

# MANUAL A EMPRESA



**JA Portugal**  
A Member of JA Worldwide

# A EMPRESA

## ÍNDICE

### ABERTURA

Junior Achievement Portugal **03**

### PROGRAMA A EMPRESA

Enquadramento **06**  
Intervenientes e Responsabilidades **07**  
Etapas **10**

### CAPÍTULO 1: MINIEMPRESA

#### PRIMEIROS PASSOS

Objetivo 1. Encontrar uma ideia com potencial

**12**

<b>Missão 1</b>   procurar ideias	<b>14</b>
<b>Missão 2</b>   avaliar as ideias	<b>16</b>
<b>Missão 3</b>   iniciar plano de negócios	<b>19</b>
<b>Missão 4</b>   planificar	<b>19</b>

## **Objetivo 2. Atribuir responsabilidades**

<b>Missão 1</b>   escolher responsáveis para os departamentos	<b>20</b>
---	-----------

## **CAPÍTULO 2: DESENVOLVIMENTO DO PROJETO**

### **Objetivo 1. Verificar oportunidade comercial de entrada no mercado**

**25**

<b>Missão 1</b>   estudar o mercado	<b>27</b>
<b>Missão 2</b>   estudar a procura	<b>28</b>
<b>Missão 3</b>   estudar a oferta	<b>29</b>
<b>Missão 4</b>   estudar o ambiente do projeto	<b>29</b>
<b>Missão 5</b>   estabelecer síntese e fixar objetivos	<b>29</b>

### **Objetivo 2. Escolher os clientes e definir o posicionamento no mercado**

**31**

<b>Missão 1</b>   identificar e segmentar o consumidor	<b>31</b>
<b>Missão 2</b>   posicionar a miniempresa no mercado	<b>33</b>
<b>Missão 3</b>   definir a identidade da miniempresa	<b>33</b>

### **Objetivo 3. Definir Estratégia de Marketing**

**34**

<b>Missão 1</b>   construir a oferta	<b>35</b>
<b>Missão 2</b>   fixar o preço	<b>35</b>
<b>Missão 3</b>   escolher modo de distribuição	<b>37</b>
<b>Missão 4</b>   trabalhar a comunicação	<b>38</b>

### **Objetivo 4. Prever meios necessários ao projeto**

**40**

<b>Missão 1</b>   prever local e material	<b>40</b>
<b>Missão 2</b>   prever o processo produtivo	<b>40</b>
<b>Missão 3</b>   prever recrutamento de recursos humanos	<b>40</b>

**Missão 4 | prever fornecedores e prestadores de serviços** **41**

**Objetivo 5. Elaborar o Business Model Canvas** **42**

## **CAPÍTULO 3: MINIEMPRESA EM AÇÃO**

**Objetivo 1. Financiamento da Miniempresa** **46**

**Objetivo 2. Planeamento Estratégico** **47**

**Missão 1 | fase de produção e vendas** **47**

## **CAPÍTULO 4: COMPETIÇÕES**

**Feiras (I)limitadas** **48**

Enquadramento **50**

Processo e Requisitos de Candidatura **50**

Seleção das Miniempresas **52**

O Dia da Feira (I)limitada **53**

**XIII Competição Nacional** **57**

Seleção das Miniempresas para a XIII Competição Nacional **57**

Avaliação das Miniempresas durante

a XIII Competição Nacional **58**

Prémios **65**

**JA-YE Company of The Year Competition** **66**

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO**

**Glossário** **67**

**Anexos** **71**

# ABERTURA

## JUNIOR ACHIEVEMENT PORTUGAL

A **Junior Achievement Portugal (JA Portugal)** é uma organização sem fins lucrativos, criada em setembro de 2005.

É a congénere portuguesa da Junior Achievement, a maior e mais antiga organização mundial educativa. A apoiá-la estão os associados (empresas e outras instituições) que, através dos seus voluntários, quotas e donativos, permitem o desenvolvimento deste projeto de promoção de **empreendedorismo**, de **literacia financeira** e de **competências para a empregabilidade** junto das escolas e universidades de todo o país.

A Junior Achievement foi criada em 1919 nos E.U.A. Conta atualmente com seis centros de operações regionais. A JA Portugal faz parte da JA Europe, a organização com mais programas de educação para o empreendedorismo na Europa, tendo atingido 3,1 milhões de alunos em 2011, em 36 países. Financiada por empresas públicas e privadas e por instituições, a JA Europe proporciona aos jovens programas de educação de alta qualidade.

A **JA Europe** é a sede europeia da **JA Worldwide** que, através de uma rede com mais de 100.000 voluntários na Europa e 330.000 em todo o mundo, fornece programas escolares e extraescolares para alunos dos 6 aos 30 anos. Esta organização está presente em 122 países e chega a mais de 9 milhões de alunos, dos quais 3 milhões são europeus.

# Programa A EMPRESA

## ENQUADRAMENTO

**A Empresa** é o programa bandeira da Junior Achievement, no qual alunos e alunas do ensino secundário criam uma miniempresa com a ajuda de um/a voluntário/a e de um/a professor/a. Os/as alunos/as fazem brainstorming à procura de uma ideia de negócio, desenvolvem o produto ou o serviço e apresentam um plano de negócios para a sua miniempresa. O programa **A Empresa** é reconhecido pela Comissão Europeia como uma "Boa Prática em Educação para o Empreendedorismo".

## PÚBLICO ALVO

Recomendado para alunos e alunas com idades compreendidas entre os 15 e os 21 anos que frequentam o ensino secundário e profissional.

## LOCAL E HORÁRIO

Deve ser implementado preferencialmente em ambiente de sala de aula durante o horário escolar, podendo, no entanto, também funcionar como atividade extracurricular.

## NÚMERO DE ALUNOS/AS

Os alunos/as serão divididos em grupos – as miniempresas – que deverão ter entre 3 a 5 elementos.

## DURAÇÃO

É recomendado que dure um ano letivo completo. Os/as alunos/as reúnem-se semanalmente entre uma a três horas. No total, o programa envolverá 35 a 40 horas anuais. Por norma, é necessário que os/as alunos/as realizem trabalho adicional ao elaborado nas sessões semanais.

## MATERIAL

Inclui o presente manual, Manual A Empresa, destinado a alunos/as, professores/as e voluntários/as, onde consta a planificação detalhada de todas as atividades fundamentais para o desenvolvimento do programa. Inclui um destacável do Capítulo 4, referente aos critérios e regulamentos das competições nacionais e da competição europeia, com as principais diretrizes para as candidaturas e para a consiguiente participação. Ambos serão enviados em formato digital.

## APOIO

Todos os/as novos/as voluntários/as e professores/as recebem formação e aconselhamento por parte da Junior Achievement Portugal, antes do início do programa.

# INTERVENIENTES E RESPONSABILIDADES

## O/A VOLUNTÁRIO/A

O/A voluntário/a tem um papel de consultor/a-mentor/a. Deve orientar, ajudar e apresentar um conjunto de soluções práticas, quer através de ferramentas de gestão, quer mais próximas do dia-a-dia, para os/as alunos/as ultrapassarem os seus desafios à medida que vão desenvolvendo o projeto. Terá, por isso, um papel importante nos momentos de seleção do produto ou serviço da miniempresa, de elaboração do plano de negócios e de preparação das reuniões de direção e das competições. Acompanhará os/as alunos/as durante todo o ano letivo.

No início, o/a voluntário/a deverá descrever o programa A Empresa e explicar quais são os resultados esperados. As idas à sala de aula durante o ano letivo serão pontuais (entre 8 a 10 vezes, idealmente), devendo o/a voluntário/a manter-se disponível para responder a questões fora da sessão presencial, ou por telefone ou por email. O/A voluntário/a poderá propor que os/as alunos/as vão ao seu encontro no seu local de trabalho, sempre com o conhecimento e o acordo do/a professor/a responsável.

Pretende-se que o/a voluntário/a ajude os/as alunos/as a gerir uma miniempresa de sucesso, a aprender com a experiência e a desenvolver o gosto pela gestão, porque esta é uma oportunidade única para os/as alunos/as desenvolverem a sua iniciativa e a sua criatividade, com o lema 'aprender fazendo'.

### Dicas

- Transmitir algum sentido de urgência
- Levantar o moral
- Promover o espírito de equipa
- Ser o catalisador/a e o/a 'advogado/a do diabo'
- Não dar instruções ou ordens
- Encorajar e promover uma abordagem inovadora
- Definir uma liderança objetiva

Cada Kit contém os materiais necessários para o desenvolvimento do programa com sucesso. Por favor, verifique todos os materiais. Se o seu Kit estiver incompleto, contacte a JA Portugal.

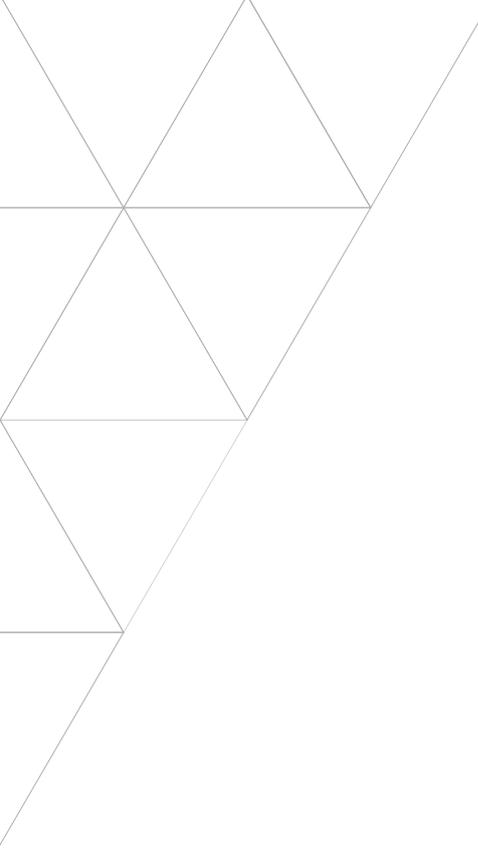
## O/A PROFESSOR/A

O/A professor/a tem a função de facilitar a comunicação entre todos os elementos envolvidos na gestão da miniempresa. São eles: os/as alunos/as, o/a voluntário/a, a Junior Achievement Portugal, a direção e outros elementos da escola, os encarregados de educação, a imprensa e outros negócios locais. É importante reconhecer a importância da complementaridade das funções do/a professor/a e do/a voluntário/a. O/A voluntário/a dá orientações aos alunos e às alunas sobre questões relativas aos negócios, pelo que não é fundamental que o professor tenha conhecimentos específicos sobre negócios.

O/A professor/a é a pessoa responsável pela implementação do programa em sala de aula. Deverá estar sempre presente durante as sessões com o/a voluntário/a. Faz a gestão do tempo dedicado a cada etapa do programa, tentando intervir o menos possível no processo de decisão do grupo. Coordena com o/a voluntário/a a ida à sala de aula, preparando as sessões em conjunto. Ajuda também os/as alunos/as a gerir o sucesso e o insucesso e, se necessário, deve atuar como incentivador/a quando o entusiasmo estiver a perder-se.

