autorresponsabilidade, solidariedade, igualdade e democracia
- Contribui para o capital inicial comprando ações e/ou contribuindo em espécie (deve ser dado às contribuições em espécie um valor justo e devem fazer parte da participação do membro).
- Realiza trabalhos e atividades da cooperativa (por ex: campanhas de educação e sensibilização sobre cooperativas, recrutamento de membros, etc.).
- Lidera a realização do estudo de viabilidade, o desenvolvimento do plano de negócios, a preparação e submissão dos estatutos, a formulação das disposições estatutárias, a definição da estrutura organizacional e da estrutura acionista e a organização da primeira assembleia geral.

9. Diga aos participantes que a Atividade 1B descreve as competências, os conhecimentos e as qualidades que os membros do grupo organizador deverão possuir para poderem desempenhar os seus papéis. A atividade irá ajudá-los a avaliar as competências que os membros do grupo já têm e aquelas que lhes faltam. As lacunas em termos de competências e conhecimentos podem ser resolvidas recrutando mais membros ou procurando assistência externa.

10. Dê as seguintes instruções para a Atividade 1B:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos têm 30 minutos para concluir a Atividade 1B.

11. Peça aos grupos que partilhem em plenário as perguntas que tiveram o maior número de respostas “Não”. Forneça informações sobre como podem resolver as lacunas em termos de competências ou conhecimento.

Sessão 2:

Definir a Ideia de Negócio

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão:

- a) Compreendido como transformar problemas em oportunidades de negócio.
- b) Compreendido que os produtos ou serviços da cooperativa devem basear-se nas necessidades dos membros.
- c) Identificado ideia(s) de negócio que a cooperativa pode potencialmente explorar.

Preparação Prévia

- Estar familiarizado com o processo de classificação e atribuição de prioridades.
- Saber como realizar a análise das causas profundas.
- Preparar exemplos de cooperativas conhecidas na localidade e das necessidades que satisfazem.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 1 Sessão 2)
- Canetas e/ ou lápis

Duração

285 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Explique:

- A segunda etapa no processo de formação da cooperativa é a identificação de uma necessidade comum, que pode ser satisfeita melhor se trabalharem juntos.
- Uma necessidade comum pode ser o resultado de um problema comum ou de uma oportunidade comum.
- Nesta sessão, os participantes aprenderão a identificar ideias de negócio para tratar de necessidades comuns. Estas ideias constituem a base económica para a formação de uma cooperativa nova ou para a revitalização de uma cooperativa existente e/ou grupo de autoajuda.

Atividade 2A: Identificar uma necessidade comum

2. Diga aos participantes que o modelo de negócio cooperativo é extremamente adaptável. Existem cooperativas em todos os setores da economia. Peça a dois ou três participantes que identifiquem cooperativas nas suas zonas e qual o problema ou oportunidade comum de que tratam. Escreva as respostas no quadro usando um formato com duas colunas. Dê exemplos de cooperativas se os participantes tiverem dificuldade em identificar uma.

Cooperativa	Problema(s) Comum(ns) Resolvido(s)
Cooperativa de Comercialização XXX	Custo elevado dos transportes para levar os produtos para o mercado na cidade; fraco poder de negociação individual.

3. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 2A. Diga aos participantes que irão identificar, classificar e priorizar os problemas que enfrentam no seu modo de vida ou nas suas comunidades, seguindo as etapas descritas nos seus guias de formação. Lembre os participantes que devem levantar a mão ou dirigir-se a si sempre que tenham perguntas sobre como fazer a classificação ou a priorização.

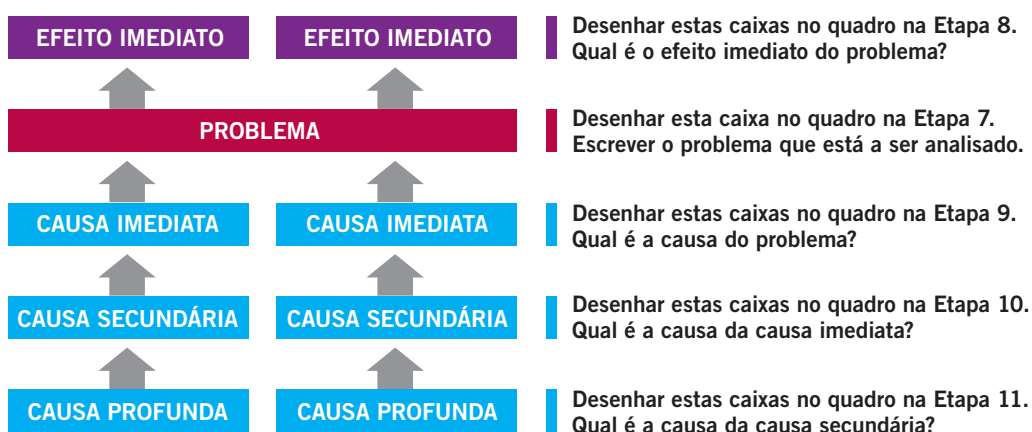


As mulheres deverão exprimir os problemas particulares que enfrentam e deve ser atribuída a estes problemas a mesma importância e o mesmo peso que aos identificados pelos homens.

4. Dê as seguintes instruções para a Atividade 2A:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Leem primeiro a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 2A.
 - c) Os grupos têm 125 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 2A.
5. Monitorize os processos dos grupos, em especial quando estiverem a fazer a classificação e priorização. Se um grupo considerar difícil seguir as instruções (em particular as etapas 6 a 9 da Atividade 2A no guia de formação), trabalhe as etapas com eles.
6. Peça a cada grupo que partilhe o seu primeiro problema prioritário no plenário. Escreva os problemas prioritários dos grupos no quadro ou no flipchart.

Atividade 2B: Identificar as causas profundas e os efeitos

- Peça a um participante que dê um exemplo de um problema que enfrenta no seu modo de vida. Diga-lhe que o problema deve ser diferente dos principais problemas prioritários já identificados. Desenhe uma caixa no quadro e escreva o problema.
- Peça a outro participante que indique os efeitos possíveis do problema. Limite as respostas a dois efeitos possíveis. Desenhe o número correspondente de caixas acima da primeira caixa (Problema) e escreva o efeito imediato em cada caixa.
- Desenhe duas caixas abaixo da primeira caixa (Problema). As duas caixas são as caixas da Causa Imediata. Pergunte aos participantes quais são as causas imediatas do problema. Escreva uma causa imediata por caixa. Limite-se a duas causas imediatas apenas para simplificar a análise.
- Desenhe uma caixa por baixo das caixas das Causas Imediatas. Estas são as caixas das Causas Secundárias. Pergunte aos participantes qual é a causa secundária da causa imediata 1? Da causa imediata 2? Escreva as respostas nas caixas de causas secundárias correspondentes.
- Pergunte aos participantes qual é a causa de cada causa secundária. Estas são as causas profundas. Desenhe duas caixas de Causas Profundas. Às vezes, a causa profunda da causa secundária pode ser a mesma.



- Diga aos participantes que acabaram de fazer uma análise da causa profunda. Explique:

- A análise da causa profunda é uma abordagem para identificar as causas subjacentes de um incidente para que possam ser identificadas e implementadas as soluções mais eficazes.
- A causa profunda do problema deve ser compreendida antes de se tomar medidas. Definir o problema claramente é metade do trabalho de resolução do problema. As razões para este problema identificarão a necessidade real.
- Se uma pessoa fizer um mau trabalho de identificação das causas profundas dos seus problemas, desperdiçará tempo e recursos pondo um “penso” nos sintomas do problema. Retirar um fator causal pode melhorar a situação, mas não impedirá necessariamente que o problema aconteça. Esta é uma forma de distinguir um fator causal de uma causa profunda.



Ao fazer a análise da causa profunda, também é importante reconhecer diferenças nos papéis e nas responsabilidades de homens e mulheres e normas sociais que determinam o acesso a recursos (terras, trabalho, dinheiro), disparidades na educação, a natureza das atividades económicas de homens e mulheres, uso do tempo, mobilidade e padrões de controlo dos rendimentos.

13. Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 2B.
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos têm 30 minutos para realizar a Atividade 2B.
14. Circule entre os grupos para se assegurar de que as suas análises das causas profundas são coerentes e lógicas.
15. Peça aos grupos que partilhem a(s) causa(s) profunda(s) dos seus problemas prioritários em plenário. Escreva a(s) causa(s) profundas no quadro ou flipchart.

Número do Grupo	Problema Prioritário	Causa Profunda

Atividade 2C: Definir a ideia de negócio

16. Diga aos participantes que eles agora vão definir uma ideia de negócio ou solução para tratar das causas profundas do problema. Explique:

- A(s) causa(s) profunda(s) é/ são usada(s) como base para definir a ideia de negócio.
- Com a ideia de negócio como conceito geral, identifique os principais produtos ou serviços que tratariam da(s) causa(s) profunda(s) do problema.
- É importante começar a encarar os problemas como oportunidades e a mudança de mentalidade abrirá os nossos olhos para um fluxo infinito de ideias.



Veja padrões de comportamento associados ao género para ter a certeza de que as soluções ou a ideia de negócio funcionam tanto para mulheres como para homens.

17. Dê exemplos de causas profundas e peça as participantes para pensarem em ideia(s) de negócio e produtos/serviços. Encontra-se a seguir alguns exemplos que pode utilizar.

Causa Profunda e Efeito	Ideia de Negócio	Produtos/Serviços
Não tem garantias → não consegue crédito dos bancos nem de instituições de microfinanças.	Cooperativa de poupanças e crédito.	Poupanças Microcrédito
O volume da produção é demasiado pequeno para permitir investimento em estruturas para armazenagem e pós colheita; não consegue investir → percentagem elevada de prejuízos pós colheita.	Estruturas de serviços comuns pós colheita pertencentes à cooperativa.	Instalações para lavagem Instalações de moagem Serviços de armazenagem Serviços de transporte
Competências limitadas; emprego informal → sem segurança social; rendimento instável.	Cooperativa de serviços de limpeza e logística.	Colocação em empregos Subcontratação Formação de capacidades

18. Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 2C.

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos têm 45 minutos para realizar a Atividade 2C.

19. Circule entre os grupos. Durante alguns minutos escute a conversa para se assegurar de que os produtos/serviços tratam das causas profundas do problema.

20. Peça a cada grupo que apresente a sua ideia de negócio e os produtos/ serviços no plenário. Para dar aos participantes um resumo dos seus resultados, acrescente duas colunas ao quadro preparado na Fase 15.

Número do Grupo	Problema Prioritário	Causa Profunda	Ideia de Negócio	Produtos/Serviços

21. Peça aos participantes para darem um feedback construtivo aos seus colegas.

Encerramento do Módulo 1

- 22. Peça aos grupos que levantem as mãos se vão explorar a ideia de negócio que identificaram durante a formação.
- 23. Lembre aos participantes que o próximo passo consiste em avaliar a viabilidade da ideia de negócio. Dirija-os para a agenda da formação.
- 24. Agradeça aos participantes pela sua participação ativa.

Módulo 2: PESQUISAR A VIABILIDADE DA IDEIA DE NEGÓCIO

Sessão 1: Pesquisar os Potenciais Membros

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão os participantes terão aprendido como determinar a base potencial de membros e o volume de negócios previsto por parte dos membros.

Preparação Prévia

- Preparar uma lista de organizações que podem ajudar os participantes na identificação de potenciais membros e no processo de recrutamento.
- Reunir ideias sobre regimes de pagamento acessíveis para as contribuições dos membros (por ex: contribuições em espécie, pagamentos mais pequenos num período de tempo mais longo, etc.).
- Reunir informações sobre o número mínimo de membros necessário para registar uma cooperativa.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Cartões ou materiais semelhantes
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 2 Sessão 1)
- Canetas e/ ou lápis

Duração

90 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Diga aos participantes que no Módulo 2 vão avaliar se a sua ideia de negócio é viável. Esta é a terceira etapa no processo de formação de uma cooperativa.
2. Distribua os cartões (ou material semelhante). Peça aos participantes que escrevam uma pergunta que julgam que deve ser feita para ajudar a determinar se uma ideia de negócio é viável. Dê os seguintes exemplos:
 - Quantas mulheres e quantos homens estão interessados em aderir à cooperativa?
 - Quantas pessoas estão dispostas a pagar pelos serviços que a cooperativa tenciona prestar?
3. Escreva os seguintes títulos no flipchart:
 - Avaliar a Base de Membros
 - Avaliar Mercados
 - Avaliar a Viabilidade Técnica
 - Avaliar Necessidades Financeiras
4. Peça aos participantes que cole as suas perguntas sob o título que melhor se adapta à mesma. Depois de todos os participantes terem colocado as suas perguntas, peça-lhes para verificarem se há perguntas que precisam de ser reclassificadas. Verifique e proceda à reclassificação necessária.
5. Use os resultados para introduzir o tópico da viabilidade. Explique:
 - Um estudo de viabilidade analisa vários aspetos da cooperativa tais como base de membros, potencial do mercado, aspetos técnicos e necessidades financeiras.
 - As conclusões apresentadas no estudo tornam-se depois a base para decidir se a ideia de negócio deve ser explorada, abandonada ou revista.
 - O estudo de viabilidade não pretende ser um antídoto para o fracasso. A sua finalidade principal é aumentar a probabilidade de sucesso da cooperativa proposta.
 - Em resumo, um estudo de viabilidade determina se uma ideia de negócio faz sentido e se é provável que tenha êxito.
6. Dirija a atenção dos participantes para “Avaliar a base de membros”. Diga aos participantes que este será o enfoque da Sessão 1. Mantenha o flipchart para utilização nas fases seguintes do estudo de viabilidade.
7. Discuta a importância desta sessão realçando que os membros, para além de serem donos das cooperativas, desempenham vários papéis. Os membros da cooperativa podem ser:
 - Clientes: pessoas que compram produtos/ serviços à cooperativa.
 - Empregados: pessoas que trabalham na cooperativa.
 - Produtores/ Fornecedores: pessoas que vendem os seus produtos à cooperativa

Atividade 1A: Com quantos membros se está a contar?

8. Explique:

- Depois de definir a ideia de negócio e os produtos ou serviços correspondentes, o grupo organizador apresenta a potencial ideia aos potenciais membros.
- Os membros das cooperativas podem ser pessoas singulares (indivíduos) ou pessoas coletivas (organizações).
- O objetivo principal destas reuniões com potenciais membros é determinar se há mulheres e homens suficientes dispostos a aderir e apoiar a cooperativa. Conversar com potenciais membros nesta fase também ajuda a criar confiança entre eles. Esta confiança será essencial a fim de lançar as bases para garantir o compromisso dos membros de aderir e apoiar a cooperativa. Os membros do grupo organizador são os promotores iniciais da cooperativa proposta.
- Um número significativo de potenciais membros deve concordar em participar antes de a cooperativa poder começar de modo a assegurar que haverá economias de escala para apoiar e manter as suas operações.
- O grupo organizador deve consultar o serviço do governo responsável por cooperativas para saber qual o número mínimo de membros necessário para registar uma cooperativa.



O grupo organizador deverá promover ativamente a adesão de mulheres como membros de cooperativas. As reuniões e consultas com potenciais membros deverão realizar-se em locais acessíveis a mulheres e a uma hora conveniente para as mulheres participarem.

9. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 1A. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 1A.
- c) O grupo tem 15 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 1A.

10. Pergunte aos grupos: Acreditam que conseguem recrutar mulheres e homens suficientes para aderirem à vossa cooperativa? Porque sim ou porque não? Discutam em plenário.

11. Dê os nomes de organizações que podem ajudar os participantes a identificarem potenciais membros e no processo de recrutamento.

Atividade 1B: Quanto estão os membros dispostos a investir na cooperativa?

12. Diga aos participantes que nesta atividade, o enfoque é determinar se há uma participação financeira suficiente para organizar e operar com sucesso a cooperativa proposta.

Explique:

- As cooperativas exigem uma injeção de capital para cobrir as despesas iniciais e o capital de exploração. Os primeiros meses de operações de um negócio e mesmo o primeiro ano podem não ser lucrativos e por isso é importante ter financiamento adequado para sobreviver neste período.
- As contribuições dos membros são a fonte de financiamento mais importante, em especial no arranque da cooperativa. Quanto mais financiamento os membros derem, menos terá a cooperativa de pedir emprestado a outras fontes.

13. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 1B. Dê as seguintes instruções:
- Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - Os grupos têm 10 minutos para realizar a Atividade 1B.
14. Pergunte aos grupos: Preveem alguns problemas relativos à vontade dos membros de contribuir? Se sim, quais são estes problemas? Discutam em plenário.
15. Dê alguns conselhos sobre regimes de pagamento acessíveis para as contribuições dos membros. Explique também que:

- As contribuições para o capital podem ser de muitas formas. Não se trata apenas de numerário ou dinheiro, mas também contribuições em espécie (bens ou serviços oferecidos pelos membros, trabalho/ tempo que os membros dão de graça, etc.). Deve ser atribuído às contribuições em espécie um valor monetário e podem fazer parte do capital de um membro.
- Um membro pode também permitir que a cooperativa utilize uma estrutura existente que possui. Isto pode ser também avaliado e incluído no capital do membro.

Atividade 1C: Qual é o volume de negócios previsto por parte dos membros?

16. Explique:

- É importante que haja procura suficiente por parte dos membros para o produto ou serviço que a cooperativa tenciona fornecer para que possa operar a uma escala comercial e financeiramente viável.
- O conhecimento do volume de negócio previsto por parte dos membros também ajudará no planeamento de instalações, equipamento e outros recursos necessários para fornecer o serviço ou produto.

17. Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 1C. Dê as seguintes instruções:
- Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - Os grupos têm 20 minutos para concluir a Atividade 1C.
18. Pergunte ao grupo: com base na vossa análise inicial de utilização pelos membros, pensam que a vossa cooperativa terá um volume suficiente para funcionar como uma empresa? Porque sim ou porque não? Discutam em plenário.
19. Lembre os participantes que, para terem uma boa ideia dos seus potenciais membros, precisam de conversar com eles. Explique:

- Se parece haver fraco suporte e interesse dos membros pela ideia de negócio, a necessidade identificada pode não ser relevante para a comunidade em geral e, por isso, deve ser modificada ou abandonada. Por outras palavras, se ainda quiserem continuar a formação ou modernização de uma cooperativa devem voltar à Etapa 2 – Definir a Ideia de Negócio.

Sessão 2:

Realizar uma Análise do Mercado

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão adquirido as competências para realizarem uma verdadeira análise do mercado.

Preparação Prévia

- Preparar um modelo de negócio simplificado de uma cooperativa conhecida na vossa zona. Ver a Atividade 2A do Módulo 2 de Start.COOP para exemplos.
- Preparar estatísticas comerciais básicas e dados do mercado sobre os setores das cooperativas propostas (se disponíveis) em formatos que sejam fáceis de usar e compreender.
- Preparar uma lista de fontes possíveis de informações comerciais.
- Se os potenciais produtos e/ou serviços forem conhecidos, reunir informações sobre pontos de preço e tendências (se disponível).
- Preparar fontes de informação sobre preços.
- Familiarizar-se com a fórmula para calcular o preço médio.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Materiais para o exercício quebra-gelo 2: Voar Alto (pode encontrá-lo na Secção 2 deste guia)
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 2 Sessão 2)
- Canetas e/ou lápis
- Máquinas de calcular

Duração

210 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Volte ao flipchart com as perguntas sobre viabilidade, criado na Sessão 1. Dirija a atenção dos participantes para o título “Avaliar o Mercado”.

Explique:

- Uma análise do mercado responde a perguntas como:
 - Quem são os clientes alvo para o produto ou serviço?
 - Quanta é a procura do serviço ou produto proposto?
 - Quanta é a oferta existente do serviço ou produto proposto?
 - Quais são as características exigidas do produto ou serviço?
 - Qual é o nível de concorrência?
 - Quanto estão os consumidores dispostos a pagar pelo produto ou serviço?
- Uma análise do mercado ajuda os grupos organizadores a determinar se têm o produto ou serviço certos para o seu mercado alvo, a identificar que preços são aceitáveis para o mercado e a calcular a potencial quota do mercado que podem obter.
- Uma análise do mercado resulta em informações sobre o potencial do mercado, que constitui a base para previsões de vendas e para a estratégia de marketing, que são articuladas com o plano de negócios.



Ao analisarem os vossos potenciais clientes devem ter em conta as necessidades práticas das vossas potenciais clientes mulheres. Por exemplo, se, por razões de segurança, as mulheres não conseguem ir ao local onde vendem os vossos produtos, ficarão não só impedidas de comprar os vossos produtos, mas vocês também podem estar a perder potenciais clientes.

Atividade 2A: Quem são os vossos clientes alvo?

2. Pergunte aos participantes: Quem são os potenciais clientes de uma cooperativa?
3. Baseie-se nas respostas dos participantes para explicar:

- Os clientes de uma cooperativa são pessoas ou organizações que pagam e recebem bens e serviços de uma cooperativa.
- Os clientes de uma cooperativa podem ser classificados do seguinte modo:
 - Produtores/ trabalhadores membros com os quais uma cooperativa fornece produtos/ serviços para apoiar as suas atividades de produção e os seus negócios.
 - Utilizadores/ consumidores membros com os quais uma cooperativa fornece os seus produtos/ serviços para consumo final.
 - Clientes externos aos quais uma cooperativa ou os seus produtores membros fornecem os seus produtos/ serviços para as suas atividades de produção ou para consumo final.

4. Mostre um exemplo de um modelo de negócio de uma cooperativa existente que seja conhecida da maioria dos participantes. Descreva o fluxo de transações. Diga aos participantes que na Atividade 2A vão preparar uma representação visual semelhante da sua cooperativa proposta.
5. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 2A. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na atividade 2A.
 - c) Os grupos têm 30 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 2A.
 - d) Cada grupo prepara o seu modelo de negócio no flipchart para partilhar com os restantes participantes.

- Peça a cada grupo que apresente o seu modelo de negócio em plenário. Solicite o feedback dos colegas. Dê o seu próprio feedback.
- Diga aos participantes que o seu modelo de negócio lança as bases para as restantes atividades na implementação da análise do mercado.

Atividade 2B: Avaliar os vossos clientes alvo ou o mercado alvo

- Explique e discuta:

- A Atividade 2B ajudará os participantes a terem uma ideia sobre a dimensão do mercado que a sua cooperativa poderá captar e em que condições poderão conseguir essa quota de mercado.
- Esta análise ajuda a determinar se a cooperativa pode entrar com sucesso num mercado e gerar vendas suficientes para financiar as suas operações comerciais.
- Também dará ideias sobre atividades apropriadas para a cooperativa, volume, facilidade, necessidades tecnológicas e outros fatores pertinentes.
- A Etapa 1 procura compreender quanta procura existe para um produto ou serviço e a quota de mercado que a cooperativa pode conseguir captar. A ideia é analisar a procura não satisfeita pois esta representa uma via mais fácil para uma cooperativa entrar no mercado e manter a sua presença.
- A procura não satisfeita refere-se à quantidade exigida pelos clientes que não é satisfeita pela oferta existente.
- Na Etapa 2 irão ver as características necessárias do produto.

- Partilhe informações sobre o mercado e fontes de informação sobre o comércio, se disponíveis.
- Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 2B. Diga aos grupos que levantem a mão se precisarem de esclarecimentos ou ajuda para realizar a atividade. Dê as instruções seguintes:
 - Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - Os grupos têm 30 minutos para realizar a Atividade 2B.
- Pergunte aos grupos: Com base na vossa análise inicial pensam que há uma procura forte dos vossos produtos? Porque sim ou porque não? Discutam em plenário.
- Se os participantes não tiverem a certeza, lembre-lhes que terão de entrevistar potenciais clientes depois da formação. Se os participantes tiverem a certeza neste momento de que a procura é fraca para os seus produtos ou serviços, aconselhe-os a explorar outras ideias de negócio.

Atividade 2C: Avaliar os vossos concorrentes

- Para estimular os participantes, poderá realizar o exercício quebra-gelo 2: Voar Alto (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia).
- Aproveite as ideias partilhadas pelos participantes sobre o quebra-gelo para introduzir a Atividade 2C. Explique:

- Uma avaliação crítica dos concorrentes e do nível de concorrência no mercado ajudará os grupos organizadores a determinar se as suas cooperativas podem concorrer com os concorrentes existentes e como podem competir no mercado.
- Os concorrentes são empresas que produzem os mesmos produtos ou serviços que a cooperativa tenciona fornecer e vendem aos mesmos compradores aos quais a cooperativa gostaria de vender.

15. Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 2C. Diga aos grupos que levantem a mão se precisarem de esclarecimentos ou ajuda para realizar a atividade. Dê as seguintes instruções:
- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos têm 25 minutos para realizar a Atividade 2C.
16. Pergunte aos grupos: Pensam que a vossa cooperativa pode competir no mercado? Porque sim ou porque não? Discutir em plenário.
17. Diga aos participantes que pode ser necessário que eles conversem com potenciais clientes para terem uma compreensão melhor dos seus concorrentes, em particular das suas forças e fraquezas. Conversar com compradores também lhes dará ideias sobre possíveis nichos disponíveis para a sua cooperativa.

Atividade 2D: Compreender as tendências dos preços

18. Explique:

- Um preço é quanto é cobrado aos clientes por produtos ou serviços.
- Um preço errado pode resultar num desastre para uma cooperativa. Fixar um preço que é demasiado elevado ou demasiado baixo – no mínimo – limita o crescimento do negócio de uma cooperativa. Na pior das hipóteses, pode causar problemas graves para as vendas e a tesouraria de uma cooperativa.
- O preço também envia muitas mensagens e é usado por consumidores e compradores para os ajudar a colocar uma marca nas suas mentes.
- Compreender as diferentes estratégias de fixação de preços utilizadas pelas empresas existentes, flutuação dos preços e os fatores que influenciam o preço irá ajudar a cooperativa a decidir se pode competir no mercado e como fixar preços competitivos para os seus produtos ou serviços.

19. Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 2D. Diga aos grupos que levantem a mão se precisarem de esclarecimentos ou ajuda para realizar a atividade. Dê as seguintes instruções:
- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos têm 55 minutos para realizar a Atividade 2D.
20. Pergunte ao grupo: Pensam que o sistema de fixação de preços e as tendências de preços são favoráveis ao vosso negócio proposto? Porque sim ou porque não? Discutam em plenário.
21. Forneça informações sobre o preço (tendências de preços, preço médio, etc.) se estiverem disponíveis e/ou fontes de informação sobre preços (gabinete do consumidor, websites com estatísticas comerciais ou agências, etc.).

Sessão 3: Avaliar a Viabilidade Técnica da vossa Ideia de Negócio

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão adquirido as competências para avaliar a viabilidade técnica da sua ideia de negócio.

Preparação Prévia

Familiarizar-se com o processo de produção e fatores essenciais de sucesso dos produtos e serviços propostos.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 2 Sessão 3)
- Canetas e/ou lápis
- Máquinas de calcular

Duração

100 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Volte ao flipchart com as perguntas sobre viabilidade, criado na Sessão 1. Dirija a atenção dos participantes para o título “Avaliar a Viabilidade Técnica”. Explique:

- Quando os participantes tiverem informação suficiente sobre potenciais clientes, as suas necessidades e a provável quota de mercado que pode ser obtida para o produto ou serviço, depois é necessário determinar os recursos necessários e o acesso da cooperativa a estes recursos.
- Os participantes também têm de avaliar se é tecnicamente viável para a cooperativa produzir o produto como exigido pelo mercado.

Atividade 3A: Identificar as atividades e os recursos necessários para produzir o produto ou serviço

2. Faça um resumo da Atividade 3A.

Explique:

- Na Etapa 1, os grupos descrevem os passos ou as atividades principais na produção e entrega dos seus produtos ou serviços. Para cada atividade, identificarão o fator essencial de sucesso.
- Os fatores essenciais de sucesso são áreas essenciais da atividade que devem ser bem realizadas para que a cooperativa satisfaça as exigências dos compradores e seja competitiva no mercado.
- Na Etapa 2, identificarão o perfil dos recursos humanos necessários para fazer o produto ou prestar o serviço.
- Na Etapa 3, os grupos irão fazer a lista de equipamento e instalações necessárias para fazer o seu produto ou prestar o serviço. Também irão determinar se conseguem ter acesso a equipamento e/ou instalações pelos seus próprios meios.
- Na Etapa 4, irão identificar os principais fatores de produção ou materiais necessários e determinar se estes podem ser obtidos facilmente pela cooperativa.



Incentive os participantes a pensar nos conhecimentos e nas competências que as mulheres podem trazer à sua cooperativa como potenciais membros ou trabalhadoras. Os participantes não irão supor que as mulheres só conseguem fazer certos trabalhos. Por exemplo, não irão supor que as mulheres só serviriam para lavar bananas. Em vez disso, eles podiam reconhecer que elas são capazes de realizar várias tarefas desde operar uma cortadora até administrar uma cooperativa.

3. Diga aos participantes que agora vão trabalhar na Atividade 3A. Lembre-lhes que podem levantar a mão ou dirigir-se a si se precisarem de ajuda para realizar a atividade. Dê-lhes as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem o resumo da sessão antes de trabalharem na Atividade 3A.
 - c) Os grupos têm 75 minutos para lerem o resumo da sessão e concluírem a Atividade 3A.
4. Pergunte aos grupos: Acreditam que a vossa cooperativa consegue aceder a competência, instalações e equipamento necessários para a produção eficiente do produto ou prestação do serviço? Porque sim ou porque não? Discutam em plenário.

Sessão 4: Avaliar a Viabilidade Financeira

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão:

- a) Compreendido os principais indicadores de desempenho usados ao avaliar a viabilidade financeira de uma cooperativa.
- b) Adquirido as competências para determinar o dinheiro necessário para custos iniciais.
- c) Apreendido como realizar uma análise de competitividade do preço e da rentabilidade.

Preparação Prévia

- Estar familiarizado com o cálculo de custos iniciais, preço de equilíbrio e custos projetados simplificados e rendimentos.
- Preparar diapositivos das ilustrações sobre preço de equilíbrio e lucro (ver no. 5 e no. 6 abaixo).

Materiais

Facilitador

- Projetor (facultativo)
- Apresentação de diapositivos (facultativo)
- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 2 Sessão 4)
- Canetas e/ou lápis
- Máquinas de calcular

Duração

130 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Volte ao flipchart com as perguntas sobre viabilidade, criado na Sessão 1. Dirija a atenção dos participantes para o título “Avaliar a Viabilidade Financeira”. Explique:

- Custos iniciais: custos incorridos na aquisição de bens de investimento (terras, imóveis, equipamento, etc.) e o capital de exploração.
- Fontes de financiamento: como a cooperativa irá mobilizar fundos para cobrir os custos iniciais.
- Competitividade do preço: comparação do preço de equilíbrio com o preço predominante do mercado.
- Análise de Rentabilidade: analisar se o negócio vai trazer rendimentos suficientes para cobrir as despesas de funcionamento.



Em muitos contextos, o acesso, controlo e posse das mulheres em relação a terra e/ou recursos financeiros são limitados devido a normas sociais ou mesmo a legislação. Estas situações não deverão impedir as mulheres de aderir a ou formar uma cooperativa. As mulheres podem contribuir das mais variadas formas, incluindo através das suas competências e dos seus conhecimentos, tempo, etc. Deve ser dado às contribuições das mulheres o mesmo valor que às dos homens.

Atividade 4A: Calcular custos iniciais

2. Faça os participantes percorrer brevemente os exemplos apresentados no guia da formação. Pode também mudar o exemplo e usar uma empresa/ um produto que é muito semelhante às cooperativas propostas. Destaque o seguinte:

- Copie a lista de equipamento e recursos na Atividade 3A. Dê estimativas do custo para o equipamento e os recursos. Defina o modo de aquisição.

- Para o capital de exploração, os participantes primeiro têm de enumerar as suas hipóteses e definir quando esperam começar a ter receitas.
- Para obter os fundos totais necessários, some o custo de equipamento, recursos e despesas de produção enquanto a cooperativa não tiver receitas ou ainda não tiver receitas suficientes para cobrir as despesas.

3. Diga aos participantes para trabalharem na Atividade 4A. Lembre-lhes que podem levantar a mão ou dirigir-se a si se tiverem alguma pergunta ou precisarem de esclarecimentos.
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 4A.
 - c) Os grupos têm 65 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 4A.
4. Leve alguns minutos para se juntar aos grupos e verificar os seus cálculos.

Atividade 4B: Avaliar a competitividade e a rentabilidade do preço

5. Mostre a figura a seguir e explique:

- O preço de equilíbrio é o preço mínimo para um produto ou serviços, que cobrirá os custos de produção a um volume específico de vendas. É calculado dividindo o custo de produção pela quantidade de produtos.
- Se a cooperativa vender o produto ou serviço a um preço mais baixo do que o preço de equilíbrio, perderá dinheiro.
- Para ter lucro, a cooperativa deverá vender o produto ou serviço a um preço superior ao preço de equilíbrio.
- Para que a cooperativa seja competitiva em termos de preço, o preço do produto ou serviço deverá ser comparável ao dos concorrentes, se tudo o mais for igual (por ex: quantidade semelhante, atendimento ao cliente, etc.).

Como se compara o vosso preço de equilíbrio com o preço predominante no mercado?

Preço de Equilíbrio:

Custo Total da Produção

Produção Total

Exemplo:

Custo de Produção:

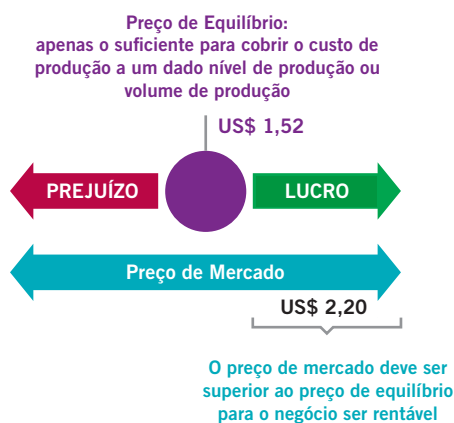
US\$ 22.730

Produção Total:

15.000 kg de chips de banana

Preço de Equilíbrio:

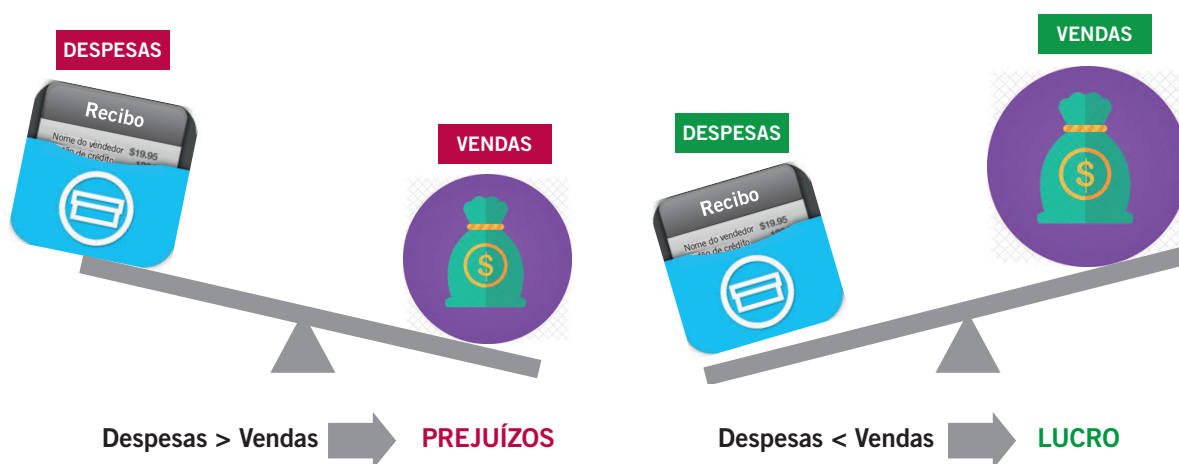
US\$ 1,52



6. Mostre a figura acima e explique:

- Obter lucros é uma parte importante de fazer negócios. Se a cooperativa não tiver lucros, não terá dinheiro para investir no crescimento do negócio e não poderá reembolsar a participação dos seus membros.
- $\text{Lucro} = \text{Total de Vendas ou Receitas} - \text{Total de Despesas}$.
- O Total de Receitas é o montante total de dinheiro pago pelos clientes pelo produto ou serviço.
- Se as despesas forem superiores às vendas, a cooperativa tem prejuízo.
- Se as despesas forem inferiores às vendas, a cooperativa tem lucro.
- A margem de lucro é o montante pelo qual a receita ultrapassa o custo no negócio. Para ter a margem em percentagem, multiplique o resultado por 100. Uma margem de 25% por exemplo, significa que a cooperativa fica com 25% da sua receita total.