Por pontos, a função do/a professor/a engloba:

- Divulgar as vantagens de participação no programa.
- Envolver a direção da escola e incentivar a participação de outros professores e outras professoras, envolvendo-os/as nas diversas etapas do projeto e chamando a atenção para as competências transversais desenvolvidas por parte dos/as alunos/as quando estes/as participam no programa.
- Incentivar professores/as a dar apoio efetivo aos alunos e às alunas através da sua experiência e dos seus conhecimentos em áreas específicas, como por exemplo na elaboração de relatórios, nas apresentações em diversos suportes digitais, na Língua Inglesa, nas TIC e outras aplicações tecnológicas.
- Envolver a comunidade escolar e os/as encarregados/as de educação. No início de cada programa, o/a professor/a deverá fazer uma reunião com os/as encarregados/as de educação com o intuito de explicar os objetivos do projeto.
- Organizar o acesso a salas, computadores, telefone e outros equipamentos para utilização por parte dos alunos, quer seja a partir da escola ou do exterior.
- Participar na organização do transporte para eventos, feiras, concursos, apresentações, entre outras atividades.
- Assegurar que o desempenho dos alunos e das alunas é registado para efeitos de avaliação, quando a atividade do programa preencher os requisitos do currículo do curso dos alunos.



## O/A ALUNO/A

O/A aluno/a tem como objectivo encontrar uma solução criativa e inovadora para um problema já existente, num grupo de 3 a 5 elementos da mesma escola. Durante o ano, devem trabalhar em equipa, discutir ideias e tomar decisões.

No início do processo, a discussão de ideias deve ser o mais aberta possível. Por vezes, a construção sobre a ideia anterior é a fórmula do sucesso. Qualquer aluno/a contribui de uma forma única para o projeto, com as suas características e particularidades, sendo sempre uma peça fundamental no seu grupo.

Após a discussão de ideias, a tomada de decisão é necessária para dar continuidade ao projeto e poder desenvolvê-lo o melhor possível. Os alunos e as alunas têm nas mãos a possibilidade de contribuir de forma positiva e ativa para a sociedade onde vivem. Envolver não só a turma como a comunidade é uma mais valia para qualquer um dos projetos.



- Empenho
- Organização
- Gestão de tempo
- Criatividade
- Cooperação

# AS ETAPAS

## ETAPA 1 | MINIEMPRESA: PRIMEIROS PASSOS OUTUBRO - NOVEMBRO

Os alunos e as alunas trabalham com o/a professor/a e com o/a voluntário/a na definição dos objetivos gerais da miniempresa, compreendem a sua estrutura básica e analisam as funções que poderão desempenhar e os departamentos que deverão existir.

Discutem as ideias de produto ou de serviço e começam a preparar o estudo de mercado.

Respondem a um questionário inicial para que a JA Portugal possa avaliar o impacto do programa.

## ETAPA 2 | DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DEZEMBRO - FEVEREIRO

Depois de desenvolverem um brainstorming para encontrar a ideia de negócio, os/as alunos/as elaboram um estudo de mercado e, após a análise dos respetivos resultados, selecionam um produto ou um serviço. Elaboram estratégias para a miniempresa, as quais incluem um plano de negócios (plano de produção, plano financeiro, plano de marketing), o desenvolvimento do produto ou do serviço e a criação de uma estratégia de vendas.

## ETAPA 3 | MINIEMPRESA EM AÇÃO MARÇO

Os alunos e as alunas reúnem o capital social inicial necessário para financiar todas as necessidades que identificaram no plano de negócios, trabalhando em conjunto para dar início às operações. Esta é a fase de produção e de venda do produto ou do serviço escolhido por cada equipa. Os registos e muitas outras atividades podem ter lugar fora da sala de aula ou das reuniões periódicas calendarizadas, sendo que o/a professor/a deverá estar presente sempre que possível.

## **ETAPA 4 | COMPETIÇÕES**

**MARÇO - JULHO**

O programa A Empresa tem vários eventos e competições durante o ano letivo. Para as miniempresas se candidatarem adequadamente, os elementos deverão ler atentamente o Capítulo 4 do presente manual, com os critérios e regulamentos dos concursos.

A photograph of a clear glass incandescent lightbulb lying on a dark grey chalkboard. The lightbulb is positioned in the upper left quadrant. On the chalkboard, a white chalk outline of a lightbulb is drawn, mirroring the physical one. The chalkboard is part of a larger surface, possibly a table, with a white border visible at the top and bottom. The background is a dark, textured surface.

## **CAPÍTULO 1**

### **MINIEMPRESA: PRIMEIROS PASSOS**

Todo o projeto de criação de uma empresa começa a partir de uma ideia. Uma ideia que resulte da imaginação, de um saber-fazer, de uma experiência, de uma inovação, ou de uma simples vontade que pode realmente vir a ser um verdadeiro projeto!

# OUTUBRO - NOVEMBRO

Na **Etapa 1 | Miniempresa: Primeiros Passos**, pretende-se que os alunos e as alunas atinjam dois objectivos: encontrar uma ideia com potencial e começar a atribuir responsabilidades da miniempresa aos elementos do grupo. Para o cumprimento de cada objectivo, será necessário passar pelas várias missões resumidas no esquema abaixo, que serão detalhadas ao longo do capítulo.



# OBJETIVO 1. ENCONTRAR UMA IDEIA COM POTENCIAL

## MISSÃO 1. PROCURAR IDEIAS

O princípio é simples - a ideia de negócio deve responder:

- a uma necessidade já existente e já satisfeita;
- a uma necessidade já existente e não satisfeita;
- ou a vossa ideia vai simplesmente criar uma necessidade.

Nesta parte do processo, a actividade de brainstorming poderá ser bastante útil para partilhar e discutir possíveis ideias de negócio.

## COMO PROCURAR IDEIAS?

### OBSERVANDO OS NEGÓCIOS QUE ESTÃO PRÓXIMOS

Observando, por exemplo, exemplos referentes à área de estudo, uma área que os/as alunos/as conhecem bem, é possível encontrar ideias para criar um projeto.

### PARTINDO À PROCURA DE NOVAS IDEIAS E NOVAS TENDÊNCIAS

dentro ou fora de Portugal, no que diz respeito a novos produtos, novos materiais, novos modos de consumismo, novos conceitos de marketing.

### ENCONTRANDO UMA OPORTUNIDADE

nos domínios da vida económica, no meio estudantil e profissional ou mesmo no dia-a-dia. Há sempre lacunas no mercado, coisas a melhorar.

SABIAS?

## RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

A inovação e a responsabilidade ambiental e social são importantes e deverão ser tidas em conta no momento da escolha de uma ideia de negócio. Se é certo que qualquer investimento primário tem como objetivo primário a obtenção de lucro, também é certo que, face ao desgaste do planeta e aos abusos laborais que chegam ao conhecimento público, se devem adotar valores como a sustentabilidade e o respeito pela dignidade humana, capazes de orientar bem o mundo das empresas. É necessário, por isso, assumir a responsabilidade das nossas ações, transformando as nossas obrigações legais e morais em mais-valias para os negócios e para a sociedade.

É neste contexto que surge a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), a qual reflete publicamente o compromisso por parte das empresas de desenvolverem e implementarem estratégias de responsabilidade social abrangente, enviando uma forte mensagem a todas as partes interessadas na sua atividade: trabalhadores, acionistas, consumidores, sociedade e administração pública.

De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia sobre a Responsabilidade Social das Empresas, é “cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes políticos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade.”

Está nas mãos de cada um contribuir eficazmente na construção de uma sociedade mais justa para todos.

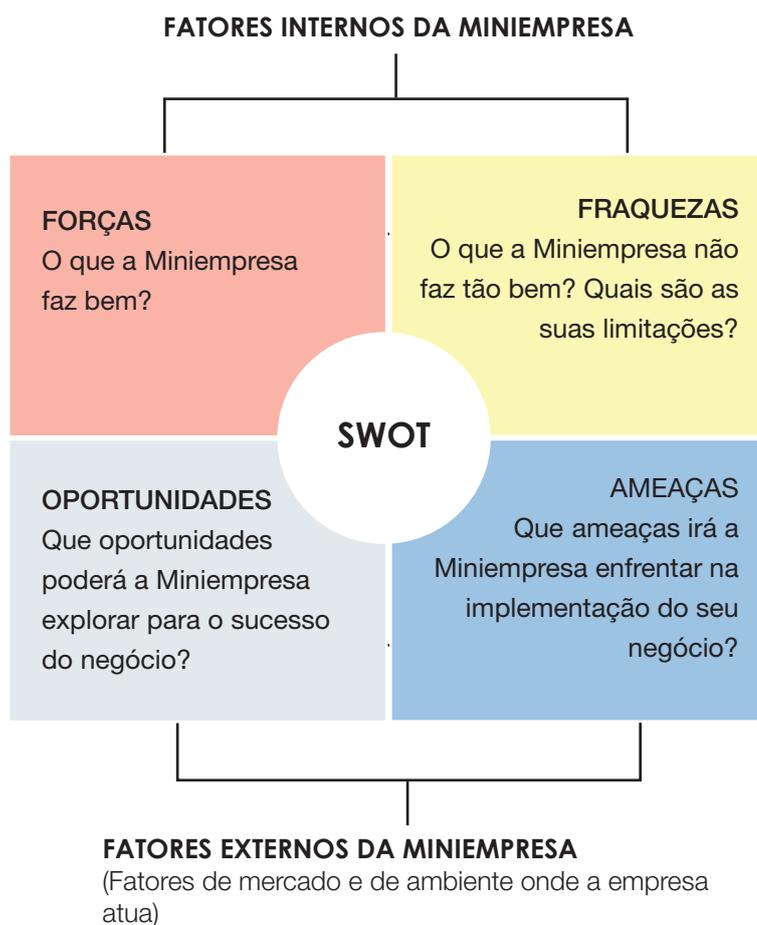
## MISSÃO 2. AVALIAÇÃO DAS IDEIAS DE PRODUTO OU SERVIÇO

É nesta etapa que se passa da ideia ao projeto e que se prepara a fase de estudo. É altura de **definir e resumir a ideia**, definindo as **características do produto ou serviço**, definindo sua **utilidade**, o seu **uso**, o **desempenho previsto** e definindo os **grandes princípios de funcionamento da miniprensa a criar**.

É necessário imaginar o produto/serviço, analisar o mercado onde estaria inserido, levantar o máximo de questões. Sugestões:

- Quais as características do produto ou serviço que se vai desenvolver? (Moda, volume de armazenamento, custo dos materiais?)
- Como se vai desenvolver? (O processo produtivo é todo feito pela miniprensa? Recorre-se a fornecedores?)
- Qual o custo de produção? E qual o preço de venda?
- Em que estado se encontra o mercado do produto/serviço escolhido e onde se encontra? (Novo, em crescimento, em plena maturidade, em declínio, saturado, fechado?) (Local, regional, nacional?)
- Quais são os principais concorrentes?
- Qual é o perfil do cliente? (Quem é o consumidor?)
- Qual a legislação em vigor? (Normas, regulamentos, autorizações particulares.)
- Que meios serão utilizados? (O processo de fabrico, de comercialização, de comunicação, de gestão, de serviço pós-venda, pesquisa de fornecedores, etc.)
- Como vai a miniprensa promover o negócio? (Distribuição, exposições, mercado, feira, online, loja, escola, porta a porta, encomendas?)
- A miniprensa pretende estabelecer parcerias com outras empresas, instituições ou escolas?
- Em seguida, dever-se-á examinar as restrições e as vantagens do projeto em cada temática. Uma das ferramentas que os/as alunos/as poderão utilizar para validar o potencial das ideias é a Análise SWOT, dado que através da mesma é possível identificar todas as variáveis que, direta ou indiretamente, podem contribuir para a evolução e desempenho do novo negócio. Na secção ANEXOS, pode consultar-se um exemplo em branco, pronto para ser utilizado.