Lucro = Total de Vendas ou Receitas – Total de Despesas



7. Diga aos participantes para trabalharem na Atividade 4B. Lembre-lhes que podem levantar a mão ou dirigir-se a si, se tiverem alguma pergunta ou precisarem de esclarecimentos.
- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos têm 20 minutos para concluir a Atividade 4B.
8. Pergunte aos grupos: Pensam que conseguem ser competitivos no mercado? Porque sim ou porque não? Discutam em plenário.

Sessão 5: Deverão Continuar este Negócio?

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão compreendido os principais fatores a considerar quando analisam a viabilidade de uma ideia de negócio.

Preparação Prévia

Nenhuma

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 2 Sessão 5)
- Canetas e/ou lápis

Duração

45 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Explique:

- Depois de concluir o estudo de viabilidade, o grupo ou o conselho de administração/ diretores (no caso de uma cooperativa existente) ou líderes (no caso de grupos de autoajuda) terão de decidir se continuam com a ideia de negócio.
- A lista de verificação da avaliação da viabilidade do negócio pode ajudá-los a determinar se há uma possibilidade razoável de sucesso do negócio que justifique mais investimento de tempo e recursos na formação da cooperativa ou no processo de modernização/ renovação.
- A lista de verificação também ajudará a identificar as informações que ainda precisam de recolher para tomarem uma decisão mais fundamentada.

Atividade 5A: Lista de verificação da viabilidade do negócio

2. Diga aos participantes que eles agora vão trabalhar na Atividade 5A. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 5A.

- c) Os grupos têm 25 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 5A.
- d) Recomenda-se que vejam os seus resultados nas Sessões 1 a 4 ao percorrer a lista de verificação.
3. Peça aos grupos que levantem as mãos se responderam “Sim” a pelo menos 14 perguntas. Pergunte aleatoriamente quais as perguntas que receberam um “Não” como resposta. Discutam em plenário.
 4. Peça aos grupos que levantem as mãos se responderam “Sim” a pelo menos 9 perguntas. Pergunte aleatoriamente quais as perguntas que receberam um “Não” como resposta. Discutam em plenário.
 5. Peça aos grupos que levantem as mãos se responderam “Não sei” a pelo menos 5 perguntas. Pergunte aleatoriamente quais as a(s) razão(ões) para a resposta. Discutam em plenário.

Sessão 6: Plano de Ação

Objetivos

Depois de terem realizado esta sessão, os participantes terão preparado o seu plano de ação para concluir a fase de Desenvolvimento da Ideia de Negócio de formação ou renovação de uma cooperativa.

Preparação Prévia

Nenhuma

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 2 Sessão 6)
- Canetas e/ou lápis

Duração

60 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Diga aos participantes que depois da formação terão de completar a formação do seu grupo organizador (para novas cooperativas), concluir o desenvolvimento da ideia de negócio e realizar o estudo de viabilidade.

Atividade 6A: Revisão das atividades desde a formação do grupo à avaliação da viabilidade

2. Diga aos participantes que, para facilitar a preparação do seu plano de ação, primeiro irão rever as atividades desde a formação do grupo organizador até à avaliação da viabilidade. Peça-lhes que trabalhem na Atividade 6A. Dê-lhes as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 6A.
 - c) Os grupos terão 15 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 6A.

Atividade 6B: Preparar o vosso plano de ação

3. Diga aos participantes que agora vão preparar o seu plano de ação. Dê-lhes as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos terão 30 minutos para realizar a Atividade 6B.
 - c) O plano de ação deverá incidir nos pontos para os quais não têm informações. Isto será importante para tomarem decisões fundamentadas sobre se devem continuar com a formação da cooperativa ou não.
4. Pergunte aos grupos: Quando ficará concluído o estudo de viabilidade segundo os vossos planos? Tome nota das datas de conclusão para o orientar na programação da formação do Módulo 3 de Start.COOP.

Encerramento do Módulo 2

5. Diga aos participantes que, se a avaliação da viabilidade mostrar que devem continuar com a formação ou a renovação da cooperativa, é fortemente sugerido que participem na formação sobre planeamento de negócios – Módulo 3 de Start.COOP.
6. Agradeça aos participantes pela sua participação ativa.

Módulo 3: PREPARAR O PLANO DE NEGÓCIOS

Sessão 1: O Que É Um Plano de Negócios?

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes:

- a) Terão uma ideia melhor da importância de um plano de negócios.
- b) Conhecerão a estrutura básica de um plano de negócios.

Preparação Prévia

- Familiarizar-se com as partes básicas de um plano de negócios.
- Verificar se os participantes participaram anteriormente no Módulo 2 - Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio. Se os participantes participaram no Módulo 2, sugere-se que o mesmo grupo seja formado de novo para elaborar o plano de negócio.

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 3 Sessão 1)
- Canetas e/ou lápis

Duração

60 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Diga aos participantes que eles agora vão preparar um projeto do seu plano de negócios. Explique:

- O plano de negócios é preparado depois de a ideia de negócio ter sido avaliada como viável.
- O plano de negócios reúne informações e conclusões tiradas durante o estudo de viabilidade num documento coeso e organizado, que facilite mais criação de consensos e tomada de decisões.

2. Pergunte aos participantes o que entendem que significa plano de negócios. Ligue as suas respostas ao conceito de plano de negócios:

- Um plano de negócios descreve a natureza do negócio da cooperativa, os seus produtos ou serviços, como serão produzidos e comercializados, os riscos que a cooperativa enfrenta, abordagens para reduzir os riscos e a situação e projeção financeira.
- Um plano de negócios é como um mapa. Guia os membros nas suas operações comerciais.
- Um plano de negócios pode servir de referência sempre que um novo grupo de membros do conselho de administração é eleito. Isto reduz o risco de interrupções e mudanças abruptas na direção.
- Um plano de negócios pode ser utilizado como um documento de vendas poderoso para angariar fundos. Um plano de negócios é um requisito prévio para obter empréstimos e subvenções. Para angariar fundos para começar uma cooperativa o documento deve cumprir os requisitos da instituição de financiamento ou do patrocinador.

Atividade 1A: Estrutura de um plano de negócios básico

3. Diga aos participantes para trabalharem na Atividade 1A que lhes mostrará as partes principais de um plano de negócios. Realce que a maior parte das componentes do plano de negócios já foram discutidas no Módulo 2 – Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio. Assim sendo, devem estar familiarizados com o conteúdo do plano de negócios.
4. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 1A.
 - c) O grupo tem 15 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 1A.
5. Conclua a Sessão 1 lendo cada uma das definições a seguir e pedindo aos participantes que identifiquem qual a parte do plano de negócios a que se está a referir.

- Sumário Executivo: resumo de informações importantes sobre o plano de negócios.
- Perfil da Empresa: explica os objetivos da cooperativa, o conceito de negócio através do qual os objetivos serão alcançados e as razões pelas quais o negócio será um sucesso.
- Plano de Marketing: descreve os produtos e os mercados alvo da cooperativa e explica como é que a cooperativa vai fazer com que os seus clientes comprem os seus produtos e/ou serviços.
- Plano de Operações: descreve (i) recursos físicos, instalações e equipamento; (ii) processo e sistema de trabalho; e (iii) integra os princípios da cooperativa no sistema de operações.
- Gestão de Riscos: descreve os riscos potenciais e estratégias para gerir os riscos.
- Plano de Gestão: descreve como será estruturado o negócio da cooperativa e identifica os recursos humanos e as competências de que a empresa irá precisar para satisfazer a procura dos clientes.
- Plano Financeiro: explica ou projeta como se prevê o desempenho financeiro da cooperativa num dado período de tempo (por ex: um a cinco anos).

6. Diga aos participantes que vão preparar o seu plano de negócios por partes. Cada atividade que irão realizar corresponde a uma secção ou subsecção de um plano de negócios.
7. Pergunte aos participantes qual é a primeira parte do plano de negócios que devem escrever, com base no que aprenderam na Atividade 1A.



Alguns participantes podem responder “Sumário Executivo”. Embora o sumário executivo seja a primeira secção do plano de negócios, é redigido depois de todas as outras secções terem sido preparadas. A razão para isto é que irá extrair e sintetizar todas as informações importantes das sucessivas secções.

Sessão 2:

Perfil da Empresa

Objetivo

Depois de terem concluído esta sessão, os participantes terão adquirido conhecimentos sobre como redigir o perfil da empresa.

Preparação Prévia

Familiarizar-se com as questões na Atividade 2A do guia de formação e ser capaz de mostrar aos participantes aonde poderão ir buscar as suas respostas.

Materials

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 3 Sessão 2)
- Resultados do Módulo 2 de Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

60 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Introduza o tópico do perfil da empresa.

- O perfil da empresa explica os objetivos da cooperativa, o conceito de negócio através do qual os objetivos serão alcançados e as razões pelas quais a cooperativa será um sucesso.
- Esta secção também descreve detalhes essenciais sobre a cooperativa tais como onde se situa, com quem contactar e qual a sua dimensão.

Atividade 2A: Redigir o perfil da empresa

2. Diga aos participantes que pensem no Perfil da Empresa como uma apresentação da sua cooperativa aos leitores do Plano de Negócios. Do mesmo modo que, quando se estão a apresentar a eles próprios pela primeira vez a uma pessoa, ao escreverem o perfil da empresa deverão exprimir entusiasmo pela sua cooperativa e o que esperam que esta realize.

3. Passe rapidamente pelas perguntas na Atividade 2A. Pergunte aos participantes que indivíduos ou que atividades nos Módulos 1 e 2 em Think.COOP e Start.COOP constituem a base para as respostas.

Perguntas na Atividade 2A e fontes de informação	
Pergunta	Fonte de Informação
Informações Básicas	
Nome da Cooperativa	Participantes
Endereço	Participantes
Detalhes de contato	Participantes
Número e tipo de membros	Módulo 2 Atividade 1A de Start.COOP
Finalidade/ Objetivo da Cooperativa	
Quais são os objetivos para formar a cooperativa?	Módulo 1 Atividade 2C de Start.COOP
O que gostaria o grupo de realizar ao juntar-se?	Módulo 1 Atividade 2C de Start.COOP
Produtos e/ou Serviços	
Tipo de cooperativa	Think.COOP
Que produto/ serviço a cooperativa irá fornecer?	Módulo 1 Atividade 2C de Start.COOP Triangular com as conclusões do estudo de viabilidade – Módulo 2 de Start.COOP
Porque é que os clientes comprarão os vossos produtos ou usarão os vossos serviços?	Conclusões do Módulo 2 Sessão 2 de Start.COOP
Mercados	
Quem serão os vossos clientes?	Conclusões do Módulo 2 Sessão 2 de Start.COOP

4. Diga aos participantes para trabalharem na Atividade 2A. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 2A.
 - c) Os grupos têm 25 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 2A.
5. Enquanto os grupos estão a trabalhar, circule entre os grupos para ajudar se necessário.
6. Após 25 minutos, peça aos grupos que transmitam uma mensagem sucinta, em plenário, sobre a sua cooperativa proposta com base nas respostas na Atividade 2A. A mensagem sucinta não deverá ser superior a 2 minutos. Dê aos grupos 5 minutos para se prepararem.



Uma mensagem sucinta é um discurso breve, persuasivo, que uma pessoa pode usar para suscitar interesse no que a organização faz. Deve ser breve ao mesmo tempo que transmite informações importantes.



Assegurar sempre que os negócios cooperativos propostos sejam sensíveis a quaisquer consequências imprevistas que possam ocorrer quando as mulheres tentam ultrapassar desafios nos seus meios de subsistência e na sua vida em geral.

Sessão 3:

Plano de Marketing

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão adquirido as competências para preparar um plano de marketing.

Preparação Prévia

- Rever conceitos e estratégias de marketing.
- Familiarizar-se com os mercados dos produtos potenciais dos participantes.

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)
- Materiais para o Exercício Quebra-Gelo 3: Marketing Tendo em Conta a Dimensão Género (pode encontrá-los na Secção 4 deste guia)
- Declarações impressas e caixa para o Exercício Quebra-Gelo 4: Análise de Marketing Rápida (pode encontrá-las na Secção 4 deste guia)

Participantes

- Guia de Formação Start.COOP (Módulo 3 Sessão 3)
- Resultados do Módulo 2 de Start.COOP
- Conclusões da pesquisa
- Canetas e/ou lápis

Tempo

150 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Pode querer fazer o Exercício Quebra-Gelo 3: Marketing Tendo em Conta a Dimensão Género para introduzir o tópico (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia).
2. Pergunte aos participantes o que significa marketing para eles. Baseie-se nas suas respostas para explicar marketing:

- Marketing envolve identificar clientes, compreender que tipos de produto ou serviço querem, como querem ser fornecidos, selecionar o canal certo de mercado e ter lucro para continuar o negócio. Por outras palavras, as cooperativas precisam de oferecer produtos e serviços:

- que clientes mulheres e homens querem comprar
- na forma certa
- no momento certo do ano
- nas quantidades certas
- com a qualidade e a embalagem exigidas
- no local certo acessível tanto a mulheres como homens
- a um preço que os clientes estão dispostos a pagar
- Marketing é tudo o que uma cooperativa faz desde o momento da concepção de novas ideias até satisfazer bem as necessidades de membros e clientes. Marketing exige um planeamento cuidadoso.

3. Explique:

- A secção do plano de marketing do plano de negócios explica como a cooperativa irá fazer com que os clientes compre os seus produtos ou serviços. O plano de marketing fornece detalhes sobre produtos ou serviços, descrição do mercado e estratégia de marketing.

Atividade 3A: Descrição do produto e/ou serviço

4. Explique:

- Produto ou serviço refere-se ao que a cooperativa está a vender, incluindo todas as características, vantagens e benefícios que os clientes podem usufruir ao comprá-los. Ao fazer o marketing de um produto ou serviço, é importante pensar nas características ou benefícios principais que os clientes pretendem ou precisam.

5. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 3A. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 3A.
- c) Os grupos têm 35 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 3A.
- d) Devem consultar os resultados e as conclusões no Módulo 2 – Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio. Se tiverem feito pesquisa adicional, deverão também ter em consideração as conclusões.



Observe o progresso dos grupos. Se sentir que o grupo está com dificuldades, sente-se com os membros do grupo e oriente as discussões. Use o exemplo no guia de formação para esclarecer conceitos. Contudo, não se sinta tentado a ditar as respostas. As ideias devem vir dos participantes.

6. Peça aos grupos que partilhem a sua resposta à pergunta “O que torna o vosso produto ou serviço melhor do que o que já existe no mercado?” Discutam em plenário.
7. Diga aos participantes que devem ajudar-se mutuamente a melhorar os seus planos de negócios dando feedback e contribuições, especialmente se tiverem experiência e conhecimento do setor.

Atividade 3B: Descrição do mercado

8. Descreva o conteúdo da descrição do mercado.

- A descrição do mercado explica os clientes alvo da cooperativa e porque é que a cooperativa optou por incidir neste mercado. A descrição do mercado deverá também indicar claramente porque é que os clientes alvo precisam do produto ou serviço. Uma análise dos concorrentes deverá ser apresentada também.

9. Repita:

- Um cliente de uma cooperativa é o indivíduo ou a organização que paga por e recebe bens e serviços da cooperativa. Com base nesta definição, os clientes de uma cooperativa podem ser classificados como se indica a seguir:
 - Membros produtores/ trabalhadores com os quais a cooperativa fornece os seus produtos/ serviços para apoiar as suas atividades de produção e negócios.
 - Membros utilizadores/ consumidores com os quais a cooperativa fornece os seus produtos/ serviços para consumo final.
 - Clientes externos para os quais uma cooperativa ou os seus membros produtores fornecem os seus produtos/ serviços quer para as suas atividades de produção quer para consumo final.

10. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 3B. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos têm 30 minutos para concluir a Atividade 3B.
- c) Devem consultar os resultados e as conclusões no Módulo 2 – Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio. Se tiverem feito pesquisa adicional, deverão também ter em consideração as conclusões.

11. Peça aos grupos que partilhem as suas respostas às perguntas seguintes:

- Entre todos os clientes possíveis que identificaram, em que tipo de clientes ou segmento de mercado irá incidir a vossa cooperativa?
- Porque é que escolheram concentrar-se neste segmento de mercado?



Assegure que as cooperativas satisfazem mulheres e homens clientes e reconhecem a existência de necessidades específicas relativas ao género e constrangimentos em ambos os grupos.

Atividade 3C: Estratégia de marketing

12. Para ajudar os participantes a recordar conceitos de marketing que são importantes na elaboração das suas estratégias, poderá fazer o Exercício Quebra-Gelo 4: Análise de Marketing Rápida (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia).
13. Leve os participantes de volta aos seus lugares. Diga-lhes que após a análise rápida, agora estão prontos para definir o seguinte:

- Como irá a cooperativa promover o seu produto ou serviço?
- Como irá a cooperativa levar o seu produto ou serviço para os clientes alvo?
- Como irá a cooperativa fixar o preço do seu produto ou serviço?

14. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 3C. Dê-lhes as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos têm 40 minutos para concluir a Atividade 3C.
- c) Devem consultar os resultados e as conclusões no Módulo 2 – Pesquisa a Viabilidade da Ideia de Negócio. Se tiverem feito pesquisa adicional, deverão também ter em consideração as conclusões
- d) Quando elaborarem as estratégias, deverão incorporar o que aprenderam durante a Análise de Marketing Rápida.

15. Reveja perguntando aos participantes como é que a dimensão género pode afetar as suas estratégias. Discuta:

- Que desvantagens enfrentam potencialmente as mulheres em comparação com os homens em termos de acesso a produtos ou serviços da cooperativa?
- Como é que as cooperativas podem ajudar as mulheres membros a vencer estas barreiras?

16. Termine a sessão dizendo:

- Um produto ou serviço existe só se alguém estiver disposto a pagar pelo mesmo.
- Um produto ou serviço só pode ser vendido se tiver um cliente.
- A cooperativa que consegue criar o marketing mix “perfeito” (isto é, o produto ou serviço certo, com o preço certo, no local certo e apoiado pela promoção certa, no momento certo) terá mais sucesso do que os seus concorrentes.

Sessão 4: Plano de Operações

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes serão capazes de elaborar o seu plano de operações.

Preparação Prévia

- Fazer alguma pesquisa sobre o equipamento necessário para os negócios da cooperativa previstos.
- Familiarizar-se com os processos inerentes aos negócios previstos.
- Familiarizar-se com boas práticas emergentes relativas a potenciais negócios.
- Se possível, estar preparado para dar referências sobre potenciais doadores/subvenções/ fontes de financiamento disponíveis no país dos participantes.
- Preparar etapas simples de produção para um produto acabado, conhecido da maioria dos participantes.

- Rever questões comuns de qualidade e segurança no trabalho, em especial num negócio cooperativo previsto, e como é que estas podem ser evitadas ou minimizadas.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou Quadro
- Canetas
- Amostra de produtos acabados (por ex: chips de batata, arroz embalado, noodles, enlatados, etc.)
- Produtos de boa qualidade e de má qualidade (por ex: batata de boa qualidade e batata de má qualidade)
- Materiais para o Exercício Quebra-Gelo 5: Identifique os Riscos (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia)
- Folhetos sobre definições práticas dos 7 princípios cooperativos
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 3 Sessão 4 do Guia de Formação Start.COOP
- Resultados do Módulo 2 de Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

180 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Descreva o conteúdo da secção sobre o plano de operações do plano de negócios.

- A secção sobre o plano de operações descreve como serão feitos os produtos e/ou prestados os serviços. Fornece pormenores sobre a localização física da cooperativa, instalações e equipamento. Apresenta a forma como a empresa irá garantir a qualidade do produto ou serviço e a produtividade bem como a segurança de todas as operações.
- A secção também descreve como é que os princípios cooperativos serão integrados nas suas operações.

Atividade 4A: Recursos físicos: instalações e equipamento

2. Diga aos participantes que eles agora irão refletir ainda mais sobre onde ficará situado o seu negócio e o equipamento e instalações que serão necessários. As perguntas na Atividade 4A pretendem ajudá-los a examinar os seus resultados durante o estudo de viabilidade sobre que recursos físicos são essenciais para apoiar a realização dos seus objetivos e como irão adquirir os recursos necessários.
3. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 4A. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 4A.
 - c) Os grupos têm 30 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 4A.

- d) Devem consultar os resultados e as conclusões no Módulo 2 – Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio. Se tiverem novas informações ou houver mudanças na decisão, deverão também ser incorporadas.
- e) Deverão levantar a mão ou dirigir-se a si se tiverem perguntas e/ou precisarem de ajuda.
4. Peça a um ou dois grupos que diga qual a localização proposta da sua cooperativa e porque é que a escolheu. Dê feedback, se necessário.



Verifique se a localização da cooperativa é acessível tanto para mulheres como homens. O equipamento e as instalações deverão ser sensíveis ao gênero.

Atividade 4B: Processo e sistema de trabalho

5. Diga aos participantes que a tarefa seguinte no Plano de Operações consiste em descrever como é que a sua cooperativa irá produzir e entregar produtos ou serviços.
6. Traga um produto acabado (por ex: chips de batata) que os participantes conhecem. Peça aos participantes que identifiquem as matérias-primas usadas, como foram obtidos os materiais e o processo de produção. Escreva as suas respostas no flipchart ou quadro sequencialmente, a começar pela obtenção da matéria-prima até à entrega do produto no mercado. Depois de terem sido enumerados todos os passos principais, diga aos participantes que acabaram de preparar o processo de produção ou etapas e que irão fazer o mesmo para os seus produtos ou serviços. Informe os participantes de que também foi preparado um exemplo no Guia de Formação para os orientar.
7. Mostre duas batatas (uma limpa e uma suja) ou qualquer produto e pergunte aos participantes se tivessem que comprar uma batata, qual delas comprariam? Pergunte-lhes se um saco de batatas limpas e um saco de batatas sujas estivessem numa loja, qual deles teria mais probabilidades de conseguir um preço mais alto? Porquê?



Adapte o exemplo. use um produto ao qual os participantes se possam associar facilmente.

8. Guie a discussão para a qualidade do produto. Ligue as discussões à definição de qualidade:
- Qualidade refere-se a um conjunto de aspetos e características de um produto ou serviço que contribui para a sua capacidade de satisfazer certos requisitos. É a capacidade do produto ou serviço de cumprir e satisfazer as exigências do utilizador final.
 - Em produtos alimentares, a segurança alimentar é uma componente de qualidade. Segurança alimentar refere-se à prevenção de todos os riscos, crónicos ou agudos, que podem tornar o alimento prejudicial à saúde do consumidor.
9. Pergunte aos participantes quais julgam ser as causa prováveis de batatas de má qualidade (ou do produto que escolheu) e como é que isto pode ser evitado. Use a discussão para realçar que no plano de negócios é importante descrever como é que a cooperativa irá assegurar a produção de produtos ou serviços de boa qualidade.

10. Diga aos participantes que uma cooperativa deve também garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. Explique:

- Segurança no trabalho e saúde abrangem todos os aspetos das condições de trabalho e envolvem a promoção e conservação do mais alto grau de bem-estar social, mental e físico dos trabalhadores em todas as profissões.
- A segurança pode promover a produtividade. Trabalhadores com receio de se magoarem, geralmente produzem menos. A segurança de ferramentas, processos e local de trabalho é vital para proteger os trabalhadores e evitar interrupções no trabalho.
- A segurança dos trabalhadores e a saúde melhoram o resultado/rentabilidade; acidentes de trabalho ou doenças são muito dispendiosos e podem ter muitas consequências graves diretas ou indiretas na vida dos trabalhadores e da sua família.

11. Para preparar os participantes para escreverem as medidas de garantia de qualidade e segurança, poderá utilizar o Exercício Quebra-Gelo 5: Identifique os Riscos (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia).



Um risco é um objeto, evento, comportamento ou condição perigosa no local de trabalho que tem o potencial de causar uma lesão, doença ou danos materiais.

12. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 4B. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos têm 40 minutos para realizar a Atividade 4B.
- c) Na maior parte das perguntas, precisarão de consultar os resultados no Módulo 2. Contudo, isso não significa que não possam mudar ou melhorar as respostas anteriores. Deverão incorporar as informações recentes que receberam e os novos ensinamentos que adquiriram.
- d) Deverão levantar a mão ou dirigir-se a si se tiverem perguntas e/ou precisarem de ajuda.



Circule entre os grupos enquanto estão a realizar a atividade. Faça perguntas para ajudar os membros do grupo a realçar informações relevantes, esclarecer pontos de vista, resumir informações e tirar conclusões. Por exemplo:

- “Pode dar-me alguns exemplos de...?”
- Sondar: “Pode explicar isso um pouco mais?”
- Passar para outros participantes: “Quem tem outras ideias sobre isto?”
- Incentivar outros pontos de vista: “Alguém pode dar outro ponto de vista sobre isto?”
- Resumir: “Alguém pode resumir os pontos apresentados até agora?”

13. Peça a dois grupos que partilhem os seus resultados para a Atividade 4B Etapa 2 em plenário. Incentive o debate.



Verifique se não há nenhum preconceito de género no perfil dos trabalhadores necessários e se os processos de trabalho são sensíveis ao género.

Atividade 4C: Princípios e operações da cooperativa

14. Pergunte aos participantes se ainda se lembram dos princípios cooperativos que aprenderam no módulo Think.COOP. Diga-lhes que, em preparação para a subsecção seguinte do plano de operações, será efetuada uma revisão rápida. Fará uma breve descrição do princípio e eles identificarão a que princípio se está a referir.

- Adesão voluntária e aberta: Quem quiser tornar-se membro de uma cooperativa pode fazê-lo, desde que concorde com as condições para ser membro. As expectativas serão diferentes em cada cooperativa, mas podem incluir coisas como concordar em participar numa reunião de todos os membros uma vez por ano ou trabalhar na cooperativa algumas vezes por semana.
- Controlo democrático dos membros: compete aos membros da cooperativa tomar decisões sobre o que a sua cooperativa faz. Isto pode incluir tomar decisões sobre como a cooperativa funciona, como gastar o excedente ou quem será o representante dos membros no conselho de administração. Numa cooperativa todos os membros têm voz igual e uma palavra a dizer quanto ao que acontece.
- Participação económica dos membros: Quando uma cooperativa está a mobilizar fundos, parte do princípio de que todos os membros irão contribuir equitativamente. Este princípio sugere que os excedentes deverão ser utilizados para melhorar a cooperativa, planear o futuro e distribuir aos membros como reembolso da sua participação.
- Autonomia e independência. Autonomia significa que numa cooperativa os membros são as únicas pessoas que têm uma palavra a dizer e tomam decisões sobre a forma como o negócio é administrado. Nenhuma outra organização pode – por qualquer motivo – dizer à cooperativa como deve administrar a sua organização. Em última análise, são os membros quem controla o destino da sua cooperativa.
- Educação, formação e informação: Este princípio significa que todas as cooperativas devem realizar um programa educativo para membros, diretores e pessoal. Também realça a importância de informar o público em geral sobre a sua cooperativa e as vantagens de ser membro.
- Cooperação entre cooperativas: Este princípio significa que organizações cooperativas muitas vezes trabalham juntas para objetivos comuns ou em projetos que irão beneficiar todas as organizações envolvidas. A ideia é que as organizações são mais fortes quando estão a trabalhar juntas.
- Preocupação com a comunidade: Este princípio fala dos valores de responsabilidade social e de cuidar dos outros. As cooperativas trabalham para melhorar e desenvolver a comunidade.

Fonte: All 4 Each, Saskatchewan Co-operative Association and the Public Legal Education Association of Saskatchewan

15. Explique:

- A adesão e integração dos princípios cooperativos nas operações diárias ajudarão a assegurar que as características inerentes da cooperativa sejam mantidas e reforçadas.
- Os sete princípios distinguem uma cooperativa de outros tipos de empresas. Assim sendo, é importante realçar no plano de negócios como serão implementados e integrados os princípios nas operações da cooperativa.

16. Discuta um exemplo da Etapa 2 da Atividade C do Guia de Formação sobre como o princípio é integrado na cooperativa.

17. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 4C. Dê-lhes as seguintes instruções:
- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos terão 45 minutos para concluir a Atividade 4C.
 - c) Deverão levantar a mão ou dirigir-se a si se tiverem perguntas e/ou precisarem de ajuda.



Distribua um folheto sobre a definição dos 7 princípios aos grupos. Mantenha as definições tão simples e práticas quanto possível.

18. Atribua a cada grupo um ou dois princípios. Peça-lhes que partilhem em plenário as suas respostas à Atividade C Etapa 2 sobre os princípios que lhe foram atribuídos. Depois de cada grupo fazer a apresentação, pergunte aos outros grupos se têm alguma coisa a acrescentar a partir dos seus resultados.
19. Conclua a sessão resumindo o conteúdo do Plano de Operações.

Sessão 5: Gestão dos Riscos

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão adquirido as competências para realizarem uma análise dos riscos e definirem medidas de gestão dos riscos.

Preparação Prévia

Familiarizar-se com riscos comuns de empreendimentos e possíveis estratégias de mitigação.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)
- Projetor (facultativo)
- Materiais para o Exercício Quebra-Gelo 6: Jogo de Atirar a Bola (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia)

Participantes

- Módulo 3 Sessão 5 do Guia de Formação Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

100 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Poderá utilizar o Exercício Quebra-Gelo 6: Jogo de Atirar a Bola para introduzir o tópico sobre gestão dos riscos e estimular os participantes. Pode encontrar isso na Secção 4 deste guia. Contudo, não mencione ainda que o jogo é sobre correr riscos e gestão de riscos.
2. Aproveite a discussão de balanço final para explicar o seguinte:

- Embora todos sejam confrontados com situações envolvendo riscos de vez em quando, o sucesso de uma cooperativa depende da sua habilidade de correr riscos calculados moderados.
- Um passo fundamental para garantir o empenhamento de um membro é descrever e analisar os riscos potenciais associados ao começo de uma nova cooperativa e apresentar estratégias que a organização proposta irá utilizar para gerir esses riscos.

Atividade 5A: Identificar os riscos e medidas de mitigação

3. Explique:

- Risco é qualquer fator que pode causar prejuízo à cooperativa ou, no pior cenário, fazer com que a cooperativa interrompa as suas operações.
- É importante que as cooperativas identifiquem e avaliem os potenciais riscos. Ao compreender os riscos potenciais, uma cooperativa pode implementar medidas para evitar que ocorram e/ou ter planos prontos sobre como minimizar o impacto se ocorrer tal incidente.

4. Peça aos participantes que deem exemplos dos principais riscos que correm nas suas próprias empresas ou no seu modo de vida. Escolha no máximo dois exemplos e escreva-os no quadro. Faça um quadro semelhante ao da Atividade 5A. Certifique-se de que os exemplos não são do mesmo tipo que os do guia de formação.

Atividade 5A Gestão dos Riscos

Atividade 5A Gestão dos Riscos			
Risco	Probabilidade de acontecer	Impacto se acontecer	Medidas para evitar que aconteça e/ou reduzir os danos se acontecer

5. Trabalhe a lista de riscos no quadro. Incentive as discussões usando a mesma estrutura que na Atividade 5A.
- Probabilidade de acontecer (muito provável que aconteça, pode acontecer, não é provável que aconteça).
 - Potencial impacto (muito mau, mau, não tão mau).
 - Medidas para evitar que aconteça e/ou reduzir os danos se acontecer.
6. Diga aos participantes que alguns dos riscos comuns enfrentados pelas cooperativas são os seguintes:

- Os membros não pagam as quotas a tempo.
- Fraca participação dos membros em atividades da cooperativa, em especial reuniões.
- Fraca utilização de produtos e serviços da cooperativa.
- Preços do mercado incertos e variáveis.
- Mudança nas preferências dos compradores ou os compradores deixam de comprar.
- Os membros não conseguem fornecer serviços ou produtos segundo normas e quantidades acordadas.
- Fraude financeira.
- Mudanças na política do governo com impacto negativo nas cooperativas.

7. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 5A. Dê as seguintes instruções:
- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 5A.
 - c) Os grupos têm 50 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 5A.
8. Peça a cada grupo que partilhe em plenário um risco cada do seu resultado da Atividade 5A, incluindo as suas respostas sobre a probabilidade de acontecer, impacto e medidas de prevenção ou mitigação. Escreva as respostas usando o mesmo quadro que nas Etapas 3 e 4 acima.
9. Faça os grupos olhar para o quadro. Pode ser possível que os grupos tenham identificado os mesmos riscos, mas tenham estratégias de prevenção e mitigação diferentes. Peça aos que têm estratégias diferentes (das que estão escritas no quadro) para partilharem ideias.
10. Conclua a sessão dizendo:

- As cooperativas podem enfrentar os mesmos riscos, mas as estratégias de gestão dos riscos podem divergir, dependendo do seu contexto, recursos, etc.
- A eliminação da probabilidade de ocorrer e do impacto dos riscos é a melhor estratégia. Isto implica eliminar a causa profunda do risco.

Sessão 6:

Plano de Gestão

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão aprendido como preparar a secção do plano de gestão do plano de negócios.

Preparação Prévia

- Familiarizar-se com o organigrama básico de uma cooperativa.
- Preparar um exemplo de um organigrama de uma cooperativa típica na sua zona.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou Quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)
- Projetor (facultativo)

Participantes

- Módulo 3 Sessão 6 do Guia de Formação Start.COOP
- Resultados do Módulo 2 Sessão 3 do Guia de Formação Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

75 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Explique:

- O plano de gestão explica a estrutura da organização e porque é que a cooperativa é particularmente adaptada ao setor que está a explorar.
- A cooperativa deverá demonstrar que tem um plano adequado para tratar das suas necessidades operacionais e que as posições chave são ocupadas por pessoas com conhecimentos adequados.

Atividade 6A: Elaborar o vosso organigrama

2. Mostre um exemplo de um organigrama e peça aos participantes que o interpretem. Baseie-se nas suas respostas para explicar:

- A estrutura organizacional é o quadro segundo o qual as atividades de uma empresa como uma cooperativa são realizadas. É o processo de ligar as partes num todo unificado para realizar os objetivos pretendidos.
- Um organigrama é uma ajuda visual usada para esclarecer quem depende de quem e quem é responsável por o quê na cooperativa.
- Vão aprender sobre os papéis do conselho de administração e da assembleia geral no módulo seguinte.

3. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 6A. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 6A.
- c) Os grupos terão 20 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 6A.
- d) Use os resultados no Módulo 2 Sessão 3 de Start.COOP como ponto de partida para o desenvolvimento do organigrama.

4. Peça a dois grupos que partilhem os seus resultados em plenário (se possível, sobre diferentes tipos de cooperativas). Dê feedback.

Atividade 6B: Descrição de funções

5. Explique:

- A cooperativa deverá assegurar que tem os recursos humanos necessários para atingir os seus objetivos. Isto refere-se a ter o número correto de empregados com a(s) competência(s) certa(s) no momento em que são necessárias.
- A descrição de funções descreve os deveres e as responsabilidades dos recursos humanos membros da cooperativa, incluindo as competências, formação e experiência necessárias.



Lembre os participantes de que deverão pensar no perfil, nas qualificações e na experiência e não na pessoa ou no género da pessoa necessária para realizar as tarefas.

6. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 6B. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos terão 15 minutos para concluir a Atividade 6B.
- c) Use os resultados do Módulo 2 Sessão 3 de Start.COOP como ponto de partida para redigir a descrição de funções.

7. Peça a dois grupos que partilhem em plenário o perfil do seu Diretor. Dê feedback.

Sessão 7:

Plano Financeiro

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão aprendido como preparar projeções financeiras.

Preparação Prévia

- Familiarizar-se com como preparar uma demonstração das operações previstas, fluxo de caixa e balanço.
- Fornecer uma adaptação de uma demonstração das operações previstas, fluxo de caixa e balanço de acordo com o imposto sobre o rendimento, contabilidade e leis de cooperativas do país dos participantes.

Materiais

Facilitador

- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)
- Projetor (facultativo)

Participantes

- Módulo 3 Sessão 7 do Guia de Formação Start. COOP
- Resultados do Módulo 2 Sessão 4 de Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

170 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Explique:

- Todas as decisões e hipóteses nas secções anteriores do plano de negócios serão refletidas no plano financeiro. Às vezes pode ser necessário fazer ajustes nas hipóteses e decisões das primeiras etapas, depois de examinar as implicações financeiras.
- O plano financeiro descreve como o negócio se irá sair em termos de lucros obtidos e liquidez nos próximos anos. Também fornece pormenores sobre os custos iniciais e operacionais.
- Esta sessão incidirá em projeções financeiras. Contudo, recomenda-se que o grupo organizador reveja os cálculos dos custos iniciais e operacionais feitos durante a Sessão 4 do Módulo 2 de Start.COOP.

Atividade 7A: Preparar a vossa demonstração de resultados

- Diga aos participantes que na Sessão 4 do Módulo 2, já fizeram os cálculos iniciais sobre os custos e os lucros. Nesta sessão, vão aprender como colocar isto no modelo de demonstração de resultados. Entre empresas pertencentes a investidores privados, isto é conhecido como “demonstração de resultados”. Explique:

- Uma demonstração de resultados prevista mostra lucros e perdas para um período específico futuro (por ex: um ano). Vê quanto dinheiro a cooperativa irá ganhar num período específico menos as despesas previstas para esse período.

- Mostre uma demonstração de resultados de uma cooperativa na zona dos participantes, se estiver disponível. Pode adaptar o exemplo dado no guia de formação segundo as leis de contabilidade e de cooperativas do país dos participantes. Explique as categorias de conta:

Categorias de conta	Descrição
Receita total	Dinheiro total pago pelos produtos ou serviços da cooperativa $Receita\ total = Quantidade\ de\ produtos\ vendidos \times preço\ unitário$ Se a cooperativa tiver vários produtos: $Receita\ total = Receita\ do\ Produto\ 1 + Receita\ do\ Produto\ 2 + Receita\ do\ Produto\ 3.$
Despesas	Dinheiro gasto ou despesas feitas para gerar receitas. As categorias principais de despesas são: Materiais, Salários/ Vencimentos, Serviços e Outras Despesas, Depreciação e Amortização.
Depreciação	Depreciação é a diminuição no valor de um ativo ao longo do tempo devido ao uso, desgaste e obsolescência. Quando um ativo de longo prazo ou ativo fixo é comprado, o preço de compra não é registado como uma despesa. Isto porque se prevê que o ativo seja utilizado durante muitos anos e que dê lucros para além do período em que foi comprado. Assim, considerá-lo uma despesa nesse período iria sobrestimar as despesas nesse período e subestimá-las em períodos futuros. Para evitar isto, é utilizada a depreciação para combinar melhor a despesa de um ativo a longo prazo com o lucro que gera. $Depreciação\ Anual = Preço\ de\ Compra\ dividido\ pelo\ Número\ de\ Anos\ Previstos\ de\ Utilização.$
Amortização	Série de pagamentos de um empréstimo durante um período de tempo. O calendário de reembolso depende de três fatores principais, nomeadamente: – Capital: montante do empréstimo. – Taxa de juro: montante que o tomador paga ao credor pela utilização do empréstimo. Este pagamento vem somar-se ao reembolso do montante do empréstimo (capital). – Período de reembolso: período de tempo para reembolsar o empréstimo, dividido por prestações mensais ou por períodos fixos. Se tenciona pedir um empréstimo a um banco, informe-se sobre os seus pagamentos mensais.
Superavit Bruto (Lucro)	Montante que resta quando as despesas são deduzidas da receita total $Superavit\ Bruto = Receita\ Total - Despesas.$
Superavit Líquido	Montante que resta do Superavit Bruto depois de deduzidos os impostos e outras despesas. A cooperativa devolve o Superavit Líquido aos proprietários membros como reembolso da participação. A cooperativa pode distribuir o reembolso da participação a cada proprietário em dinheiro ou reter uma parte como investimento adicional no negócio. $Superavit\ Líquido = Superavit\ Bruto - Impostos\ e\ Outras\ Despesas.$

4. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 7A. Dê as seguintes instruções:
 - a) Each group assigns a new reader.
 - b) First read the session overview before working on Activity 7A.
 - c) The groups will have 35 minutes to read the session overview and complete Activity 7A.
 - d) Use os resultados do Módulo 2 Sessão 4 de Start.COOP como referência para a preparação da Demonstração de Resultados.
 - e) Peça aos grupos que levantem a mão ou se dirijam a si se tiverem perguntas e/ou precisarem de ajuda.
5. Peça aos grupos que levantem a mão se tiverem um superavit positivo.
6. Peça aos grupos que levantem a mão se tiverem um superavit negativo (prejuízos). Demonstre as razões para o superavit negativo. Aconselhe sempre que necessário.

Atividade 7B: Preparar a projeção do vosso fluxo de caixa

7. Explique:

- Uma projeção de fluxo de caixa mostra as fontes e utilizações de dinheiro para o período em análise (por ex: um ano). Mostra que montantes em dinheiro se espera que entrem e saiam e quando. Também mostra o montante líquido em numerário disponível a qualquer momento.
- A projeção é útil para determinar a viabilidade da cooperativa, em particular a sua capacidade de pagar as despesas necessárias para produzir o produto ou serviço e as operações em geral do negócio.
- Se as estimativas do fluxo de caixa mostrarem que haverá meses em que a cooperativa não terá dinheiro suficiente para cobrir as despesas, pode arranjar adiantadamente outras fontes de financiamento para conseguir ultrapassar essa falta temporária de dinheiro.
- Se as estimativas do fluxo de caixa mostrarem algum superavit, a cooperativa poderá considerar investir o dinheiro para o rentabilizar.

8. Dê um exemplo de projeção de fluxo de caixa (pelo menos três meses). Demonstre como se chega a esses números. Explique:

- Quando registado numa demonstração de fluxos de caixa, o dinheiro que entra no negócio é registado como “encaixe” ou “entrada de dinheiro”, ao passo que o dinheiro que sai do negócio é designado como “saída de caixa” ou “saída de dinheiro”. Depois de serem apresentadas as entradas e saídas, é calculado o fluxo de caixa seguinte (aumento ou diminuição em dinheiro). Depois é somado ao saldo de tesouraria inicial para obter o saldo de tesouraria final.
- De uma forma simples, a demonstração apresenta o saldo de tesouraria no início do período, as mudanças durante o período e o saldo resultante no fim do período.
- Exemplos de encaixes: dinheiro das vendas de produtos e serviços, cobrança de contas a receber, produtos da venda de imóveis ou equipamento, juros ganhos em depósitos bancários, produtos de novos empréstimos, dinheiro novo investido no negócio pelos membros, dividendos recebidos de investimentos financeiros do próprio negócio, etc.
- Exemplos de saídas de caixa: pagamentos para a aquisição de matéria-prima, pagamentos para a compra de máquinas e equipamento, salários e vencimentos do pessoal, reembolsos de participações, pagamentos de rendas, etc.

9. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 7B. Dê as seguintes instruções:
- Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - Os grupos terão 40 minutos para realizar a Atividade 7B.
 - Use a demonstração de resultados, custo previsto de arranque e funcionamento e resultado no Módulo 2 Sessão 4 de Start.COOP.
 - Peça aos grupos que levantem a mão ou se dirijam a si se precisarem de esclarecimentos e/ou assistênci.
10. Peça aos grupos que descrevam, em plenário, o seu fluxo de caixa usando as perguntas orientadoras seguintes:

- Mostra um fluxo de caixa positivo continuamente?
- Mostra um fluxo de caixa negativo continuamente?
- Mostra alguns meses positivos e alguns meses negativos?

11. Conclua a discussão:

- Se parecer que a cooperativa pode eventualmente produzir mais dinheiro do que o que usa, então muito provavelmente será um negócio viável.
- As cooperativas devem certificar-se de que têm acesso a dinheiro suficiente para enfrentarem a fase inicial crítica e para imprevistos, se surgirem.
- Não subestimem a quantidade de dinheiro necessária para iniciar um negócio. É melhor ter demasiado do que não ter suficiente. A falta de dinheiro pode arruinar um negócio viável.

Atividade 7C: Preparar o vosso balanço

12. Explique:

- Um negócio precisa de ativos para funcionar e estes ativos são financiados com o capital disponibilizado pelos membros e pode ser aumentado com atividades de mobilização de fundos/ contribuições não reembolsáveis de terceiros e empréstimos de fontes externas. A situação financeira de uma cooperativa é, portanto, definida pelos seus ativos, passivos e capital próprio dos membros que são apresentados num balanço.
- Um balanço descreve a saúde financeiras de uma companhia num momento específico (por ex: a 31 de dezembro de 20xx) ao passo que a demonstração de resultados é para um período de tempo (por ex: para o período de janeiro a dezembro de 20xx).
- O balanço é representado pela equação contabilística: $\text{Ativos} = \text{Passivos} + \text{Capital Próprio dos Membros}$ (e atividades de mobilização de fundos/ contribuições não reembolsáveis de terceiros).
- A qualquer momento, os ativos da cooperativa devem ser equilibrados com os passivos mais o capital próprio dos membros. Esta é a razão para o nome “balanço”.

13. Mostre um exemplo de um balanço. Pode mostrar o exemplo no guia de formação ou trazer o seu próprio exemplo que é mais relevante para o contexto dos seus participantes. Demonstre como se chegou a esses números. Explique:

Nome da Conta/ Itens no Balanço	Descrição
Ativos	<p>Coisas de valor pertencentes à cooperativa numa dada data do balanço. Isto pode incluir dinheiro, inventário ou stock, bens e dinheiro devido por pessoas e outras empresas. Os ativos podem ser convertidos em dinheiro.</p> <p>Há dois tipos de ativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ativos fixos: Ativos que levam muito tempo (mais de um ano) até poderem ser convertidos em dinheiro. São exemplos disso terras e imóveis. – Ativos correntes: Dinheiro ou outros ativos que podem ser facilmente convertidos em dinheiro dentro de um ano. São exemplos disso inventário, contas a receber, dinheiro no banco, etc.
Passivos	<p>Dívidas ou montante que a empresa deve a pessoas ou a outras empresas.</p> <p>Há dois tipos de passivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Passivos a longo prazo: Compromissos financeiros que devem ser pagos em períodos não superiores a um ano. Os exemplos incluem um empréstimo bancário com um prazo de 5 anos, hipoteca, financiamento de uma viatura. – Passivos correntes: Dívidas que devem ser pagas imediatamente ou pelo menos dentro de um ano. Os exemplos incluem faturas de serviços e pagamento de compras de matéria-prima.
Capital próprio dos membros	Montante que os membros colocam no negócio mais quaisquer lucros retidos no fim de cada ano de operações e subvenções/ donativos.

14. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 7C. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos terão 30 minutos para concluir a Atividade 7C.
- c) Use a demonstração de resultados, projeção do fluxo de caixa e os resultados no Módulo 2 Sessão 4 de Start.COOP como base.
- d) Peça aos grupos que levarem a mão ou se dirijam a si se precisarem de esclarecimentos e/ou ajuda.

15. Peça aos grupos que olhem para o seu rácio de endividamento ou o total de passivos dividido pelo capital total. Explique:

- O rácio mostra a percentagem de financiamento que vem de credores e de membros.
- Um rácio de endividamento de 1 significaria que o financiamento de membros e credores tem uma participação igual nos ativos do negócio.
- Se um rácio de endividamento for superior a 1, significa que uma maior percentagem do financiamento provém de dívidas.
- Um rácio de endividamento mais baixo geralmente significa uma cooperativa estável financeiramente e uma forte confiança dos membros na viabilidade financeira do negócio.

Sessão 8:

Sumário Executivo

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão adquirido conhecimentos sobre como elaborar o sumário executivo.

Preparação Prévia

- Familiarizar-se com o conteúdo do Sumário Executivo.

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 3 Sessão 8 do guia de formação Start.COOP
- Resultados do Módulo 3 de Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

45 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Explique:

- O sumário executivo é a primeira secção que aparece no vosso plano de negócios, mas geralmente é preparado só depois de todas as secções do plano de negócios terem sido concluídas.
- Fornece um resumo de alto nível do plano de negócios.
- As informações prestadas no sumário executivo permitirão ao leitor avaliar como se trabalhou exaustivamente durante o processo de redação do plano de negócios e até que ponto o negócio é viável.

Atividade 8A: Redigir o sumário executivo

2. Dê as seguintes dicas sobre a redação do sumário executivo:

- Rever o plano de negócios.
- Escolher uma ou duas frases resumidas de cada uma das secções do plano de negócios.
- O sumário deverá ser breve, claro e conciso para que qualquer pessoa que não esteja familiarizada com o setor compreenda o negócio.
- Utilize linguagem positiva e convincente. Contudo, deve-se equilibrar entusiasmo com sinceridade e factos.

3. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 8A. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 8A.
 - c) Os grupos terão 35 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 8A.
4. Peça a cada grupo que prepare e apresente em plenário uma frase breve sobre o seu plano de negócios (2 minutos cada grupo).

Encerramento do Módulo 3

5. Convide os participantes a participarem no Módulo 4 da formação Start.COOP. Faça um breve resumo.
6. Lembre os participantes de que devem terminar o seu plano de negócios.
7. Agradeça aos participantes pelo seu tempo e conhecimentos e pelas ideias partilhadas.

Módulo 4: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sessão 1: Estrutura Básica de uma Cooperativa

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão uma ideia melhor da estrutura organizacional de uma cooperativa.

Preparação Prévia

- Preparar a distribuição dos participantes por grupos.
- Familiarizar-se com os órgãos principais numa cooperativa.

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 4 Sessão 1 do guia de formação Start. COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

50 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Diga aos participantes que depois de terem demonstrado no seu plano de negócios que a sua ideia de negócio tem potencial comercial, a fase seguinte envolve a organização real da cooperativa.
2. Faça um breve resumo do Módulo 4. Realce que no Módulo 4 eles irão:

- Aprender como deverá ser estruturada e administrada a cooperativa para implementar eficazmente o plano de negócios.
- Definir as funções dos órgãos principais na cooperativa.
- Redigir os estatutos para facilitar o registo da cooperativa.
- Redigir as disposições estatutárias necessárias para assegurar a boa gestão dos assuntos da cooperativa e dos seus membros.

3. Para introduzir a sessão, poderá utilizar o Exercício Quebra-Gelo 7: Construir uma Torre (pode encontrá-lo na Secção 4 deste guia).
4. Ligue as ideias sobre o exercício quebra-gelo para discutir a definição da estrutura organizacional.

- A estrutura organizacional é um sistema que descreve como papéis e responsabilidades são organizados e orientados para se alcançar os fins e objetivos de uma organização.
- Também determina o fluxo de trabalho e o processo de comunicação dentro de uma organização.

5. Pergunte aos participantes quais são as características únicas da estrutura organizacional de uma cooperativa. Realce o seguinte:

- A cooperativa é controlada por e pertence aos membros que também utilizam os seus serviços. Eles são proprietários membros.
- O controlo é distribuído entre os membros numa base democrática.
- Os proprietários membros da cooperativa financiam e exploram o negócio.
- Uma cooperativa é concebida para atender às necessidades e aos interesses tanto de mulheres como homens e incentiva a participação igual de mulheres e homens na realização dos seus objetivos.



A cooperativa deve assegurar que há uma representação significativa de mulheres a todos os níveis da estrutura organizacional. A definição de papéis e tarefas não deve ser baseada em estereótipos de gênero.

Atividade 1A: Os órgãos principais numa cooperativa

6. Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 1A. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 1A.
 - c) Os grupos terão 20 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 1A.
7. Conclua a sessão pedindo aos participantes para dizerem o nome dos órgãos principais numa cooperativa. Pergunte-lhes se têm alguma pergunta.