**SWOT** é uma sigla originária das palavras **Forças (S - Strengths)**, **Fraquezas (W - Weaknesses)**, **Oportunidades (O - Opportunities)** e **Ameaças (T - Threats)** e é representada através de uma matriz que facilita a visualização destas quatro características.



Na análise do ambiente interno, devem ser determinadas as forças e fraquezas da miniempresa em comparação com outras empresas do mesmo ramo de atividade. Podem ser exemplos de forças o carácter inovador do produto, o seu baixo custo ou a capacidade de liderança dos promotores. Podem ser identificadas como fraquezas, por exemplo, a reduzida gama de produtos, a ausência de espaço para instalação ou a falta de capacidade de negociação.

Na análise ao ambiente externo, devem ser consideradas quais são as oportunidades que o mercado proporciona, tais como a ausência de empresas do ramo numa determinada região, mercado em expansão ou novas modalidades de financiamento disponíveis, e as ameaças que se pode ter de enfrentar, como por exemplo a falta de poder de compra dos consumidores ou falta de apoio do Estado.



MOMENTO  
DE REFLEXÃO

**QUAIS SÃO AS VOSSAS MOTIVAÇÕES?**

Porque decidiram criar uma miniempresa?

**QUAIS SÃO AS VOSSAS LIMITAÇÕES?**

Haverá tempo suficiente para estudar e preparar corretamente o projeto? Escolheram bem os associados e parceiros para garantir que este projeto será levado até ao fim? Os membros complementam-se como equipa? O orçamento previsto é suficiente para financiar o projeto?

**QUAIS SÃO AS VOSSAS COMPETÊNCIAS E APTIDÕES?**

A vossa personalidade corresponderá à criação da vossa ideia de projeto? Quais são os vossos conhecimentos e competências técnicas, comerciais e de gestão que poderão ser adotadas ou que faltam para as necessidades do projeto?

### MISSÃO 3. A PRIMEIRA PROJEÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios poderá começar a ser desenvolvido nesta fase, sendo completado progressivamente ao longo do ano letivo.

Não é possível definir um modelo universal para a elaboração de um Plano de Negócio. O que será exigido neste processo dependerá de diversas variáveis, nomeadamente o ramo de atividade, a dimensão, entre outras. É um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio.

O Plano de Negócio deve ser simples, prático e objetivo. Deve, por isso, sempre que possível, referir-se a dados concretos, através de uma análise e fundamentação que demonstrem claramente a viabilidade da implementação do negócio, destacando a sua componente inovadora e diferenciadora.

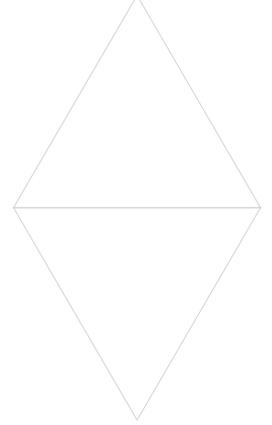
### MISSÃO 4. PLANIFICAÇÃO

Com o acumular de tarefas referentes à construção da ideia, a boa organização e uma planificação realista são essenciais para a minipresa. Um ponto importante é o registo de todas as actividades, nomeadamente reuniões, contactos com fornecedores, sessões com o voluntário.

No quadro abaixo, deixam-se algumas estratégias de organização referentes às diferentes tarefas:

TAREFAS	DICAS
Conceção da ideia dentro da realidade	Estudo de viabilidade
Redação de uma síntese	<i>Design thinking</i> ou carta mental
Planificação do projeto dentro do tempo	Diagrama de GANTT

Deve sempre existir um plano alternativo, um plano B, caso o plano inicial falhe. A primeira ideia pode não ser viável após a realização do estudo de mercado e, por isso, é aconselhável ter uma alternativa.

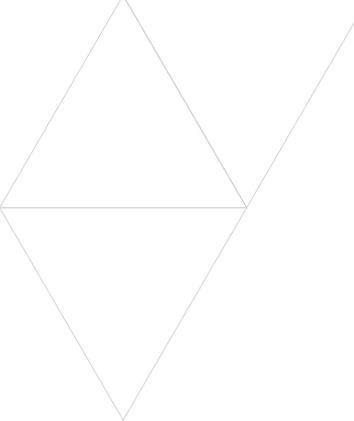


## **OBJETIVO 2. ATRIBUIR RESPONSABILIDADES**

### **MISSÃO 1. ESCOLHER RESPONSÁVEIS PARA OS DEPARTAMENTOS**

O processo evolutivo conduziu a que a flexibilidade fosse uma exigência de todas as organizações. No entanto, para promover a eficiência da sua atividade e a produtividade, é comum que as empresas segmentem a sua estrutura por funções ou departamentos. O sucesso de uma empresa não depende unicamente dos acontecimentos do exterior. As competências, experiências, limitações, motivações e objetivos pessoais são elementos muito importantes a ter em consideração.

Nesta missão, alocam-se as pessoas pelas diferentes funções da empresa. Os alunos e as alunas escolhem o presidente e respetivos responsáveis para os vários departamentos (financeiro, vendas, recursos humanos, tecnologias da informação e comunicação, operações, marketing e assessor de direção). Podem ser ainda criados outros departamentos mediante a ideia de negócio e as necessidades da miniempresa. Dependendo do número de alunos da miniempresa, as funções podem ser distribuídas individualmente ou por acumulação (um membro da equipa acumula mais do que uma função).



## RESPONSABILIDADES

### DO PRESIDENTE

- DEFINIR objetivos e elaborar um bom plano de negócios.
- GARANTIR um bom trabalho em equipa.
- MOTIVAR os outros.
- DELEGAR competências, de modo a promover a participação de todos.
- REPRESENTAR a miniempresa onde for necessário.
- ASSEGURAR que a miniempresa mantém os seus clientes satisfeitos. Para tal, deve ter um papel ativo na avaliação do progresso das operações, dando particular atenção ao contributo de cada um.
- ACONSELHAR e apoiar os outros diretores.
- COORDENAR as atividades com o voluntário.

### DO DIRETOR FINANCEIRO

- ATUALIZAR de forma permanente os registos financeiros da miniempresa.
- ASSEGURAR que as pessoas que devem dinheiro à miniempresa (devedores) pagam as suas contas e que a Miniempresa paga as suas contas dentro dos prazos às pessoas a quem deve dinheiro (credores).
- ELABORAR um balancete de verificação mensal.
- ACONSELHAR a direção, baseando-se em factos e explicar eventuais problemas de fluxos de caixa, mas evitar ser excessivamente cauteloso.
- ESTAR preparado para apresentar a situação financeira a qualquer momento.

## RESPONSABILIDADES

### DO DIRETOR DE MARKETING

- CRIAR, recomendar e implementar a estratégia e o plano de marketing da miniempresa.
- DEFINIR a estratégia de marketing, fazer o estudo de mercado, definir a estratégia de produto, preço, distribuição e promoção, gerir e supervisionar a sua implementação.
- ASSEGURAR que a miniempresa mantém os consumidores satisfeitos.
- EXPLORAR novas formas de fazer promoção da miniempresa e dos seus produtos.
- COORDENAR eventos especiais.

### DO DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

- APOIAR os outros diretores no desenvolvimento e gestão do pessoal e na gestão das mudanças organizacionais.
- MOTIVAR os restantes colegas, delegar competências, procedimentos disciplinares, gestão de equipas e questões relacionadas com saúde e segurança.
- AJUDAR o negócio a tirar o máximo partido dos seus elementos. Por isso, a sua função não deve ser subestimada porque as pessoas são o recurso mais importante para o sucesso do funcionamento de uma miniempresa.

## RESPONSABILIDADES

### DO DIRETOR DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- EXPLORAR maneiras de utilizar a tecnologia disponível e outras soluções que a miniempresa precise.
- CRIAR um website, perfis em redes sociais e dar apoio ao marketing do produto ou serviço.
- DESENVOLVER planos de implementação com calendarização e métodos de avaliação dos processos.
- PESQUISAR oportunidades de aumentar a capacidade de negócio.
- TRABALHAR no desenvolvimento de suportes de comunicação.

### DO DIRETOR DE VENDAS

- FAZER uma prospeção de mercado. Saber quem são os potenciais clientes, onde estão e por que razões comprariam o produto/serviço, o que os influenciaria a comprar. Deve articular-se com o Diretor de Marketing.
- TER conhecimento das características do produto/serviço, bem como dos benefícios que podem trazer para os consumidores. Os consumidores compram o que lhes traz benefícios.
- PERCEBER a utilidade do produto/serviço, o uso que os consumidores lhe darão. Isto é importante para o apoio pós-venda.
- FAZER o planeamento: a preparação da campanha de vendas implica a identificação dos potenciais clientes, de quando e como pretende abordá-los, do que espera vender e do valor/receita dessas vendas.

## RESPONSABILIDADES

### DO DIRETOR DE OPERAÇÕES

- Depois de o produto estar selecionado, TRABALHAR em conjunto com os diretores financeiro e de marketing na definição de critérios de produção e de design do produto.
- ESTAR envolvido na criação de um protótipo e ter em atenção as matérias-primas e os processos necessários à sua transformação em produto acabado.
- REFLETIR sobre o impacto ambiental do produto.
- PLANIFICAR a encomenda e a calendarização dos processos de produção, de modo a que as matérias-primas e as instalações, as ferramentas e a equipa de produção estejam disponíveis quando forem necessárias.

### DO ASSESSOR DE DIREÇÃO

- PREPARAR as reuniões e organizar a respetiva ordem de trabalhos.
- ANUNCIAR as reuniões através de convocatórias, e redigir uma ata/minuta no final das reuniões.
- REGISTAR o nome dos presentes nas reuniões.
- CONSULTAR os critérios e os regulamentos do programa e alertar toda a equipa para as datas dos principais eventos regionais, nacionais e internacionais.
- MANTER contacto com o diretor financeiro a fim de confirmar que as receitas angariadas e os dividendos pagos coincidem com os registos.
- ACOMPANHAR o processo de liquidação da miniempresa e entrega do relatório final.