Sessão 2: Membros e Assembleia Geral

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão:

- a) Uma ideia melhor dos direitos e deveres dos membros.
- b) Adquirido conhecimentos para definir os direitos e deveres dos membros.

Preparação Prévia

- Familiarizar-se com os direitos e deveres dos membros e as leis relevantes das cooperativas.

Materiais

Facilitador

- Projetor (facultativo)
- Flipchart e/ou quadros
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 4 Sessão 2 do guia de formação Start. COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

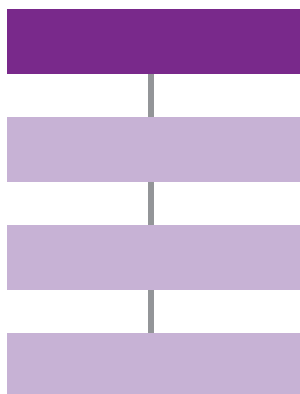
95 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Desenhe ou mostre um diapositivo de uma estrutura organizacional básica, em branco, de uma cooperativa. Aponte para a caixa de cima e pergunte aos participantes quem deve figurar nesta caixa.

Estrutura Organizacional Básica de uma Cooperativa



Perguntar: Que órgão ocupa esta posição?

2. Peça aos participantes para descreverem o papel da Assembleia Geral como aprenderam recentemente na Sessão 1. Resuma as respostas segundo os seguintes pontos:

- Uma Assembleia Geral é o mais alto órgão de tomada de decisão da cooperativa e é a autoridade final na gestão e administração dos assuntos da cooperativa.
- É composta por membros em situação regular.
- Para estar em situação regular, um membro deve cumprir os seus deveres e responsabilidades como estipulado nas disposições estatutárias.

Atividade 2A: Direitos dos membros

3. Explique:

- Os direitos dos membros referem-se a regras fundamentais do que é permitido ou devido aos membros com base nas disposições estatutárias da cooperativa. Estas são coisas a que um membro, independentemente do seu género, tem direito como resultado da sua qualidade de membro da cooperativa.
- Os direitos são definidos pelos próprios membros e também se baseiam em legislação existente sobre cooperativas no país.
- A lei estatutária e as disposições estatutárias de uma cooperativa dão aos membros as ferramentas para controlarem a cooperativa e o dever de usarem essas ferramentas em benefício mútuo.

4. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 2. Dê as seguintes instruções:

- a) Escolhem um novo leitor
- b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 2A.
- c) Os grupos têm 30 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 2A.

5. Peça a pelo menos dois grupos que indiquem os direitos dos membros que gostariam de incluir nas suas disposições estatutárias.

Atividade 2B: Deveres dos membros

6. Discuta:

- A concessão de direitos a um membro também exige que certas obrigações e certos deveres sejam cumpridos.
- Contrariamente ao investidor passivo numa companhia, o proprietário- membro – utente de uma cooperativa deve patrocinar e guiar o negócio para que tenha sucesso.
- Os deveres de um membro também estão estipulados nas disposições estatutárias. Estes deveres e estas responsabilidades baseiam-se nas necessidades da cooperativa e dos seus membros.
- Um membro que não cumpra os seus deveres é considerado inativo e não tem direito a voto. Na maioria dos casos, os membros inativos devem, eventualmente, ter a sua qualidade de membro cancelada.



Todos os membros, independentemente do seu género, têm deveres a cumprir dentro da cooperativa. No entanto, pode haver casos particulares em que as mulheres não consigam cumprir certos deveres. Por exemplo, participar nas atividades da cooperativa durante as horas em que têm de tomar conta dos filhos. Nestes casos, a cooperativa deverá ter em consideração tanto o papel reprodutivo como o papel produtivo das mulheres ao agendar reuniões e outras atividades.

7. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 2B. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Os grupos têm 20 minutos para realizar a Atividade 2B.

8. Peça aos grupos que partilhem em plenário outros deveres que julgam que devem ser incluídos nas disposições estatutárias. Dê feedback.

Sessão 3: Conselho de Administração

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão:

- a) Compreendido a composição, o perfil e as responsabilidades do Conselho de Administração.
- b) Adquirido conhecimentos para definir como será escolhido e eleito o Conselho de Administração e para definir os seus deveres.

Preparação Prévia

- Familiarizar-se com as leis locais de cooperativas que regem a composição e as funções do Conselho de Administração.
- Rever os deveres do Conselho de Administração.

Materiais

Facilitador

- Projetor (facultativo)
- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 4 Sessão 3 do guia de formação Start. COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

110 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Volte ao organigrama. Pergunte aos participantes que órgão deverá figurar na 2ª caixa.

Estrutura Organizacional Básica de uma Cooperativa



Perguntar: Que órgão ocupa esta posição?

2. Explique e discuta:

- Os membros exercem o seu poder na Assembleia Geral, na qual todos os membros têm o direito e o dever de participar. Mas estas em geral são realizadas apenas uma vez por ano. Também não é prático realizar Assembleias Gerais todos os dias ou semanas para decidir sobre questões administrativas e políticas. Portanto, os membros elegem o Conselho de Administração para cuidar da cooperativa em seu nome.
- O Conselho de Administração ocupa uma posição chave entre membros e administradores contratados. Eles representam os membros como donos e utilizadores dos serviços e produtos da cooperativa.

- O Conselho é responsável perante os membros. As ações do Conselho de Administração deverão ser transparentes e atender às necessidades e aos interesses dos seus membros.
- Os membros do Conselho devem ser capazes de tomar decisões com base no que é melhor para a cooperativa. O Conselho é o órgão de tomada de decisão da cooperativa. Portanto, é importante que os membros tenham toda a confiança no Conselho de Administração.



É importante que o Conselho de Administração tome conhecimento e reconheça as diferentes necessidades, prioridades e preocupações bem como as capacidades e competências diferenciadas de mulheres e homens. Dados desagregados por sexo sobre o perfil, as necessidades e as preocupações dos membros deverão servir de base para a tomada de decisão a todos os níveis da estrutura cooperativa.

Atividade 3A: Responsabilidades do Conselho de Administração

3. Pergunte aos participantes quais julgam ser as responsabilidades do Conselho de Administração. Resuma:

- Supervisionar a preservação e gestão dos bens da cooperativa.
- Informar os membros.
- Preservar o caráter cooperativo da organização.
- Definir as políticas da cooperativa.
- Contratar e supervisionar o diretor/ a equipa de direção.
- Representar os membros.
- Avaliar o desempenho da cooperativa.

4. Diga aos participantes que agora vão analisar cada uma destas responsabilidades na Atividade 3A. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 3A.
- c) Os grupos têm 30 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 3A.

5. Faça com que os grupos partilhem os seus resultados na Etapa 2, em plenário. Dê feedback.

Atividade 3B: Membros do Conselho de Administração

6. Discuta:

- O Conselho de Administração escolhe os membros do Conselho. O membro principal é o presidente do conselho. A seguir vem o vice-presidente que substitui o presidente. O secretário, tesoureiro e outras posições que possam ser necessárias para a cooperativa, podem ser nomeados ou eleitos pelo Conselho. Cada membro tem deveres específicos como detalhado nas disposições estatutárias da cooperativa. Estes cargos concentram-se em atividades muito específicas.

- A estrutura do Conselho é determinada pelos membros e está escrita nas disposições estatutárias. Os fatores principais a considerar ao determinar o número de diretores e de responsáveis são o número de membros, a complexidade das operações e regras do governo. Em muitos países, a lei estipula o número mínimo de membros do Conselho de Administração bem como os cargos ou os membros do Conselho.



Uma vez que as mulheres estão em geral sub-representadas, a cooperativa pode querer estipular um número fixo de assentos para as mulheres no Conselho de Administração.

7. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 3B. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos têm 15 minutos para realizar a Atividade 3B.
8. Pergunte aos participantes se têm alguma pergunta ou precisam de esclarecimentos.

Atividade 3C: Qualificações do Conselho de Administração

9. Explique:

- O primeiro Conselho de Administração é eleito durante a primeira Assembleia Geral. A eleição dos administradores geralmente envolve o seguinte processo:
 - Um membro nomeia a pessoa para o cargo.
 - A pessoa nomeada deve dizer se está disposta a concorrer para o cargo.
 - A Assembleia Geral deve eleger a pessoa para o cargo.
- Uma das condições principais para uma gestão eficaz é a escolha do Conselho de Administração. O sucesso de uma cooperativa depende, em grande medida, da qualidade dos seus líderes.



As mulheres são diferentes dos homens, mas não são inferiores aos homens. As mulheres têm a capacidade e o potencial para serem tão competentes como os homens. As mulheres deverão usufruir dos mesmos direitos que os homens ao serem consideradas para cargos de liderança de cooperativas.

10. Diga aos participantes que na Atividade 3C vão definir as qualificações do seu Conselho de Administração. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Os grupos têm 30 minutos para realizar a Atividade 3C.
11. Peça a pelo menos dois grupos que partilhem, em plenário, o que julgam ser as qualificações mais importantes dos futuros membros do Conselho.

Sessão 4:

O Diretor

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão aprendido como preparar a descrição de funções do diretor da cooperativa.

Preparação prévia

- Rever aspetos básicos da redação de uma descrição de funções.
- Rever as tarefas principais dos diretores nas descrições de tarefas.
- Familiarizar-se com a lei local de cooperativas que rege o cargo de Diretor.

Materiais

Facilitador

- Projetor (facultativo)
- Flipchart e/ou quadro
- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 4 Sessão 4 do guia de formação Start. COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

45 minutos

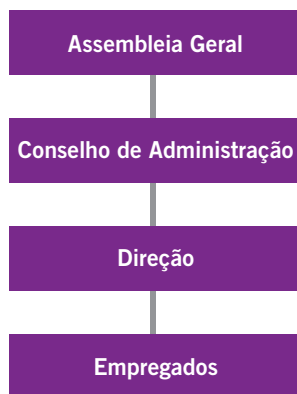
Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Mostre o diagrama a seguir. Pergunte aos participantes quais julgam que são as responsabilidades principais de um diretor e quem é o seu superior hierárquico. Resuma:

- O diretor é selecionado e nomeado pelo Conselho de Administração.
- A responsabilidade principal do diretor é assegurar que a gestão quotidiana da cooperativa seja feita eficientemente e de acordo com o mandato da Assembleia Geral.
- O Conselho tem a responsabilidade de supervisionar e monitorizar o desempenho do diretor em nome dos membros. O diretor deve informar regularmente o Conselho dos resultados do negócio. Então, o desempenho da cooperativa é comunicado aos membros pelo Conselho de Administração durante a reunião anual.
- Com base no mandato dado pelos membros, o Conselho decide o que a cooperativa irá fazer. O diretor planeia a melhor forma de o fazer, sujeito à análise do Conselho.

Estrutura Organizacional Básica de uma Cooperativa



Atividade 4A: Preparar uma descrição de funções

2. Diga aos participantes que agora irá descrever as tarefas e responsabilidades do diretor, incluindo as qualificações ou competências necessárias para realizar o trabalho. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 4A.
 - c) Os grupos têm 25 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 4A.
 - d) Use a descrição de funções do diretor na seção sobre o plano de gestão do plano de negócios como ponto de partida.
3. Peça a dois grupos que partilhem a sua descrição de funções em plenário. Dê Feedback.
4. Conclua:

- Um diretor de uma cooperativa deve ter um bom discernimento comercial, capacidades de gestão, conhecimento do setor e a habilidade de utilizar os recursos eficazmente.
- O diretor deverá ter uma compreensão clara dos princípios cooperativos. Deve conhecer bem os aspetos fundamentais da cooperação bem como a estrutura e as operações da cooperativa.
- O diretor deve reconhecer os interesses dos membros como sendo o mais importante e compreender o seu papel e as suas responsabilidades quanto à satisfação desses interesses.



Às vezes são feitas suposições erradas sobre a capacidade das mulheres de desempenharem certas funções que requerem capacidades de liderança como os cargos de direção. Por esta razão é importante que, quando uma cooperativa redige uma descrição de funções, considere as qualificações e competências necessárias para ocupar o cargo em vez de quem pode fazer isso. As cooperativas ficarão surpreendidas por, em alguns casos, as mulheres poderem ser tão competentes como os homens ou até mais qualificadas do que os homens para desempenharem essas funções.

Sessão 5:

Estatutos

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão aprendido as informações básicas necessárias para elaborar os estatutos.

Preparação Prévia

- Adaptar o modelo de estatutos de acordo com a legislação local/ normas do governo no país dos participantes.
- Rever os estatutos de cooperativas existentes no país dos participantes.
- Familiarizar-se com o processo de registo de cooperativas no país dos participantes.

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 4 Sessão 5 do guia de formação Start. COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

60 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Fazer um breve resumo do processo de registo de cooperativas e dos requisitos no país dos participantes.

2. Explique:

- Os Estatutos ou Artigos de Cooperação são um conjunto de documentos oficiais entregues num serviço do governo para documentar e registar legalmente a criação de uma cooperativa.
- A entrega dos estatutos no serviço relevante cria a cooperativa como uma entidade jurídica única, separada dos seus membros e possuindo muitos dos direitos e responsabilidades de indivíduos.
- A oficialização da cooperativa facilitará o acesso a financiamento, serviços de desenvolvimento de negócios e tecnologias do governo, instituições financeiras e organizações de desenvolvimento. As cooperativas registadas têm melhor acesso a mercados pois têm um estatuto jurídico que lhes permite celebrar contratos.
- O registo também salvaguarda legalmente a quota ou o investimento dos membros.

Atividade 5A: Conteúdo dos Estatutos

3. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 5A para que fiquem a saber quais as informações necessárias para elaborar os estatutos e para que identifiquem as lacunas em termos de informação. Dê-lhes as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 5A.
 - c) Os grupos têm 30 minutos para ler a síntese da sessão e concluírem a Atividade 5A.
 - d) Se houver qualquer pergunta ou pontos que não compreendem, deverão levantar a mão ou dirigir-se a si.
 - e) Tome nota dos pontos para os quais precisam de informações.
4. Peça aos grupos que partilhem as questões para as quais não têm resposta ou lhes faltam informações. Aconselhe sobre onde e/ou como podem obter informações.
5. Lembre os participantes que, depois de terem recolhido as informações necessárias, devem procurar a ajuda de um advogado para a finalização e registo em cartório dos estatutos.

Sessão 6: Disposições Estatutárias da Cooperativa

Objetivo

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão uma compreensão geral do conteúdo das disposições estatutárias de modo a poderem tomar decisões fundamentadas sobre o seu conteúdo.

Preparação Prévia

- Adaptar o modelo de disposições estatutárias segundo a legislação local/ normas do governo no país dos participantes.
- Adaptar o exemplo de disposições estatutárias no guia de formação.
- Rever as disposições estatutárias de cooperativas existentes no país dos participantes.

Materiais

Facilitador

- Canetas
- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 4 Sessão 6 do guia de formação Start. COOP
- Canetas e/ou lápis

Tempo

180 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da Sessão

1. Pergunte aos participantes o que entendem por disposições estatutárias. Baseie-se nas suas respostas para explicar o seguinte:

- As disposições estatutárias da cooperativa são as regras que regem os procedimentos do dia a dia.
- As disposições estatutárias refletem o propósito da cooperativa e como os membros participam no seu negócio.
- As disposições estatutárias definem os direitos básicos e as responsabilidades de membros, Conselho de Administração e direção.
- As disposições estatutárias descrevem como é que Conselho de Administração, membros e direção irão trabalhar juntos, como se procederá à tomada de decisão e outros detalhes administrativos e de gestão.
- As disposições estatutárias têm como propósito proteger os direitos e os bens dos membros e promover uma gestão transparente e democrática da cooperativa.
- Normalmente, as disposições estatutárias de uma cooperativa só podem ser mudadas por votação democrática ou, em alguns casos, por consenso dos membros.

Atividade 6A: A importância das disposições estatutárias

2. Peça aos participantes que partilhem exemplos de regras nos seus lares. Continue perguntando porque julgam que normas e regulamentos são necessários e importantes. Escreva as respostas no quadro.
3. Dirija a atenção dos participantes para a Atividade 6A. Diga-lhes que eles agora vão refletir sobre a importância das disposições estatutárias ao criarem a sua cooperativa de modo a ter sucesso. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 6A.
 - c) O grupo tem 45 minutos para ler a síntese da sessão e concluir a Atividade 6A.
4. Peça aos participantes que partilhem a sua ideia geral sobre a importância das disposições estatutárias. Conclua dizendo que, quer em casa quer na cooperativa, os benefícios principais de ter regras e normas são os seguintes:

- Normas e regulamentos ajudam os membros da cooperativa a compreender o que se espera deles e o que acontecerá se infringirem as regras. Contribuem para um ambiente estável em que as pessoas se sentem seguras.
- Ter normas e regulamentos ajuda a evitar conflitos e fornece um guia sobre como lidar com conflitos.
- Normas e regulamentos ajudam a guiar procedimentos aparentemente banais ou rotineiros.
- Normas e regulamentos ajudam a reduzir o risco de os membros seguirem a sua própria direção e agenda pessoal.

Atividade 6B: Preparar o esboço de disposições estatutárias

5. Dê as seguintes dicas:

- É importante que uma cooperativa elabore as suas próprias disposições estatutárias em consulta com os membros de modo a assegurar que as regras sejam aceites e compreendidas por eles.
- As disposições estatutárias devem ser simples e refletir a natureza das atividades e operações da cooperativa.
- As disposições estatutárias deverão ser abrangentes na sua cobertura e fornecer uma estrutura confiável, justa e democrática a utilizar, independentemente da questão que é apresentada à cooperativa. Ao mesmo tempo, as disposições estatutárias deverão ser suficientemente concisas para serem compreensíveis.