#### CONCEITOS NO GLOSSÁRIO (ver no final do Manual)

*Brainstorming*

*Design thinking*

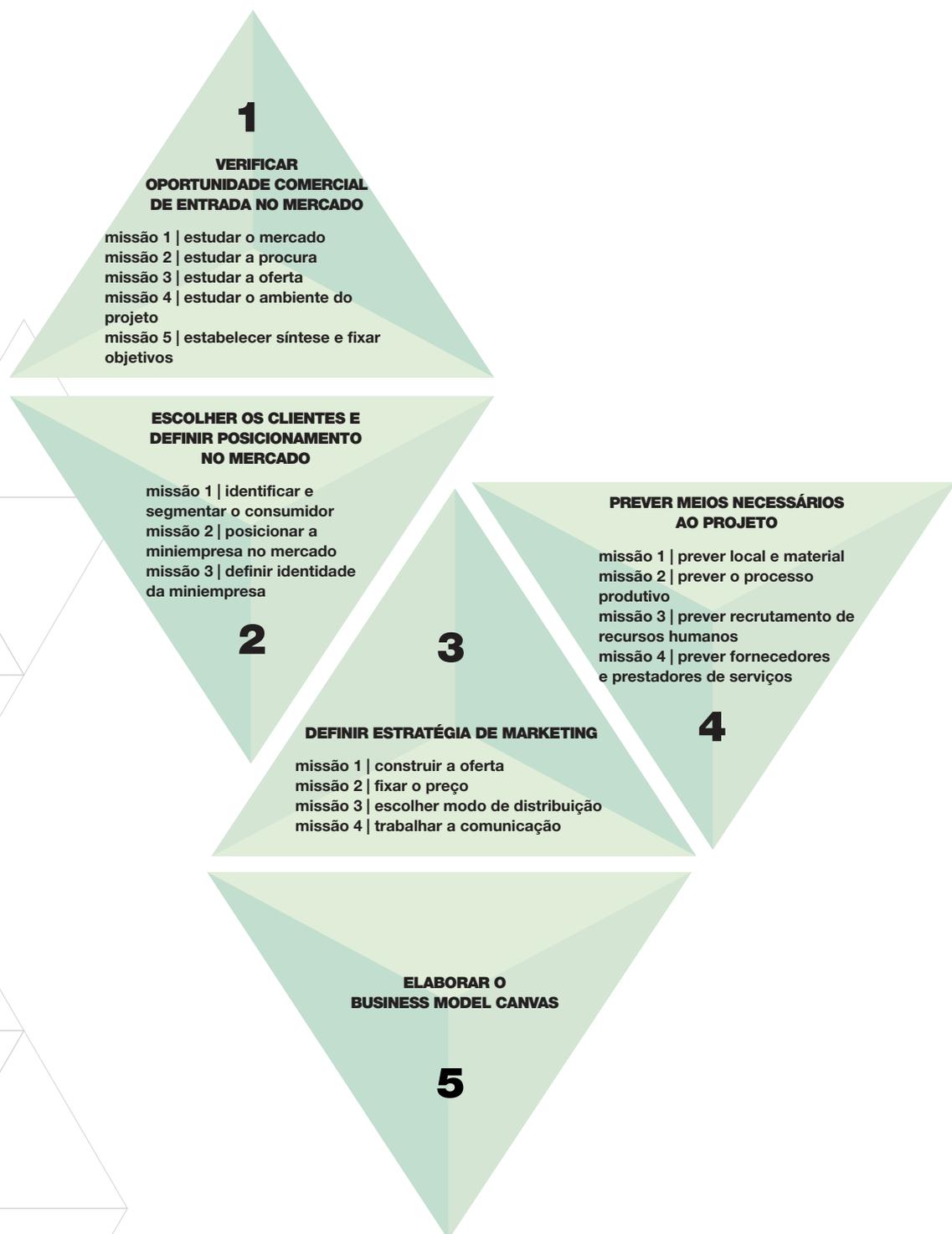
*Diagrama de GANTT*

## CAPÍTULO 2

### DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Nesta etapa, inicia-se a elaboração do Plano de Negócios. Definir o projeto, trabalhar a estratégia da miniempresa e prever os financiamentos através da elaboração do plano de negócios.

Na **Etapa 2 | Desenvolvimento do Projeto**, os/as alunos/as desenvolverão a sua ideia de negócio – o seu projeto –, cumprindo os objetivos que aqui se esquamatizam:



# OBJETIVO 1. VERIFICAR A OPORTUNIDADE COMERCIAL DE ENTRADA NO MERCADO

## MISSÃO 1. ESTUDAR O MERCADO

Quais são as suas grandes tendências e o seu potencial?

### Como realizar um estudo de mercado?

O estudo de mercado é o ponto de partida para a elaboração de um projeto empresarial. É a parte do projeto na qual se determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao produto ou serviço que será analisado.

É uma etapa fundamental no futuro de qualquer miniempresa, na medida em que permite:

- Conhecer as grandes tendências e atores do mercado, para testar a viabilidade da ideia;
- Reunir informação suficiente que vai permitir **escolher o cliente**, diferenciar dos concorrentes e fixar as hipóteses de volume de negócios;
- Fazer melhores escolhas comerciais para alcançar objetivos (determinar a estratégia);
- Fixar de modo coerente a política de **Marketing Mix**: produto, preço, distribuição e comunicação;
- Identificar os **elementos concretos que ajudarão a definir estratégias financeiras** (p.ex. preço).

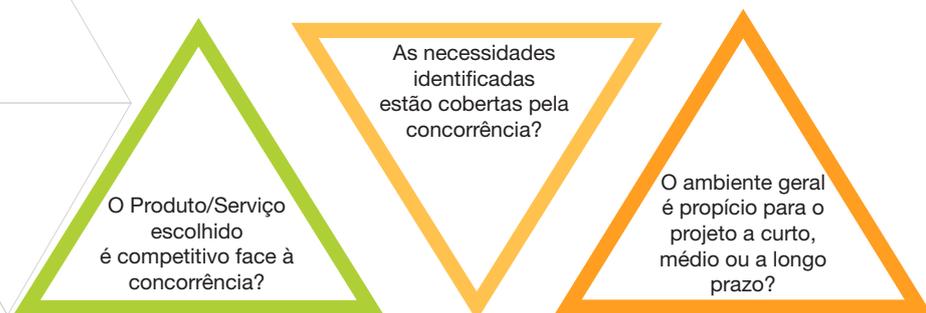
O mercado é o lugar no qual vai evoluir a miniempresa, onde se encontra a **oferta** (concorrência) e a **procura** (clientes potenciais) sobre um bem ou serviço. Um mercado pode ser nacional, regional, sazonal, **mercado concentrado**, fechado.

Google it

Existem diversos sites onde é possível fazer questionários, bastando para isso submeter as perguntas que são necessárias colocar. No final, são também uma preciosa ajuda na análise estatística dos resultados, tornando-os a melhor e mais eficaz forma de fazer estudos de mercado. **Criar uma empresa sem realizar um estudo de mercado aumenta inevitavelmente o risco do fracasso.**

- Em que mercado a miniempresa vai evoluir? Vai trabalhar no Business to Business (venda para as empresas) ou no Business to Consumer (venda a particulares)? Sobre o mercado local, regional, nacional e/ou internacional?
- Quais são as evoluções do mercado em valores e em volume? Crescimento, desaceleração, estagnação ou queda?
- Quais os produtos ou serviços indiretamente concorrentes? Isto é, que poderão ser substituídos? Exemplo: o avião pode substituir o comboio, a cevada o café, etc.

Os principais atores no mercado são os concorrentes, os consumidores, os compradores, os prescritores, os produtores, os distribuidores. O estudo do mercado vai ajudar a equipa a identificar oportunidades e a refletir sobre os riscos inerentes à sua escolha. Deve, por isso, reunir o maior número de informação possível. Após o estudo de mercado, as diversas miniempresas devem conseguir responder às seguintes questões:



## MISSÃO 2. ESTUDAR A PROCURA

Que tipo de consumidores existem? Quais são as suas necessidades e/ou expetativas?

- Qual o tamanho do mercado e quais são as quantidades vendidas (em valor e em volume)?
- Qual é o número de consumidores no mercado? Como é avaliada esta evolução? Em alta, em baixa?
- São consumidores frequentes? Quando? Onde? Porquê? Estão satisfeitos? Quais são as suas motivações?
- Quais são os critérios de escolha? O preço? A fácil utilização? A estética? O modo de distribuição?

## MISSÃO 3. ESTUDAR A OFERTA

Devem ser analisados de maneira detalhada os concorrentes **diretos e indiretos**:

- Quem são os concorrentes? Representam uma ameaça?
- Onde estão? A que se propõem? A que preço? Como vendem? Como comunicam? Quais são os seus resultados financeiros? A quem vendem? Os seus consumidores estão satisfeitos?
- Quais são os produtos, empresas e marcas presentes no mercado?
- Quem são os líderes?

## MISSÃO 4. ESTUDAR O AMBIENTE DO PROJETO

É necessário identificar eventuais evoluções do mercado e os fatores que têm influência quer no mercado, quer na miniempresa.

- Quais são as evoluções tecnológicas?
- Qual o seu impacto no mercado?
- Qual é a legislação nacional e internacional?
- Qual é o papel do poder político?

Quais os grupos ou pessoas que podem ter influência sobre o mercado? As organizações, os sindicatos, os prescritores (exemplo: os médicos que prescrevem os medicamentos aos seus pacientes)?

## MISSÃO 5. ESTABELECEER UMA SÍNTESE E FIXAR OBJETIVOS COERENTES

É o momento de fixar objetivos concretos:

### SÍNTESE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE MERCADO



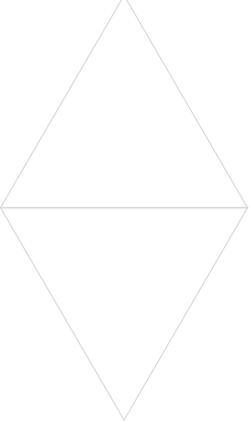
Identificar o comportamento geral do mercado no qual a miniempresa está inserida



Identificar as forças e fraquezas dos concorrentes da miniempresa



Identificar os comportamentos e as necessidades dos clientes



**CONCEITOS NO GLOSSÁRIO (ver no final do Manual)**

Mercado

Oferta

Procura

Mercado Concentrado

Concorrentes

Concorrentes diretos

Concorrentes Indiretos

Atores no Mercado

Estudo de Mercado

## **OBJETIVO 2. ESCOLHER OS CLIENTES E DEFINIR POSICIONAMENTO NO MERCADO**

Depois de realizar o estudo de mercado e de fixar as hipóteses do volume de negócios, é o momento de decidir e de escolher a melhor forma de entrar no mercado. Será necessário definir um conjunto de meios que serão mobilizados para atingir os objetivos que foram fixados, em função dos resultados do estudo de mercado.

Esta etapa é a mais delicada e necessita de reflexão, lógica, criatividade e talento. Para elaborar uma estratégia é necessário uma dupla escolha:

- Identificar potenciais clientes do projeto/produto/serviço.
- Escolher uma posição (pontos de diferenciação) e os fatores competitivos relativamente aos concorrentes para construir o plano de ações. Qual é a proposta de valor do produto ou serviço?

### **MISSÃO 1. IDENTIFICAR E SEGMENTAR O CONSUMIDOR**

A segmentação permite:

- A penetração sustentável no mercado. Um bom posicionamento não garante o sucesso de uma empresa ou de um produto, mas aumenta as hipóteses de sucesso, de otimismo e o retorno do investimento.
- Concretizar escolhas, trabalhando sobre o marketing-mix (política de produto, preço, distribuição e comunicação). O empreendedor poderá propor um produto ou serviço adaptado às necessidades do cliente a um preço aceitável, escolher uma rede de distribuição pertinente e comunicar mais eficazmente.
- Fazer um orçamento dos investimentos e das ações planeadas. Qualquer ação no mercado exige não só a definição de objetivos, mas também, e acima de tudo, uma avaliação precisa para saber que tipo de investimento será necessário para alcançar o objetivo. Isto permitirá realizar projeções financeiras realistas em relação à capacidade financeira e avaliar o retorno do investimento esperado.

Identificar potenciais consumidores significa identificar e selecionar os segmentos do cliente a quem se quer vender o produto ou serviço. Os critérios gerais de segmentação:

## TIPO IDENTIFICAÇÃO

### PÚBLICO ALARGADO

Critérios  
de  
Segmentação

- Idade
- Género
- Profissão
- Área de residência

## TIPO IDENTIFICAÇÃO

### EMPRESAS

Critérios  
de  
Segmentação

- Volume de negócios
- Atividade
- Localização

Existem outros critérios para identificar cada segmento, relacionados com comportamentos, compras compulsivas, compras refletidas, compras ocasionais, compras sazonais, ou ainda relacionados com a identidade: grupos sócio culturais, hobbies, hábitos de consumo.

**ATENÇÃO!**

### **Faz a distinção:**

O consumidor (ou utilizador) é quem consome.

O comprador é quem compra.

O prescritor é quem aconselha, ajuda na venda do vosso produto ou serviço.

## MISSÃO 2. POSICIONAR A MINIEMPRESA NO MERCADO

Após a identificação e a segmentação de um ou mais segmentos do cliente, dever-se-á clarificar a posição sobre o mercado.

O posicionamento permite traduzir a imagem que uma empresa quer dar aos seus clientes e concorrentes, distinguir-se, de maneira sustentável, dos concorrentes diretos e indiretos, e permitir ao consumidor identificar mais facilmente a sua empresa. Exemplo: qual a diferença entre a Ferrari e a FIAT? A Ferrari posiciona-se como uma marca de alta gama, a Fiat posiciona-se como uma marca de média gama.

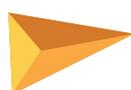
Para se posicionar, uma empresa deve considerar:

- O posicionamento dos concorrentes;
- As expectativas e desejos dos clientes;
- O fator de diferenciação do produto que deverá representar um elemento fundamental no ato da compra.

## MISSÃO 3. DEFINIR A IDENTIDADE DA MINIEMPRESA

Que valores/princípios servirão de guia à miniempresa?

- **TRANSPARÊNCIA?**
- **COMPETÊNCIA?**
- **SEGURANÇA?**
- **EXCELÊNCIA?**
- **SUSTENTABILIDADE?**



GOOGLE MORE!

Quais os valores a que o cliente é sensível?

O nome da miniempresa e a sua imagem corporativa (cores, linhas) refletem os valores da miniempresa/produto/serviço?

**CONCEITOS NO GLOSSÁRIO (ver no final do Manual)**

Pontos de Diferenciação

Segmentação

Posicionamento

Valores/Princípios

# OBJETIVO 3. DEFINIR A ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA PREPARAR O SUCESSO DE VENDAS

A estratégia de Marketing define-se de acordo com as exigências do mercado no presente. A miniempresa deve estar atenta às oportunidades e às ameaças existentes no mercado, procurando melhorar ou ultrapassar os pontos fracos e fortalecer os seus pontos fortes.

Para tal, as miniempresas deverão agir sobre os **4 P** que compõem qualquer estratégia de marketing - **P**rice = Preço, **P**roduct = Produto, **P**lace = Local, **P**romotion = Promoção. Ou seja, o Marketing Mix. As políticas de produto e de preço são concebidas para responder às necessidades da procura, ou seja, constituem a oferta. As políticas de distribuição e de promoção têm como objetivo aumentar as vendas e divulgar os produtos/serviços.



As características do produto permitem a diferenciação face aos concorrentes e influenciam a percepção do consumidor

A definição do preço é um plano de ações definido para manter um certo nível de vendas e margens. Reflete a qualidade do produto e da imagem de marca da empresa

Definir a distribuição deverá permitir à empresa estabelecer os melhores meios para fazer chegar os seus produtos/serviços aos clientes.

O principal objectivo da promoção é dar a conhecer os seus produtos e a sua empresa.

## MISSÃO 1. DEFINIR O PRODUTO

**CARACTERÍSTICAS** | Quais são os materiais a utilizar? Qual a durabilidade do produto? Qual o nível de qualidade e definição? Qual o design? Quais são os serviços anexos? Dever-se-á, nesta fase, verificar se o produto corresponde ao perfil do cliente.

**CICLO DE VIDA** | É um produto em fase de lançamento, fase de crescimento, fase de maturidade ou em fase de declínio?

**LINHAS DE PRODUTO** | O produto é de alta ou de baixa gama face à concorrência? São oferecidas variações, ofertas diferentes? Garantir que o posicionamento dentro da gama dos produtos do mercado corresponde ao cliente que se quer atingir.

**POSICIONAMENTO NO MERCADO** | Quer vender-se mais barato do que a concorrência? Quer adicionar-se uma vantagem ao produto e, assim, marcar a diferença?

## MISSÃO 2. FIXAR O PREÇO

Para fixar o preço - preço justo - é necessário conhecer bem o cliente e respetiva procura, os concorrentes e os custos associados ao negócio. Veja-se o seguinte quadro:

PROCURA	CONCORRÊNCIA	CUSTO
<p>Quando os preços são idênticos na área de compra, o cliente escolhe mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantia;</li><li>• Serviço pós-venda;</li><li>• Site;</li><li>• Trocas;</li><li>• Satisfação e reembolso.</li></ul>	<p>A fim de identificar o posicionamento do preço em relação à concorrência, a política de preços deverá ter em conta os seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Características do produto e da marca;</li><li>• Posicionamento do produto (alta ou baixa gama);</li><li>• Promoções em curso;</li><li>• Serviços anexos;</li><li>• Modo de distribuição (loja, grandes superfícies, lojas especializadas).</li></ul>	<p>O preço de venda inclui o custo do produto/serviço e os custos que a empresa suporta para colocar o produto no mercado. Devem ser considerados os gastos com a produção, a distribuição, a promoção, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compra de merchandising e de outras matérias-primas;</li><li>• Remunerações, uso de subempreiteiros, manutenção de equipamentos, depreciação de máquinas;</li><li>• Custos indiretos (fixos ou variáveis);</li><li>• Estudo de mercado, publicidade, comissões;</li><li>• Custos gerais e financeiros (alugueres, eletricidade, seguro, etc.);</li><li>• Custos de pesquisa e desenvolvimento.</li></ul>

Após esta análise, é a vez de escolher qual a estratégia de preço, tendo em conta os objetivos definidos previamente.



### ESTRATÉGIA DE DESNATAÇÃO

**OBJETIVO** | praticar um preço elevado sobre o mercado em comparação com a concorrência. Visa atingir um público-alvo limitado, o que implica que o produto tenha valor acrescentado (as características, a qualidade, a imagem) e uma reputação que diferencie a empresa de todas as outras.

**EXEMPLO** |  
Produtos Gourmet.



### ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO

**OBJETIVO** | Praticar um preço baixo e vender bastante (noção de economia de escala) para conquistar uma grande fatia de mercado.

**EXEMPLO** | Bolachas, pasta de dentes, etc.



### ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO

**OBJETIVO** | vender ao mesmo preço que a concorrência para entrar no mercado concorrencial. Preço fixo sobre a base dos preços fixos da concorrência.

**EXEMPLO** |  
Gammas automóveis.

Por fim, é importante ter em conta a quantidade vendida por dia/mês de forma a conseguir contabilizar qual o valor das vendas anuais. Para tal, a miniempresa pode utilizar uma das seguintes fórmulas:



**QUANTIDADE MÉDIA VENDIDA POR DIA x PREÇO POR UNIDADE x Nº DIAS POR ANO**



**QUANTIDADE MÉDIA VENDIDA POR DIA x PREÇO POR UNIDADE x Nº MESES**

## MISSÃO 3. ESCOLHER O MELHOR MODO DE DISTRIBUIÇÃO

A escolha da política de distribuição requer a identificação das tipologias de redes de distribuição e respectivas características. É necessário escolher os circuitos de distribuição e os canais de distribuição. A miniempresa deverá ser enquadrada dentro de um circuito tendo em conta os custos envolventes incorridos pela distribuição: despesas de pessoal, de transporte, de produção, de armazenamento, etc.

### CIRCUITOS DE DISTRIBUIÇÃO:

#### DIRETO

**PRODUTOR**  
↓  
**CONSUMIDOR**

Venda direta do produtor para o consumidor.

A empresa é produtora do seu produto e vende diretamente, sem intermediários, aos clientes.

#### CURTO

**PRODUTOR**  
↓  
**INTERMEDIÁRIO**  
↓  
**CONSUMIDOR**

Existe apenas um intermediário, que se situa entre o produtor e o consumidor.

Atenção! **Um circuito curto pode não permitir fixar todos os dias preços baixos.** A empresa deve muitas vezes fazer face a custos incontornáveis como custos de armazenamento, transporte, pessoal.

#### LONGO

**PRODUTOR**  
↓  
**INTERM1**  
↓  
**INTERM2**  
↓  
**CONSUMIDOR**

Existem muitos intermediários que vão entregar consecutivamente o produto ao cliente. Isto implica, frequentemente, um **preço de venda mais elevado** para o cliente final e uma baixa margem de lucro para o produtor inicial.

### CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO:

#### GRANDE DISTRIBUIÇÃO

Integra as funções grossista e retalhista e utiliza grandes quantidades de produto.

#### COMÉRCIO GROSSO

Compra de produtos em grandes quantidades e revenda a outros intermediários.

#### COMÉRCIO DE RETALHO

Compra de produtos para revenda aos consumidores.

#### E-COMMERCE VENDA POR CORRESPONDÊNCIA VENDA AO DOMICÍLIO

Utilização de um circuito direto ou semidireto para venda de produtos fora das lojas.

## MISSÃO 4. TRABALHAR A COMUNICAÇÃO

Outro ponto importante na Estratégia de Marketing é a Comunicação. O sucesso de muitas empresas está associado à forma como elas escolhem comunicar para o exterior. Veja-se o quadro seguinte, onde estão enumerados os passos para concretizar uma estratégia de comunicação.

### 1. IDENTIFICAR OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO

O objetivo é ficar conhecido? Aumentar as vendas? Que gostem da miniempresa? Para cada objetivo deverá existir uma estratégia de comunicação.

### 2. IDENTIFICAR OS DESTINATÁRIOS DA MENSAGEM

Os clientes identificados são jovens ou idosos? Homens ou mulheres? São sensíveis à ecologia, ao preço, às modas? Como é que se pode comunicar? Com flyers? Redes sociais?

### 3. DEFINIR A INFORMAÇÃO QUE SE QUER COLOCAR NA MENSAGEM A TRANSMITIR

Pretende-se comunicar sobre as particularidades da miniempresa? Sobre as qualidades do produto/serviço? Sobre o facto de respeitar o ambiente, questões sociais, o preço?

### 4. DEFINIR A IDENTIDADE VISUAL DA EMPRESA

Em toda a comunicação, deverá ser sempre utilizado o mesmo grafismo, de modo a que a comunicação seja harmoniosa. É uma regra de ouro na comunicação.

### 5. ENCONTRAR FINANCIAMENTOS SUPLEMENTARES

Fazer uso de patrocinadores e fornecedores. Pedir ajuda para material, para os recursos humanos e financeiros, para suporte mobiliário, etc.

### 6. PLANIFICAR AÇÕES DENTRO DO TEMPO E DO ORÇAMENTO

No que diz respeito ao suporte, é possível escolher entre:

### COMUNICAÇÃO MEDIA

**Media | TV, rádio, jornais, cinema, internet.**

É geralmente pouco utilizada pelas jovens empresas devido ao custo elevado e ao retorno do seu investimento ser, muitas vezes, só a longo prazo. Contudo, a internet oferece possibilidades bastante interessantes com preços baixos, nomeadamente as redes sociais, que podem e devem ser utilizadas para a divulgação dos novos projetos.

### COMUNICAÇÃO NÃO MEDIA

**Não Media | mailings publicitários, comunicados, promoções, competições, eventos.**

É, por definição, uma comunicação que não passa pelos meios de comunicação. Geralmente, é mais barata porque permite uma melhor segmentação de clientes com as ferramentas certas. O retorno do investimento é mais rápido.

### ATENÇÃO!

Para comunicar bem é necessário:

Que a mensagem seja simples e clara.

Que a mensagem seja repetida.

Fixar objetivos precisos e mensuráveis.

Nunca dar informações erróneas ou falsas.

Escolher bons suportes de comunicação para alcançar os clientes.