- As disposições estatutárias da cooperativa deverão promover um maior número de mulheres membros e uma maior participação das mulheres em processos de liderança e tomada de decisão.
- Inclua uma cláusula sobre a igualdade de gênero nas vossas disposições estatutárias para mostrar que as mulheres e os homens têm os mesmos direitos, incluindo o acesso igual ao Conselho de Administração e a posições nos comitês e que são tratadas de forma igual dentro da cooperativa.

6. Distribua o exemplo de disposições estatutárias.

7. Peça aos participantes que trabalhem na Atividade 6B. Dê as seguintes instruções:

- a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
- b) O grupo tem 60 minutos para concluir a Atividade 6B.
- c) Use o exemplo de disposições estatutárias de atividades anteriores como referência.

8. Pergunte aos participantes se há partes ou disposições estatutárias que não são claras. Esclareça-as.

9. Lembre os participantes de que é melhor fazer com que as disposições estatutárias sejam revistas por um advogado. Devem certificar-se de que as disposições estatutárias estão em conformidade com as normas do governo e os Estatutos ou Artigos de Cooperação.

Sessão 7: Plano de Ação

Objetivos

Depois de concluírem esta sessão, os participantes terão traçado as ações necessárias para arrancar com a cooperativa.

Preparação Prévia

Nenhuma

Materiais

Facilitador

- Temporizador (telemóvel ou computador)

Participantes

- Módulo 4 Sessão 7 do guia de formação Start.COOP
- Canetas e/ou lápis

Duração

45 minutos

Etapas e Mensagens Principais

Síntese da sessão

1. Explique:
 - Esta é a última atividade dos módulos Start.COOP.
 - Para assegurar que os participantes não perdem nenhuma etapa essencial ou atividades necessárias para facilitar a formação da sua cooperativa, eles irão preparar um plano de ação.
 - É importante que a cooperativa arranque o mais cedo possível para não se perder o interesse dos membros.

Atividade 7A: Redigir o Plano de Ação

2. Peça aos grupos que trabalhem na Atividade 7A. Dê as seguintes instruções:
 - a) Cada grupo escolhe um novo leitor.
 - b) Primeiro leem a síntese da sessão antes de trabalharem na Atividade 7A.
 - c) Os grupos têm 35 minutos para ler a síntese da sessão e realizar a Atividade 7A.
3. Pergunte aos grupos quando tencionam realizar a 1ª Assembleia Geral.

Inquérito sobre Conhecimentos Pós-Formação e Inquérito de Avaliação da Formação

4. Faça o inquérito sobre conhecimentos pós-formação (Anexo2) e o inquérito de avaliação da formação (Anexo 3).

Encerramento da formação Start.COOP

5. Felicite os participantes por terem concluído a formação Start.COOP.
6. Diga-lhes que depois de terem realizado a 1ª Assembleia Geral, é altamente recomendado que os membros do Conselho de Administração e a direção participem na formação Manage.COOP.

Secção 4: EXERCÍCIOS QUEBRA-GELO

Exercício Quebra-Gelo 1: Vamos Jogar ao Bingo

Materiais

- Cartão de Bingo em papel A4 (número de cópias = número de participantes)
- Canetas

Exemplo de Cartão de Bingo: pode ser adaptado pelo facilitador

Nasceu no mesmo mês que tu Quem?	Tem um nome próprio que começa com a mesma letra que o teu Quem?	Fica na mesma aldeia que tu Quem?	Gosta da cor verde Quem?	Tem a mesma ocupação que tu Quem?
Toma café todas as manhãs Quem?	Fala o mesmo dialeto que tu Quem?	Está envolvido em trabalho de desenvolvimento comunitário Quem?	Tem uma irmã Quem?	Tem um irmão Quem?
É membro de um grupo Quem?	Interessado em aderir a uma cooperativa Quem?	LIVRE	Participou numa formação sobre desenvolvimento de empresas Quem?	Gere um negócio Quem?
Adora desporto Quem?	Prefere chá a café Quem?	Tem uma quinta Quem?	Faz trabalho voluntário Quem?	Não gosta de comida picante Quem?
Interessado em formar uma cooperativa Quem?	É canhoto Quem?	Tem mais do que um animal de estimação Quem?	Adora doces Quem?	É o filho mais novo Quem?

Duração

20 a 30 minutos

Instruções

1. Dê a cada participante um cartão de bingo.
2. Têm 10-15 minutos para socializarem, se apresentarem e encontrarem pessoas que combinam com as características no cartão.
3. Tem de fazer a pessoa assinar o quadrado apropriado.
4. A primeira pessoa a preencher os quadrados transversalmente, verticalmente ou fizer uma diagonal no espaço em branco grita BINGO! e o jogo acaba.

Balanco Final

Peça voluntários para partilharem como têm uma ideia diferente dos outros no grupo, agora que sabem algumas coisas sobre eles. Quando temos tempo para nos conhecermos uns aos outros, as barreiras desaparecem, as pessoas abrem-se e a aprendizagem acontece.

Exercício Quebra-Gelo 2: Voar Alto

Materiais

30 folhas de papel do mesmo tamanho (na medida do possível utilizar papel velho ou usado)

Duração

30 minutos

Instruções

1. Divida os participantes em três grupos. Um participante em cada grupo atua como registador.
2. Marque a linha de partida e a área alvo. A área alvo deve ficar a pelo menos 5 metros de distância da linha de partida. Quanto mais longe estiver a área alvo, mais difícil será o jogo.
3. Dê a cada grupo 10 folhas de papel do mesmo tamanho. Na medida do possível, utilize papel velho ou usado.

4. O objetivo do grupo é fazer o maior número de aviões de papel “voar” até à área alvo. O grupo com o maior número de aviões que aterraram na área alvo é o vencedor.
5. Dê aos grupos três minutos para planearem a sua estratégia. Nesta altura não deverão começar a fazer aviões.
6. Dê aos grupos cinco minutos para fazerem os seus aviões e fazê-los atravessar a área alvo.
7. Devem marcar os seus aviões (por ex: escrever o número do seu grupo ou o nome do grupo nos aviões).

Balanço Final

Pergunte ao grupo com o maior número de aviões na área alvo que partilhe a sua estratégia. Pergunte ao grupo com o menor número de aviões quais julgam ser os fatores que os atrapalharam.

Ideias:

- a) Ter tempo para definir uma estratégia.
- b) A pressa é inimiga da perfeição. Muitas vezes, é melhor optar pela qualidade e não pela quantidade.
- c) Baseie-se nos pontos fortes dos seus membros.
- d) Trate das fragilidades dos seus membros. Ajude-os a adquirir ou a melhorar as suas competências para aumentar a competitividade global do grupo.
- e) Aprenda com os colegas para melhorar mais.
- f) Observe e aprenda com os seus concorrentes.

Exercício Quebra-Gelo 3: Marketing tendo em Conta a Dimensão Género

Materiais

Temporizador (telemóvel ou computador)

Duração

15 minutos

Instruções

Este exercício quebra-gelo pode ser usado para introduzir a sessão seguinte.

1. Peça aos participantes que encontrem um parceiro. Tenha três exemplos de produtos (ex: escova de cabelo, vaso, telemóvel).

2. Explique aos participantes que lhes vão dizer o nome de um produto e se o potencial cliente é um homem ou uma mulher. Depois terão que convencer o seu parceiro, com base nesta característica, a comprar o produto. Um deverá desempenhar o papel de vendedor e o outro o de comprador.
3. Anuncie o nome do produto. Dê-lhes 30 segundos para pensar e 30 segundos para convencer o seu parceiro.
4. Faça com que os parceiros troquem de papel.
5. Repita para os três produtos, mudando os géneros para que cada participante faça pelo menos um para um homem e um para uma mulher.

Balanço Final

Discuta:

O mesmo produto foi promovido para um homem de forma diferente de para uma mulher?

Homens e mulheres têm necessidades e preferências. Podem gostar do mesmo produto por razões diferentes. Isto pode resultar do facto de homens e mulheres terem papéis diferentes (com base em papéis de género/ expectativas culturais) e, portanto, use os produtos de forma diferente. É importante estar consciente destas preferências e saber a quem está a fazer o marketing de um produto.

Uma cooperativa tem que garantir oportunidades equitativas e igualdade de resultados para mulheres e homens ao conceber estratégias de promoção, distribuição e fixação do preço.

Exercício Quebra-Gelo 4: Análise de Marketing Rápida

Preparação

- Familiarizar-se com as afirmações a seguir e se cada uma é “verdadeira” ou “falsa”.
- Rever os seus conceitos de marketing. Pode haver alturas durante o jogo em que precise de dar uma breve explicação sobre porque é a afirmação “verdadeira” ou “falsa”.
- Priorizar as afirmações que gostaria de usar para o jogo. Pode preferir escolher as afirmações que, com frequência, são mal compreendidas pela maioria das pessoas. Escolher um máximo de 10 afirmações.
- Imprimir as afirmações que escolheu e cortar em tiras, com cada afirmação na sua própria tira.

Exemplo:

Está certo cobrar aos membros um preço superior ao preço do mercado pois recuperam-no através do reembolso da participação.

Materiais

- Dez a quinze tiras de papel do mesmo tamanho que as tiras com as afirmações.
- Caixa ou qualquer contentor.
- Temporizador

Afirmação		Resposta
1	Se a cooperativa conseguir satisfazer os consumidores melhor do que os seus concorrentes, provavelmente terá sucesso.	Verdadeiro
2	A procura de um produto nunca muda.	Falso
3	A cooperativa pode ter de ter um prejuízo ao vender produtos novos no começo. Mas se os produtos forem bons, o comércio deverá aumentar à medida que as pessoas ficam a saber dos mesmos.	Verdadeiro
4	Se o volume de comércio estiver a diminuir durante algum tempo, é um sinal de que o produto precisa de ser modificado ou, no pior caso, deve ser retirado.	Verdadeiro
5	Algumas das formas principais de conhecer as necessidades dos clientes são inquéritos, observar o que compram e vendas experimentais.	Verdadeiro
6	Uma forma simples de ter sucesso é produzir aquilo em que a cooperativa é boa a fazer e não aquilo que os clientes precisam.	Falso
7	Uma vez que os membros vão receber o reembolso das participações, não há necessidade de promover os produtos ou serviços para eles.	Falso
8	Falar regularmente com os clientes ajudará a cooperativa a saber quais as características do produto que são importantes para eles.	Verdadeiro
9	Tudo o que a cooperativa tem de fazer é assegurar que os homens membros apreciam os serviços ou produtos pois eles constituem a maioria.	Falso
10	Os inquéritos podem ajudar uma cooperativa a saber quais são as necessidades dos clientes, mas isto é uma grande perda de tempo.	Falso
11	Acrescentar uma margem de lucro ao custo total do produto é um bom método de fixar o preço.	Verdadeiro
12	O preço de venda não precisa de ter em conta renda, ferramentas usadas ou salários.	Falso
13	A cooperativa deverá fixar sempre os seus preços acima do preço predominante no mercado.	Falso
14	Quando a cooperativa tiver fixado o preço para os seus produtos ou serviços, não é preciso revê-lo durante os cinco anos seguintes.	Falso
15	Os custos variam segundo o volume de produção.	Verdadeiro
16	Quanto maior for o preço, maior é o lucro da cooperativa.	Falso
17	A cooperativa deverá fazer concorrência exclusivamente no preço.	Falso
18	A cooperativa deverá ter o seguinte em conta ao fixar o preço de um produto: o seu custo, a capacidade de produção, a concorrência e a vontade de pagar dos clientes.	Verdadeiro
19	Está certo cobrar aos membros um preço superior ao preço do mercado pois recuperam-no através do reembolso da participação.	Falso
20	Os clientes são influenciados apenas pelo preço ao fazer compras.	Falso
21	O lucro depende apenas do preço que a cooperativa cobra.	Falso
22	Os custos do material não mudam independentemente do volume produzido.	Falso
23	O preço do produto deverá cobrir os custos de produção de forma razoável para os clientes ao mesmo tempo que assegura que não haja prejuízo para a cooperativa.	Verdadeiro

	Statement	Answer
24	A cooperativa deverá ter em conta o preço a que os seus concorrentes vendem os seus produtos ao fixar o preço do seu produto.	Verdadeiro
25	A promoção implica duas decisões: o que quer comunicar e como vai comunicar isso.	Verdadeiro
26	A cooperativa não deverá nunca fazer um acordo comercial porque isto a impedirá de aproveitar aumentos súbitos de preço no mercado.	Falso
27	O custo do transporte é fundamental para decidir onde vender.	Verdadeiro
28	Promoção significa desenvolver uma boa imagem dos vossos produtos.	Verdadeiro
29	Testar o vosso produto no mercado vendendo-o em quantidade limitada por um tempo limitado é uma perda de tempo e esforço. A cooperativa deverá começar diretamente a produção para poder vender grandes quantidades.	Falso
30	A vossa promoção deverá ser honesta sobre as vantagens do vosso produto.	Verdadeiro
31	As cooperativas não precisam de publicidade.	Falso
32	Promoção consiste em deixar os clientes saber do vosso produto e informá-los sobre onde o comprar.	Verdadeiro
33	Um bom serviço de atendimento aumenta o nível de satisfação do cliente.	Verdadeiro
34	A publicidade é dirigida apenas a novos clientes.	Falso
35	Promover o vosso produto significa informar os vossos potenciais clientes sobre o que é bom e diferente no vosso produto.	Verdadeiro
36	Se o produto for bom, não há necessidade de o promover.	Falso
37	Boa publicidade pode fazer as pessoas comprar qualquer coisa.	Falso
38	O produto deverá estar disponível e acessível a todas as mulheres e todos os homens membros no local certo e no momento certo.	Verdadeiro
39	Contar histórias é uma boa forma de criarem o vosso próprio nicho, desenvolvendo criativamente histórias sobre os vossos produtos.	Verdadeiro
40	Geralmente conseguem poupar dinheiro na distribuição se limitarem o número de intermediários entre vocês e o cliente final.	Verdadeiro

Duração

30 minutos

Instruções

1. Mandar os participantes formar um grande círculo.
2. Cada participante apanha uma tira de papel.
3. Os participantes que apanharem o papel com as afirmações, leem a afirmação e respondem se é verdadeira ou falsa em 5 segundos. Se a resposta estiver certa, o participante continua no círculo.
4. O jogo continua até terem sido lidas as 10 afirmações.



Para afirmações que julga que ainda não foram bem compreendidas por muitos dos participantes, dê uma breve explicação. Ou ainda melhor, peça a um voluntário que explique porque é que a afirmação é verdadeira ou falsa.

Exercício Quebra-Gelo 5: Identifique os Riscos

Preparação

- Estudar as respostas.
 - Imprimir as ilustrações para serem distribuídas aos participantes.
 - Rever conceitos básicos sobre qualidade e riscos de segurança.
-

Materiais

- Cópias impressas das ilustrações (uma ilustração por página).
-

Duração

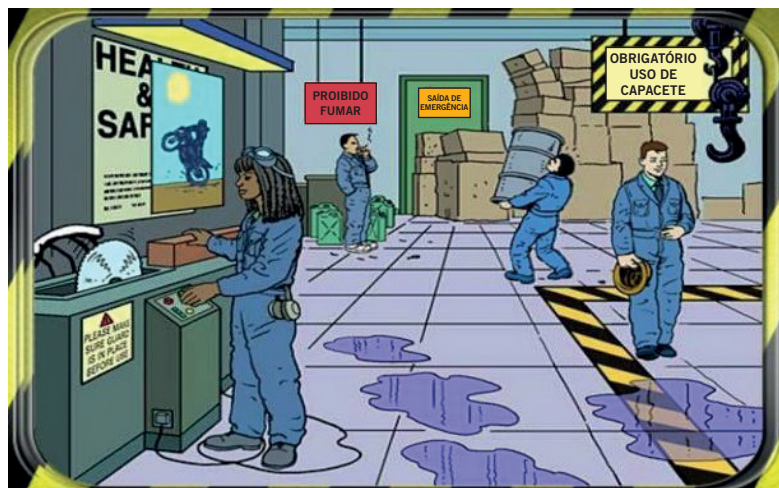
30 minutos

Instruções

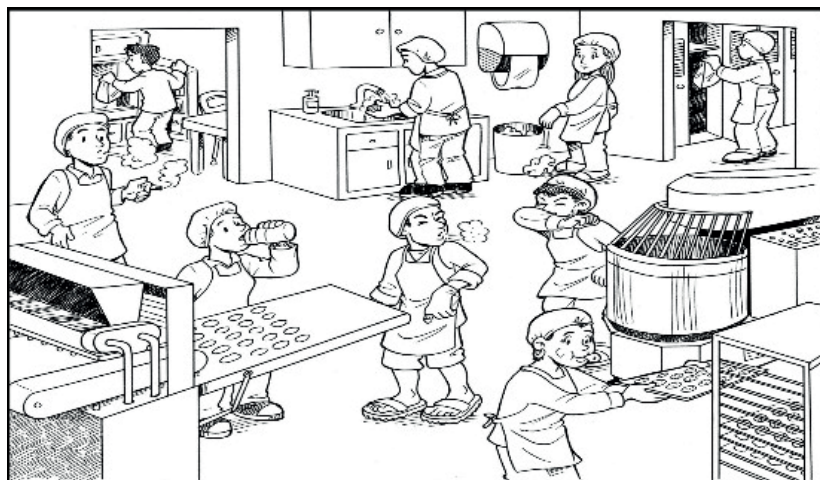
1. Divida os participantes em grupos pequenos.
2. Distribua as figuras em cima à esquerda (uma figura por grupo).
3. Peça aos grupos que identifiquem os riscos/ questões de qualidade e segurança na figura (3 minutos)
4. Peça aos grupos que escolham uma questão relativa à qualidade ou à segurança e recomendem medidas de prevenção ou controlo (3 minutos).
5. Peça aos grupos que apresentem os riscos identificados e as medidas de prevenção ou controlo (3 minutos por grupo). Se um grupo tiver falhado alguns riscos, peça aos outros participantes que os identifiquem.