#### CONCEITOS NO GLOSSÁRIO (ver no final do Manual)

Fase de Lançamento  
Fase de Crescimento  
Fase de Maturidade  
Fase de Declínio  
Grande Distribuição  
Comércio Grosso  
Comércio de Retalho

## **OBJETIVO 4. PREVER OS MEIOS NECESSÁRIOS AO PROJETO**

Após a definição dos recursos e das atividades necessárias à implementação do modelo de negócio, devem ser estimados os custos e as necessidades de aquisição de equipamentos e de serviços envolvidos na implementação do projeto, procedendo-se à orçamentação dos mesmos.

### **MISSÃO 1. PREVER O LOCAL, O MATERIAL E OS EQUIPAMENTOS**

Para iniciar a produção, deve pensar-se em formas de garantir os primeiros meses de atividade. Como tal, deve ter-se em atenção, pelo menos, três recursos: humanos, financeiros e materiais.

Aquando da criação da miniempresa, deve saber-se onde estabelecer os locais de apoio, onde armazenar os produtos, onde fabricar dentro das melhores condições e com os menores custos possíveis. Dependendo se a miniempresa é a fabricante ou não, se armazena ou não (em maior ou menor quantidade), se precisa de local ou não, as necessidades do local, do material e do equipamento serão diferentes.

### **MISSÃO 2. PREVER O PROCESSO PRODUTIVO**

Dependendo se a ideia é um bem ou um serviço, na etapa 1 e 2 a miniempresa deverá criar um protótipo, uma maquete, e construir um caderno de encargos. Deverá assegurar a viabilidade da sua ideia. Este é o momento de explorar e escolher o fornecedor/prestador de serviços, de obter estimativas, conhecendo-as e negociando-as (custos de expedição, comunicação, etc).

### **MISSÃO 3. PREVER RECURSOS HUMANOS**

É igualmente importante dar a conhecer a equipa que vai assegurar as funções necessárias para o desenvolvimento da miniempresa. Nesta fase, o grupo deve fazer uma breve apresentação do perfil de cada um, destacando os seus conhecimentos, habilitações e experiências pessoais. Devem indicar quem são os colaboradores e o seu grau de envolvimento no projeto. O ideal será que a equipa faça um resumo das qualificações de cada pessoa envolvida no projeto, explicando,



pelas palavras dos/as próprios/as, por que motivo consideram que cada um/uma tem a experiência, as capacidades e o compromisso necessários para tornar o projeto bem sucedido.

#### **MISSÃO 4. PREVER OUTROS FORNECEDORES E PRESTADORES DE SERVIÇO**

A pesquisa de fornecedores e prestadores de serviços também é fundamental. Assim sendo, a construção do plano financeiro inicial deve contemplar os orçamentos mensais de apoio por rubrica: orçamento de vendas, compras, pessoal, etc. O painel de gestão é, por isso, um passo importante que não se pode negligenciar. Ele permite saber qual o valor do projeto e procurar a melhor solução financeira para concluir o plano.

Depois de previstos os meios necessários, deverão ser desenvolvidas projeções económico-financeiras, incluindo demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, plano de investimento e financiamento – ver secção ANEXOS) para análise da projeção da evolução do negócio nos próximos anos.



**CONCEITOS NO GLOSSÁRIO (ver no final do Manual)**

Custos

## OBJETIVO 5. ELABORAR O BUSINESS MODEL CANVAS

Na implementação de um novo negócio ou lançamento de um novo produto ou serviço, o planeamento estratégico é um passo indispensável. Um bom plano deverá conseguir identificar o que terá de ser feito, quem fará, quando e onde será feito, por que motivo será feito, como será feito e quanto custará a sua realização. Deve ser perfeitamente claro o destino e os caminhos a percorrer, devem ser definidos os objetivos a alcançar, assumido um compromisso para a sua concretização.

Um boa ferramenta para a realização deste trabalho é o Business Model Canvas, que é uma ferramenta dinâmica de gestão estratégica que permite analisar e desenvolver o planeamento estratégico da criação de uma nova empresa, produto ou serviço (consultar secção ANEXOS, para informação detalhada). Inclui:

- Proposta de Valor;
- Parcerias Chave;
- Atividades Chave;
- Recursos Chave;
- Relação com Clientes;
- Canais;
- Segmentos de Mercado;
- Custos;
- Receitas.

É agora o momento de construir o **Business Model Canvas** para a miniprensa criada.

<p><b>PARCERIAS CHAVE</b></p> <p>Rede de fornecedores e parceiros que vão ajudar a manter o modelo de negócio em funcionamento:</p> <p>Quem são os parceiros chave?</p> <p>Que recursos chave adquirir aos parceiros escolhidos?</p> <p>Que actividades chave realizam os parceiros?</p>	<p><b>ATIVIDADES CHAVE</b></p> <p>Actividades necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, chegar aos segmentos de mercado definidos, manter Relações com os Clientes e obter Receitas.</p> <p>Quais são as actividades chave para a Proposta de Valor?</p>	<p><b>PROPOSTA DE VALOR</b></p> <p>É o motivo pelo qual os clientes vão escolher comprar numa determinada empresa e não numa concorrente.</p> <p>Que valor se entrega aos clientes?</p> <p>Que problemas estão a ser resolvidos aos clientes?</p> <p>Que produtos e/ou serviços são oferecidos a cada segmento de mercado?</p>	<p><b>RELAÇÃO COM CLIENTES</b></p> <p>Tipo de relação que se estabelece com cada segmento de cliente.</p> <p>Que tipo de relação é esperada dos diferentes segmentos de mercado?</p> <p>Que tipo de relação é necessário estabelecer?</p> <p>Quais os custos desta relação?</p> <p>Como estão integrados no modelo de negócio?</p>	<p><b>SEGMENTOS DE MERCADO</b></p> <p>Diferentes grupos de pessoas ou organizações que a nossa empresa pretende alcançar e servir.</p> <p>Para quem se cria valor?</p> <p>Quais são os clientes mais importantes?</p>
	<p><b>RECURSOS CHAVE</b></p> <p>Recursos necessários para fazer o modelo de negócios funcionar. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.</p> <p>Quais são os recursos necessários para a Proposta de Valor?</p>		<p><b>CANAIS</b></p> <p>Canais de distribuição necessários para fazer o modelo de negócios funcionar.</p> <p>Quais são os canais de distribuição adequados à Proposta de Valor?</p>	
<p><b>CUSTOS</b></p> <p>Principais custos envolvidos no modelo de negócio, sejam eles custos fixos ou variáveis.</p> <p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio?</p> <p>Quais são os recursos chave mais caros?</p> <p>Quais são as actividades chave mais caras?</p>		<p><b>RECEITAS</b></p> <p>Principais fontes de receita que a empresa gera a partir de cada segmento de mercado.</p> <p>Por que valor estão dispostos os clientes a adquirir o produto/serviço?</p> <p>Quais são as fontes de receita? Quanto geram?</p>		



## **CAPÍTULO 3**

### **MINIEMPRESA EM AÇÃO**

A esta altura, estão reunidas as condições para criar a miniempresa, a sua identidade e o seu capital social. Planear o negócio vai permitir o sucesso. É, por isso, importante organizar os objetivos de trabalho, especificamente de cada departamento que a constitui.

Na **Etapa 3 | Miniempresa em Ação**, espera-se que as miniempresas se organizem em torno de dois objetivos: o financiamento do seu negócio e o planeamento estratégico da sua execução.



# OBJETIVO 1. FINANCIAMENTO DA MINIEMPRESA

Pretende-se que seja reunido capital suficiente para financiar as necessidades identificadas nas etapas precedentes.

Dentro do quadro de uma verdadeira criação de empresa, existem diversas possibilidades para montar o capital, tais como:

- Poupança;
- Auxílios ou subvenções à pessoa;
- Títulos.

CASO A MINIEMPRESA QUEIRA EXPLORAR ESTA  
POSSIBILIDADE, CONSULTAR A SECÇÃO ANEXOS.



**CONCEITOS NO GLOSSÁRIO (ver no  
final do Manual)**

Subvenções à Pessoa;

# OBJETIVO 2. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

## MISSÃO 1. FASE DE PRODUÇÃO E VENDAS

Nesta fase, pretende-se que as miniempresas executem o plano de negócios, fabriquem o produto ou prestem o serviço, vendam o produto ou o serviço e mantenham os registos da miniempresa atualizados.

É fundamental que os pressupostos que serviram de base à estratégia geral da miniempresa sejam conhecidos por todos os elementos do grupo, dado que apenas desta forma será possível uma orientação coletiva rumo à concretização dos objetivos definidos.

Para colocar em prática a estratégia definida, os alunos e as alunas devem concentrar esforços e recursos para concluir as tarefas e os projetos propostos. O trabalho em equipa é a chave desta etapa.

### AÇÕES:

- Contactar parceiros e fornecedores
- Adquirir matérias-primas
- Produzir e testar produto/serviço
- Desenvolver/criar materiais de promoção
- Criar presença online (site, loja online, redes sociais)
- Apresentar projeto ao público e participar em Feiras/Eventos
- Angariar clientes
- Vender os produtos / Prestar serviços a clientes

## **CAPÍTULO 4**

### **COMPETIÇÕES**

As ideias passam do papel para a realidade. Uma boa organização e gestão do tempo disponível permitirá que as minipresas enfrentem as dificuldades e a desconfiança, condições naturais no início de um novo negócio/projeto. A transmissão de uma imagem de credibilidade e uma atitude empenhada poderão ser também um contributo importante para combater as adversidades e para a própria sobrevivência do negócio.

25 ANOS  
RE  
PLACE

VILLAGE 2017



Na **Etapa 4 | Competições**, pretende-se enunciar os requisitos, os prazos de candidatura, os critérios de avaliação e o funcionamento de todas as competições que irão acontecer ao longo do ano letivo.

**FEIRAS (I)LIMITADAS**

NÍVEL REGIONAL

**COMPETIÇÃO NACIONAL**

NÍVEL NACIONAL

**JA-YE COMPANY OF  
THE YEAR COMPETITION**

NÍVEL EUROPEU

## ENQUADRAMENTO

As Feiras (l)limitadas são a primeira oportunidade para as miniempresas apresentarem e testarem as suas ideias de negócio perante o grande público.

O objetivo da Feira (l)limitada é providenciar aos participantes:

- A oportunidade de apresentar as suas miniempresas a pessoas ligadas ao mundo dos negócios, e também a todos os outros visitantes presentes no local do evento;
- O desafio de gerar negócio com os seus produtos/serviços desenvolvidos até ao momento;
- A possibilidade de comparar as suas competências e a sua criatividade com as outras miniempresas participantes.

As feiras serão realizadas durante os meses de abril e maio de 2019, sendo o **prazo limite de candidatura até às 13h00 do dia 22 de março de 2019.**

## PROCESSO E REQUISITOS DE CANDIDATURA

A candidatura à Feira (l)limitada consiste na submissão de um **Sumário Executivo** (60% da avaliação) e de um **Vídeo Promocional** (40% da avaliação) por cada miniempresa.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é uma ferramenta de gestão que resume as principais rubricas do plano de negócios. Para a Feira (l)limitada, o sumário executivo é concebido através do preenchimento de um formulário online que será enviado pela JA Portugal ao/à professor/a. Os campos são obrigatórios e dividem-se em:

**DADOS DA EQUIPA** | Nome da miniempresa, nomes e cargos dos elementos da equipa, contactos da miniempresa (endereço de email e telefone).

**DADOS DA ESCOLA** | Nome da escola, distrito, concelho e nome do/a Professor/a responsável.

**DADOS DO VOLUNTÁRIO/A** | Nome e empresa.

**DADOS DA MINIEMPRESA** | Missão, valores e objetivos, descrição do Produto/Serviço, descrição do público-alvo, proposta de valor, resumo dos resultados financeiros, sustentabilidade, link do vídeo promocional, autoavaliação da equipa.

### CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO SUMÁRIO EXECUTIVO

- Ideia de negócio
- Sustentabilidade e responsabilidade social associada ao produto/serviço
- Potencial da miniempresa no futuro
- Escrita/Linguagem
- Seleção/Concisão da informação apresentada
- Aprendizagem demonstrada como equipa

### VÍDEO PROMOCIONAL

O vídeo promocional serve para, de forma original e convincente, apresentar a miniempresa e a ideia de negócio. Condições obrigatórias:

- Deverá ter a duração máxima de 2 minutos;
- Deverá ser em inglês (com voz ou legendas em inglês);
- Deverá ser colocado numa plataforma de vídeo online, em modo público, colocando apenas o respetivo link no formulário de candidatura.

### CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO VÍDEO PROMOCIONAL

- Organização de conteúdos - a forma como a mensagem está construída
- Coerência gráfica - esquema de cores e tipografia utilizada
- Capacidade de síntese da mensagem
- Valorização técnica - efeitos visuais, transições, organização da biblioteca de dados/som, animação sobre imagem fixa
- Criatividade
- Domínio da Língua Inglesa

## SELEÇÃO DAS MINIEMPRESAS

Com base nos critérios acima mencionados, serão selecionadas as miniempresas cujas candidaturas reúnam a pontuação mais elevada.

O anúncio das miniempresas selecionadas será realizado no dia **5 de Abril de 2019**, através de e-mail e Facebook da JA Portugal.

## NOTAS:

Os elementos das miniempresas que apresentarem a candidatura à Feira (l)limitada receberão um certificado individual para cada membro da equipa.

Os/As alunos/as que, em edições anteriores, tenham chegado à Competição Nacional não se podem candidatar

As despesas referentes à deslocação e alimentação das equipas são asseguradas pela escola.

## O DIA DA FEIRA (I)LIMITADA

No dia da Feira (I)limitada, as equipas deverão preparar e levar consigo todos materiais necessários para apresentação da sua ideia de negócio em palco e em feira, num stand, mediante as informações fornecidas pela JA Portugal acerca do local e dos requisitos para os stands.

Durante o dia, as equipas serão avaliadas em dois grandes momentos:



No final do evento, as equipas que obtiverem a pontuação mais elevada nos aspetos mencionados anteriormente, serão automaticamente premiadas com o apuramento para o maior evento do programa A Empresa: Competição Nacional.

O número de miniempresas apuradas para a Competição Nacional está dependente do número de candidaturas submetidas por distrito.

### 1 | APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO ("PITCH")

O objetivo da apresentação do negócio em palco é dar uma oportunidade à equipa de apresentar o seu negócio de modo a atrair um potencial investidor. A apresentação deve resumir as principais experiências e realizações vividas até ao momento.

Este é o primeiro encontro que a equipa terá com os membros do júri. **Não existe uma segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão.** Não haverá tempo para perguntas e respostas, portanto as equipas devem ter a certeza que a apresentação responde aos pontos-chave do negócio, mantendo a plateia interessada.

O tempo máximo para cada apresentação em palco é de 4 minutos e apenas poderão estar em palco cinco membros da equipa. Todas as ações relacionadas com a apresentação (vídeos, apresentação de uma mini história) têm que ser apresentadas dentro dos 4 minutos.

A apresentação deve ser “viva” e não o simples passar de um vídeo/slideshow. Deve ser feita em português e deve incluir:

- Introdução
- Descrição do produto/serviço
- Descrição do público-alvo
- Sustentabilidade e responsabilidade social associada ao produto/serviço
- Informação financeira
- Aprendizagem e competências adquiridas ao longo do projeto
- Futuro da miniempresa
- Conclusão

## **NOTAS:**

A equipa poderá levar o seu protótipo/produto para o palco.

Os pedidos especiais para a apresentação devem ser feitos à JA Portugal com a devida antecedência, para se perceber se é exequível em palco.

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

- Estrutura da apresentação
- Apresentação visual
- Ideia do produto/serviço
- Espírito de equipa
- Técnicas de vendas e conhecimento do produto
- Características únicas
- Relevância e conteúdo
- Técnica de apresentação/comunicação oral
- Suporte visual adicional e documentação distribuída
- Originalidade/dinâmica da apresentação

## LINHAS ORIENTADORAS

- A equipa conseguiu sumarizar durante o Pitch as experiências e os resultados mais importantes da miniempresa?
- Foi uma apresentação profissional de um produto/serviço dentro do contexto de valor que a equipa criou, tendo em conta a sua experiência?
- A equipa conseguiu contar um estória única de uma forma interessante e cativante para a plateia?
- O Pitch estava alinhado com a imagem da miniempresa?
- São usadas ferramentas como o humor, o fator surpresa e o movimento, para manter o contacto com público?
- Há sucesso no contacto com a plateia?
- Consegue perceber-se o espírito de equipa e o apoio entre os elementos durante a apresentação?
- Será que as técnicas de apresentação e os instrumentos usados (vídeos, símbolos, imagens, layouts) ajudam na transmissão da mensagem?

## 2 | EXIBIÇÃO EM FEIRA

A entrevista com o júri na Feira é uma oportunidade única para a miniempresa demonstrar o quão eficaz é na adaptação da sua ideia ao contexto de feira, ou seja, na apresentação/venda do seu negócio a um cliente recorrendo às melhores estratégias de vendas.

### CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DURANTE A ENTREVISTA E EXIBIÇÃO EM FEIRA

- Potencial da ideia de negócio
- Sustentabilidade e responsabilidade social associada ao produto/serviço
- Visual/aparência do stand
- Capacidade de comunicação
- Espírito de equipa
- Expressão em inglês (durante as entrevistas o júri poderá fazer uma pergunta em inglês)

### LINHAS ORIENTADORAS

A existência de um protótipo do produto ou serviço não é obrigatório mas é aconselhável uma vez que potencia o sucesso ao stand.

- Será que o impacto visual do stand está claro e alinhado com o objetivo da miniempresa e/ou com o produto/serviço da miniempresa?
- O stand possui características únicas e criativas e a equipa identifica-as e entende para que servem?
- A equipa é capaz de guiar e apresentar o stand ao cliente através de uma experiência no stand do início ao fim?
- Os elementos da equipa ajudam-se entre si durante o trabalho e as entrevistas com o júri?

# XIII COMPETIÇÃO NACIONAL

A Competição Nacional é a celebração anual da JA Portugal e das realizações conseguidas pelos/as alunos/as e pelas várias miniempresas criadas a nível nacional. Neste evento, as miniempresas sobem ao palco e expõem, orgulhosamente, os resultados do seu negócio e dos conhecimentos adquiridos.

Durante o evento, as equipas terão a oportunidade de se apresentar aos membros do júri, que irá avaliar como cada uma vai ao encontro dos critérios da competição, comparando-as com as restantes miniempresas.

Um dos objetivos é alcançar um equilíbrio entre as capacidades empreendedoras de cada equipa como um todo e o desenvolvimento individual de cada membro.

Não basta gerir uma miniempresa de forma financeiramente forte, com uma forte componente sustentável ou criar um produto/serviço excecional. Os membros da miniempresa devem demonstrar que compreendem o como e o porquê da miniempresa atuar daquela forma.

O júri estará à procura de inovação e da exploração de novas ideias em todos os aspetos da gestão da miniempresa. Dará sempre a entender às equipas que o constante aperfeiçoamento é essencial para o sucesso de um negócio.

Tratando-se da competição que reúne as melhores equipas nacionais, a JA Portugal estabelece os critérios de avaliação baseados nas melhores práticas europeias. A principal preocupação da JA Portugal é que os critérios garantam que todas as miniempresas são avaliadas de forma justa e equitativa.

## SELEÇÃO DAS MINIEMPRESAS PARA A XIII COMPETIÇÃO NACIONAL

As miniempresas presentes na XIII Competição Nacional serão apuradas durante as Feiras (I)limitadas. Caso uma das equipas premiadas na Feira (I)limitada não possa estar presente na Competição Nacional, esta será automaticamente substituída pela equipa que teve pontuação abaixo da última equipa apurada.

## AVALIAÇÃO DAS MINIEMPRESAS DURANTE A XIII COMPETIÇÃO NACIONAL

As equipas serão avaliadas em três momentos. Este evento baseia-se nas normas e orientações que regem, depois, a Company of The Year Competition (CoYC). Os momentos são:



### 1 | RELATÓRIO FINAL

O relatório da miniempresa resume o ano de negócio de cada equipa. É um importante registo daquilo que foi alcançado. Será o resultado global de uma reflexão sobre as aprendizagens e os conhecimentos adquiridos pelos alunos e pelas alunas, individualmente ou em grupo. O relatório deve apresentar as estratégias e os objetivos da miniempresa, os seus momentos altos e baixos, e a forma como cada miniempresa lidou com estas situações ao longo do ano.

Este relatório deverá, no fundo, incluir informações sobre o plano de negócios com alguma informação adicional.

## ORIENTAÇÕES

O relatório deverá ser enviado em formato PDF para email a indicar

pela JA Portugal.

Deverá ter, no máximo, 10 páginas A4 (pode ter menos, nunca mais). As 10 páginas não incluem a capa, o índice e a contracapa. Os anexos não são permitidos.

- O tamanho da letra deverá ser 12, com fonte Arial (com exceção dos títulos).
- A Capa deverá apresentar os seguintes conteúdos: nome da miniempresa, nome do/a voluntário/a e do/a professor/a, escola, curso e ano.
- A primeira página deve conter um Índice paginado.
- A segunda página deve conter o Sumário Executivo, onde são apresentados de forma muito resumida os pontos já mencionados acima (consultar candidatura à Feira (I)limitada).
- As restantes páginas do relatório devem ser lidas como um documento empresarial profissional. O relatório deve demonstrar a atividade e os resultados da miniempresa.
- Recomenda-se que cada diretor escreva um resumo das suas atividades, para que um elemento da equipa faça a respetiva compilação da informação e a transforme num documento único e coerente.
- A estrutura do relatório é obrigatória. O seu não cumprimento influencia a avaliação do júri.
- O documento deve ter uma apresentação inovadora e original, e deverá ser escrito de forma clara e objetiva.
- As equipas são encorajadas a incluir fotografias do seu produto/serviço.