Fonte: Universidade da Califórnia em Berkeley

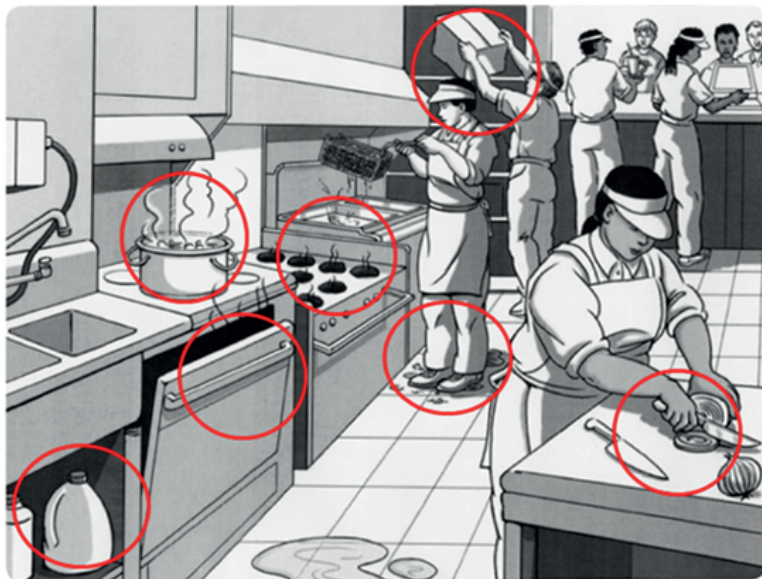


Fonte: Chartered Management Institute, CIM

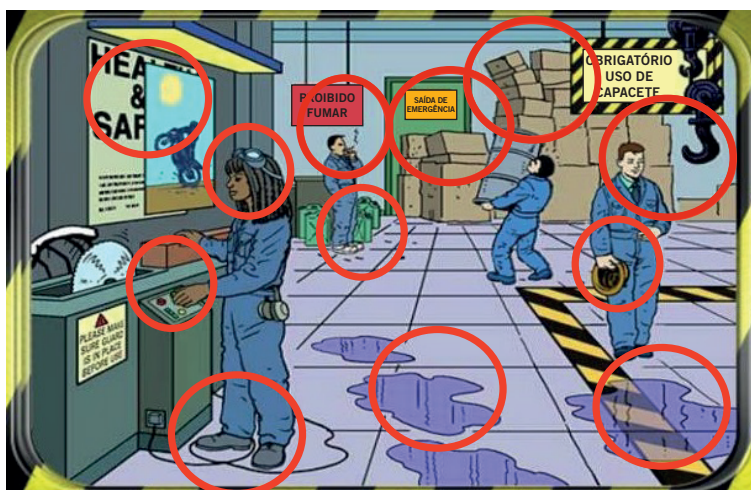




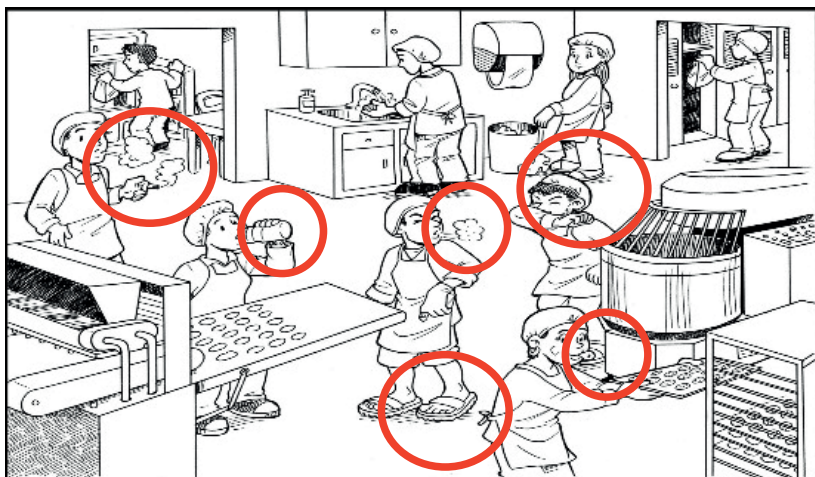
Fonte: Chartered Management Institute, CIM



Fonte: Universidade da Califórnia em Berkeley



Fonte: Chartered Management Institute, CIM





Fonte: Chartered Management Institute, CIM

Exercício Quebra-Gelo 6: Jogo de Atirar a Bola

Materiais

- 4 baldes ou cestos de lixo.
- 4 bolas de plástico pequenas (ou bolas de papel amassado).
- Fita-cola.
- 3 doces por participante.

Organize a sala. Coloque 4 baldes na sala. A um metro de distância de cada balde coloque uma marca com o número “1”. A dois metros de distância marque o número “2”. A três metros de distância marque o número “3”.

Duração

30 minutos

Instruções

1. Divida os participantes em 4 equipas.
2. Diga aos grupos que estão a participar numa competição de arremesso de bola. Cada membro do grupo tem direito a uma tentativa de atirar a bola para dentro do balde. Podem escolher atirar a 1 metro, 2 metros ou 3 metros de distância. A tentativa deverá ser feita dentro de 5 segundos após ter recebido a bola.
3. Dê a cada participante três doces. Para fazer a tentativa cada jogador tem de pagar, dando os três doces. Ora, se o jogador optar por não tentar, pode ficar com os seus doces. Se o jogador atirar e não acertar, perde os doces e não recebe qualquer prémio. Se acertar é recompensado com pontos. Quanto mais longe estiverem do balde, maior a recompensa. A equipa com maior número de doces e maior pontuação ganha o jogo.

Distância do balde	Pagamento (doces)	Pontuação
1	3	1 ponto
2	3	2 pontos
3	3	3 pontos

4. Peça a cada equipa que designe uma pessoa para atuar como registador e cobrador.
5. Dê às equipas 3 minutos para praticarem e definirem uma estratégia.
6. Após 3 minutos, peça ao cobrador que receba os pagamentos (doces) e registre os nomes dos que optaram por jogar.
7. Comece o jogo. Cobrador e registador deverão registar as pontuações.

Equipa		
Nome	Distância Escolhida	Pontuação
Pontuação total		
Total de doces que ficaram com a equipa		

8. Conte os pontos.
9. Indique o vencedor.

Balanço Final/ Discussão

Discuta:

- Quais os fatores que a equipa considerou ao definir a sua estratégia?
- Qual foi o fator que tiveram em conta ao decidir se deviam fazer uma tentativa ou não?
- Quantas mulheres e quantos homens fizeram a tentativa?
- Houve uma diferença na distância escolhida por mulheres e homens?
- O que aprenderam com o jogo?
- Conseguem identificar situações nas vossas próprias empresas que se relacionam com este exercício?

Conclua:

A assunção de riscos deve ser calculada. Tem de ser bem planeada e bem pensada.

Exercício Quebra-Gelo 7: Construir uma Torre

Materiais

- 50 cartões ou materiais semelhantes por grupo.
Podem ser utilizados outros materiais desde que possam ser empilhados. Recomenda-se cartões porque podem ser usados mais tarde noutros exercícios.

Tempo

30 minutos

Instruções

1. Divida os participantes em grupos de cinco (novos grupos).
2. Dê a cada grupo 50 cartões.
3. Diga aos grupos que a tarefa deles é construir a torre mais alta, que seja suficientemente estável para aguentar alguns movimentos, utilizando apenas os cartões fornecidos.
4. Dê aos grupos 15 minutos para planejar e construir a torre.
 - Planeamento (8 minutos): é-lhes permitido examinar os cartões, espalhar os cartões etc., mas não podem começar a construir a torre.
 - Construção da torre (7 minutos)
5. Peça aos grupos que examinem todas as torres e escolham a mais alta e mais estável.

Balanço Final

1. Pergunte aos participantes:
 - Tiveram alguma estratégia global?
 - Como conseguiram altura e estabilidade?
 - Quais foram os fatores de sucesso?
 - Quais foram os desafios?
2. Peça aos participantes que relacionem a sua experiência de construção da torre com a formação de uma cooperativa. Resuma:
 - Formar uma cooperativa exige planeamento, coordenação e, sobretudo, um grupo de mulheres e homens ligados por objetivos comuns e dispostos a investir tempo e recursos para verem os seus planos implementados.

ANEXOS

Anexo 1:

Inquérito sobre Conhecimentos Pré-Formação

O objetivo do inquérito sobre conhecimentos antes da formação é avaliar o impacto da formação Start.COOP nos participantes. Nas páginas seguintes, vão pedir-vos que forneçam informações pessoais e que respondam a algumas perguntas relacionadas com a vossa participação na formação. Não se esqueçam de que as vossas respostas individuais serão totalmente confidenciais. Não há respostas certas ou erradas e as respostas não indicam se vocês são bons ou maus. Respondam com tanta honestidade e franqueza quanto possível.

Para mais informações sobre o questionário e a sua utilização, queira contactar:

Secção 1: INFORMAÇÕES PESSOAIS

Certifique-se de que responde a todas as perguntas no inquérito!

Nome	Apelido
Número de telefone	E-mail
Idade	Género: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Residência: <input type="checkbox"/> Na cidade ou na capital <input type="checkbox"/> No campo (>10 km da capital)	
Qual é a sua profissão?	
Aonde trabalha?	
Sabe o que é uma cooperativa? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não tem a certeza	
Participou em formações anteriores sobre o desenvolvimento de cooperativas? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não tem a certeza Se sim, em que formação?	
Porque gostaria de participar numa formação sobre cooperativas?	
Como soube desta formação?	
Qual é o mais alto nível de estudos que concluiu? <input type="checkbox"/> Ensino Básico <input type="checkbox"/> Ensino Secundário <input type="checkbox"/> Ensino Secundário <input type="checkbox"/> Universidade <input type="checkbox"/> Nenhum	

Secção 2: RELAÇÃO COM A COOPERATIVA

Qual dos seguintes descreve a sua situação atual?

Sou membro de uma cooperativa.
Nome da cooperativa: _____

Sou membro do grupo organizador da cooperativa.
Nome da cooperativa: _____

Sou um dos membros do Conselho de Administração da cooperativa.
Nome da cooperativa: _____

Não sou membro de uma cooperativa, mas sou membro de outro tipo de organização de autoajuda.
Tipo e nome da organização: _____

Outro
Especifique: _____

Módulo 1: IDENTIFICAR OS MEMBROS PRINCIPAIS E A IDEIA DE NEGÓCIO

Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Compreendo os valores de uma cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conheço os papéis do grupo organizador e as competências e capacidades necessárias.	1	2	3	4	5
3	Compreendo que as cooperativas deverão ser formadas para resolver um problema comum ou aproveitar uma oportunidade de negócio comum.	1	2	3	4	5
4	Compreendo que os produtos ou serviços da cooperativa devem basear-se nas necessidades dos membros.	1	2	3	4	5

Módulo 2: PESQUISAR A VIABILIDADE DA IDEIA DE NEGÓCIO

Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Eu compreendo que é importante determinar um número potencial de membros e o uso previsto de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5
2	Sei como fazer uma análise de mercado.	1	2	3	4	5
3	Sei como avaliar se é tecnicamente viável para a cooperativa produzir o produto ou serviço como exigido pelo mercado.	1	2	3	4	5
4	Sei como avaliar a viabilidade financeira de uma ideia de negócio.	1	2	3	4	5
5	Compreendo as condições nas quais a cooperativa deverá explorar a ideia de negócio.	1	2	3	4	5

Módulo 3: PREPARAR O PLANO DE NEGÓCIOS

Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Eu conheço as partes básicas de um plano de negócios.	1	2	3	4	5
2	Eu sei preparar um plano de marketing para uma cooperativa.	1	2	3	4	5
3	Eu sei preparar um plano de operações para uma cooperativa.	1	2	3	4	5
4	Conheço os riscos comuns enfrentados pelas cooperativas e eventuais medidas para gerir estes riscos.	1	2	3	4	5
5	Sei preparar um plano de gestão.	1	2	3	4	5
6	Sei preparar um plano financeiro.	1	2	3	4	5

Módulo 4: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Sei como uma cooperativa deverá ser estruturada e administrada eficientemente.	1	2	3	4	5
2	Conheço os direitos e deveres dos membros.	1	2	3	4	5
3	Conheço as responsabilidades do Conselho de Administração.	1	2	3	4	5
4	Sei preparar a descrição de funções do diretor da cooperativa.	1	2	3	4	5
5	Compreendo as informações básicas necessárias para preparar os estatutos.	1	2	3	4	5
6	Compreendo o conteúdo das disposições estatutárias e a sua importância.	1	2	3	4	5

Obrigado pela sua participação!

Anexo 2:

Inquérito sobre Conhecimentos Pós-Formação

O objetivo do inquérito sobre conhecimentos pós formação é avaliar o impacto da formação Start. COOP nos participantes. Nas páginas seguintes, vão pedir-vos que forneçam informações pessoais e que respondam a algumas perguntas relacionadas com a vossa participação na formação. Não se esqueçam de que as vossas respostas individuais serão totalmente confidenciais. Não há respostas certas ou erradas e as respostas não indicam se vocês são bons ou maus. Respondam com tanta honestidade e franqueza quanto possível.

Nome:	Apelido:
-------	----------

Módulo 1: IDENTIFICAR OS MEMBROS PRINCIPAIS E A IDEIA DE NEGÓCIO

Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Compreendo os valores de uma cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conheço os papéis do grupo organizador e as competências e capacidades necessárias.	1	2	3	4	5
3	Compreendo que as cooperativas deverão ser formadas para resolver um problema comum ou aproveitar uma oportunidade de negócio comum.	1	2	3	4	5
4	Compreendo que os produtos ou serviços da cooperativa devem basear-se nas necessidades dos membros.	1	2	3	4	5
5	Juntamente com os meus colegas identifiquei os possíveis produtos ou serviços que a cooperativa irá explorar.	1	2	3	4	5

Módulo 2: PESQUISAR A VIABILIDADE DA IDEIA DE NEGÓCIO

Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Eu compreendo que é importante determinar um número potencial de membros e o uso previsto de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5
2	Sei como fazer uma análise de mercado.	1	2	3	4	5
3	Sei como avaliar se é tecnicamente viável para a cooperativa produzir o produto ou serviço como exigido pelo mercado.	1	2	3	4	5
4	Sei como avaliar a viabilidade financeira de uma ideia de negócio.	1	2	3	4	5
5	Compreendo as condições nas quais a cooperativa deverá explorar a ideia de negócio.	1	2	3	4	5

6	Obtive algumas ideias sobre a viabilidade da ideia de negócio.	1	2	3	4	5
7	Vou realizar o estudo de viabilidade juntamente com os meus colegas.	1	2	3	4	5

Módulo 3: PREPARAR O PLANO DE NEGÓCIOS

Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Eu conheço as partes básicas de um plano de negócios.	1	2	3	4	5
2	Eu sei preparar um plano de marketing para uma cooperativa.	1	2	3	4	5
3	Eu sei preparar um plano de operações para uma cooperativa.	1	2	3	4	5
4	Conheço os riscos comuns enfrentados pelas cooperativas e eventuais medidas para gerir estes riscos.	1	2	3	4	5
5	Sei preparar um plano de gestão.	1	2	3	4	5
6	Sei preparar um plano financeiro.	1	2	3	4	5
7	Eu fiz um esboço/ projeto do nosso negócio juntamente com os meus colegas.	1	2	3	4	5
8	Vou elaborar o nosso plano de negócios juntamente com os meus colegas.	1	2	3	4	5

Módulo 4: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL


























Faça um círculo à volta do número (de 1 - 5) que corresponde melhor à sua situação atual para cada pergunta

		Discorda	Discorda Ligeiramente	Não tem a certeza	Discorda	Discorda Ligeiramente
1	Sei como uma cooperativa deverá ser estruturada e administrada eficientemente.	1	2	3	4	5
2	Conheço os direitos e deveres dos membros.	1	2	3	4	5
3	Conheço as responsabilidades do Conselho de Administração.	1	2	3	4	5
4	Sei preparar a descrição de funções do diretor da cooperativa.	1	2	3	4	5
5	Compreendo as informações básicas necessárias para preparar os estatutos.	1	2	3	4	5
6	Compreendo o conteúdo das disposições estatutárias e a sua importância.	1	2	3	4	5
7	Preparei juntamente com os meus colegas o projeto das nossas disposições estatutárias.	1	2	3	4	5
8	Irei finalizar as nossas disposições estatutárias e os estatutos juntamente com os meus colegas.	1	2	3	4	5

Anexo 3:

Inquérito de Avaliação da Formação

A finalidade deste inquérito é ajudar os organizadores da formação a monitorizar a qualidade, o desempenho e os resultados dos serviços de formação. As informações recolhidas são confidenciais e não serão reveladas a terceiros. Faça um círculo à volta da sua resposta.

Em geral, como classifica a formação sobre Start.COOP?				
 Excelente	 Boa	 Neutra	 Má	 Muito má
A formação satisfaz as suas expectativas?				
 Concordo plenamente	 Concordo	 Neutra	 Discordo	 Discordo plenamente
Qual do(s) módulo(s) e/ou da(s) sessão(ões) foi mais útil?				
Qual do(s) módulo(s) e/ou da(s) sessão(ões) foi menos útil?				
A duração da formação foi: <input type="checkbox"/> Demasiado longa <input type="checkbox"/> Demasiado curta <input type="checkbox"/> Certa				
Como classificaria a metodologia da formação?				
 Excelente	 Boa	 Neutra	 Má	 Muito má
Como classificaria o desempenho do facilitador em geral?				
 Excelente	 Boa	 Neutra	 Má	 Muito má
Como classificaria a logística deste workshop?				
 Excelente	 Boa	 Neutra	 Má	 Muito má
O que podia ser melhorado na formação Start.COOP?				

Obrigado pela sua participação!