## ESTRUTURA - CARÁTER OBRIGATÓRIO

- **Capítulo 1 | Visão Geral da Miniempresa:** objetivos do negócio, origem do conceito, estado atual e estratégia global.
- **Capítulo 2 | Produto/Serviço:** descrição do produto ou serviço, proposta de valor (suas características e vantagens/benefícios) e o seu caráter de inovação. Incluir neste ponto as características de sustentabilidade do produto/serviço (serão mais-valias as preocupações ambientais do produto/serviço e o facto de ser socialmente responsável).
- **Capítulo 3 | Operações:** plano de produção e canais de distribuição do produto/serviço, custos, recursos necessários.
- **Capítulo 4 | Mercado e Estratégia de Marketing:** descrição do mercado, análise SWOT, Marketing Mix.
- **Capítulo 5 | Vendas e Promoção:** atividades de promoção e marketing, estratégia e objetivos de vendas. As referências feitas deverão estar em conformidade com os objetivos e estratégias gerais da miniempresa.
- **Capítulo 6 | Gestão:** Estrutura Organizacional e de Comunicação: A capacidade da equipa para executar a sua estratégia com base nos conhecimentos adquiridos, de acordo com as dificuldades e sucessos passados durante o ano de atividade. Identificar necessidades pessoais, papel e intervenção do/a professor/a e do/a voluntário/a. Pode incluir um sumário do desenvolvimento das capacidades desenvolvidas por cada um dos membros em termos individuais e em termos coletivos, como equipa.
- **Capítulo 7 | Potencial Futuro da Miniempresa:** investimento necessário/futuro. A miniempresa apresenta ideias relativas ao seu futuro? Apesar do programa A Empresa ter a duração de um ano letivo, as suposições que os seus membros fazem sobre o futuro do negócio é de extrema importância. Como iriam manter a sustentabilidade do negócio, no caso de continuarem com o projeto?
- **Capítulo 8 | Sumário Financeiro:** dados sobre a aplicação das receitas. Fundos angariados/utilizados. Capital em títulos de participação, se aplicável. Apresentado em forma de resumo, claro, conciso, objetivo, fácil de ler e compreender. Declaração de receitas/registo de ganhos e perdas, folha de balanço. Poderá ser apresentado sob a forma mensal, trimestral ou anual.

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL

- Qualidade e originalidade da apresentação global
- Linguagem/Compreensão oral
- Seleção/concisão da informação apresentada
- Performance empresarial global
- Aprendizagem demonstrada como equipa
- Potencial da miniempresa no futuro
- Cumprimento dos conteúdos solicitados

## LINHAS ORIENTADORAS

- O relatório contém informação relevante e é de leitura fácil para o leitor?
- O relatório tem um sumário executivo forte que resume toda a informação necessária sobre o desempenho da miniempresa?
- O relatório demonstra o factor diferenciador e a proposta de valor do produto/serviço de uma forma clara?
- O relatório contém uma análise financeira sem erros, que demonstra que a equipa entende a performance financeira da miniempresa no presente e no futuro?
- O relatório demonstra que a equipa entende, de uma forma geral, o desempenho do negócio, o lucro e o potencial futuro da miniempresa?

## 2 | APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

Tal como na Feira (I)limitada, o objetivo da apresentação do negócio em palco é dar uma oportunidade à equipa de apresentar o seu negócio de modo a atrair um potencial investidor. A apresentação deve resumir as principais experiências e realizações vividas ao longo do ano.

Este é o primeiro encontro que a equipa terá com os membros do júri. Não existe uma segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão. Não haverá tempo para perguntas e respostas, portanto as equipas devem ter a certeza que a apresentação responde aos pontos-chave do negócio, mantendo a plateia interessada.

**O tempo máximo para cada apresentação em palco é de 4 minutos e apenas poderão estar em palco cinco membros da equipa.** Todas as ações relacionadas com a apresentação (vídeos, apresentação de uma mini história) têm que ser apresentadas dentro dos 4 minutos.

A apresentação deve ser “viva” e não o simples passar de um vídeo/slideshow. Deve ser feita em português e deve incluir:

- Introdução
- Descrição do produto/serviço
- Descrição do público-alvo
- Sustentabilidade e responsabilidade social associada ao produto/serviço
- Informação financeira
- Aprendizagem e competências adquiridas ao longo do projeto
- Futuro da miniempresa
- Conclusão

### NOTAS:

A equipa poderá levar o seu protótipo/produto para o palco.

Os pedidos especiais para a apresentação devem ser feitos à JA Portugal com a devida antecedência, para se perceber se é exequível em palco.

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

- Estrutura da apresentação
- Apresentação visual
- Ideia do produto/serviço
- Espírito de equipa
- Técnicas de vendas e conhecimento do produto
- Características únicas
- Relevância e conteúdo
- Técnica de apresentação/comunicação oral
- Suporte visual adicional e documentação distribuída
- Originalidade/dinâmica da apresentação

## LINHAS ORIENTADORAS

- A equipa conseguiu sumarizar durante o Pitch as experiências e os resultados mais importantes da miniempresa?
- Foi uma apresentação profissional de um produto/serviço dentro do contexto de valor que a equipa criou, tendo em conta a sua experiência?
- A equipa conseguiu contar um estória única de uma forma interessante e cativante para a plateia?
- O Pitch estava alinhado com a imagem da miniempresa?
- São usadas ferramentas como o humor, o fator surpresa e o movimento, para manter o contato com público?
- Há sucesso no contato com a plateia?
- Consegue perceber-se o espírito de equipa e o apoio entre os elementos durante a apresentação?
- Será que as técnicas de apresentação e os instrumentos usados (vídeos, símbolos, imagens, layouts) ajudam na transmissão da mensagem?

### 3 | ENTREVISTA EM PARTICULAR COM O JÚRI

Esta é uma etapa muito importante da competição, na medida em que o júri tem a oportunidade de colocar questões relativamente à miniempresa, bem como clarificar dúvidas que tenham ficado pouco esclarecidas após terem lido o relatório final e terem assistido à apresentação em palco. O júri perceberá também as qualidades e as competências que cada um dos membros da equipa adquiriu durante a implementação do programa.

A língua oficial da entrevista particular com o júri é o **inglês** e terá uma duração de 10 minutos.

#### **NOTA:**

A equipa poderá levar o seu protótipo/produto para a entrevista.

#### CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA ENTREVISTA EM PARTICULAR COM O JÚRI

- Desenvolvimento de competências pessoais
- Espírito de equipa
- Conhecimento e compreensão do funcionamento do negócio
- Aptidão para aplicar as aprendizagens desenvolvidas a novas situações
- Domínio do inglês

## LINHAS ORIENTADORAS

- Os elementos da equipa conseguiram responder de uma forma satisfatória a todas as questões que o júri perguntou?
- Para além de responderem às perguntas elaboradas pelo júri, os elementos da equipa conseguiram partilhar também a sua opinião?
- As respostas dos elementos da equipa demonstraram não só conhecimento acerca de como e porquê a miniempresa trabalhou, assim como as lições obtidas?

## PRÉMIOS

Na XIII Competição Nacional do programa A Empresa serão atribuídos vários prémios, em diversas categorias. A equipa vencedora do Best Overall Company Award (1º lugar) representará Portugal na JA Company of the Year Competition, em **julho de 2019**.

Este é o ultimo evento internacional e o mais importante, pois é aqui que se encontram todos/as os/as vencedores/as das competições nacionais de toda a europa.

Este é o evento que junta mais de 30 miniempresas durante 4 dias, no qual as equipas são avaliadas como na competição nacional (relatório final, apresentação em palco e entrevista com júri) e têm ainda um dia de feira onde devem promover o seu produto ou serviço.

A equipa vencedora estará representada por **3 a 5 elementos** da equipa, com idades compreendidas entre os 15 e 21 anos.

## NOTAS:

Na COYC, a equipa vencedora poderá estar oficialmente representada por, no máximo, 5 elementos, cujas idades deverão variar entre os 15 e 21 anos (até ao dia 31 de Julho de 2019).

A JA Portugal suporta as despesas de viagem e acomodação associadas aos 5 elementos da equipa e ao professor responsável.

Os restantes elementos que queiram estar presentes no evento - enquanto convidados e não como membros da equipa - poderão fazê-lo, mas suportando todas as suas despesas.

## **JA EUROPE COMPANY OF THE YEAR COMPETITION**

Este é o ultimo evento internacional e o mais importante, pois é aqui que se encontram todos/as os/as vencedores/as das competições nacionais de toda a europa.

Este é o evento que junta mais de 30 miniempresas durante 4 dias, no qual as equipas são avaliadas como na competição nacional (relatório final, apresentação em palco e entrevista com júri) e têm ainda um dia de feira onde devem promover o seu produto ou serviço.

A equipa vencedora estará representada por 3 a 5 elementos da equipa, com idades compreendidas entre os 15 e 21 anos.

### **NOTAS:**

Na COYC, a equipa vencedora poderá estar oficialmente representada por, no máximo, 5 elementos, cujas idades deverão variar entre os 15 e 21 anos (até ao dia 31 de Julho de 2019).

A JA Portugal suporta as despesas de viagem e acomodação associadas aos 5 elementos da equipa e ao professor responsável.

Os restantes elementos que queiram estar presentes no evento - enquanto convidados e não como membros da equipa - poderão fazê-lo, mas suportando todas as suas despesas

# CAPÍTULO 5

## CONCLUSÃO

O manual do programa A Empresa é a principal ferramenta de apoio à realização do programa. Esperamos que a atualização efetuada pela equipa de Schools & Programs contribua para que o mesmo se torne uma ferramenta eficaz, de consulta rápida, quando necessário, mas sempre com possibilidade de pesquisa mais aprofundada e detalhada. Optámos por dividir o manual por capítulos e dentro dos mesmos enumerar objetivos e missões. O cumprimento dos passos indicados garantirá uma participação bem-sucedida no Programa A Empresa. Agregámos no mesmo manual as “recomendações” para os três principais intervenientes no processo | Alunos | Professores | Voluntários |, para que todos conheçam e participem no programa de forma articulada.

Terminamos este manual agradecendo a todos os professores envolvidos no programa, nossos pivots em sala de aula e embaixadores da JA Portugal nas escolas. Agradecemos também aos voluntários, que tanto acrescentam ao programa A Empresa, dando de si para que os participantes evoluam e aprendam de uma forma diferente, mais enriquecedora e divertida!

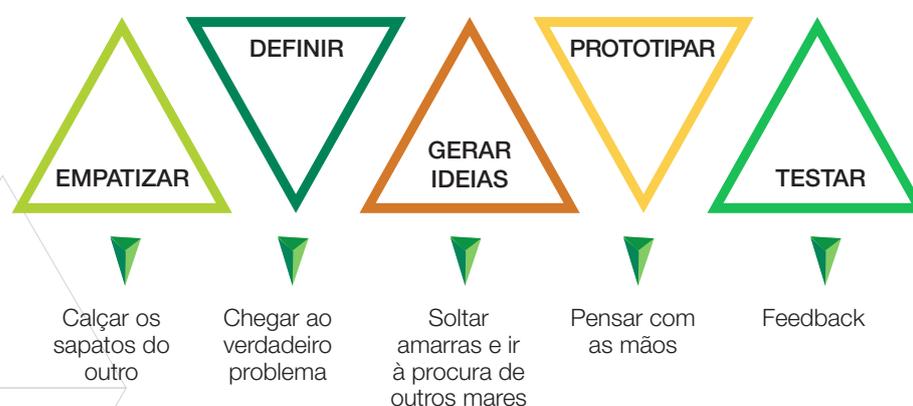
As nossas palavras finais vão os alunos, razão de ser do nosso trabalho e foco da nossa atuação! A Junior Achievement Portugal, a equipa que trabalha diariamente em conjunto com empresas associadas, voluntários e professores tem um objetivo primordial – dar-vos mais e melhores ferramentas para que o vosso futuro seja carregado de achievements alcançados. Sejam curiosos, empenhados, resilientes e absorvam esta experiência para que a mesma contribua para o vosso amanhã. Enriqueçam as vossas relações, as vossas experiências e aproveitem este programa, reconhecido pela Comissão Europeia como uma "Boa Prática em Educação para o Empreendedorismo", para crescer.

Nós, equipa da JA Portugal, agradecemos desde já o vosso empenho e vamos estar cá, ao vosso lado para vos ajudar. Bom trabalho! E, depois disso, Boa Sorte!

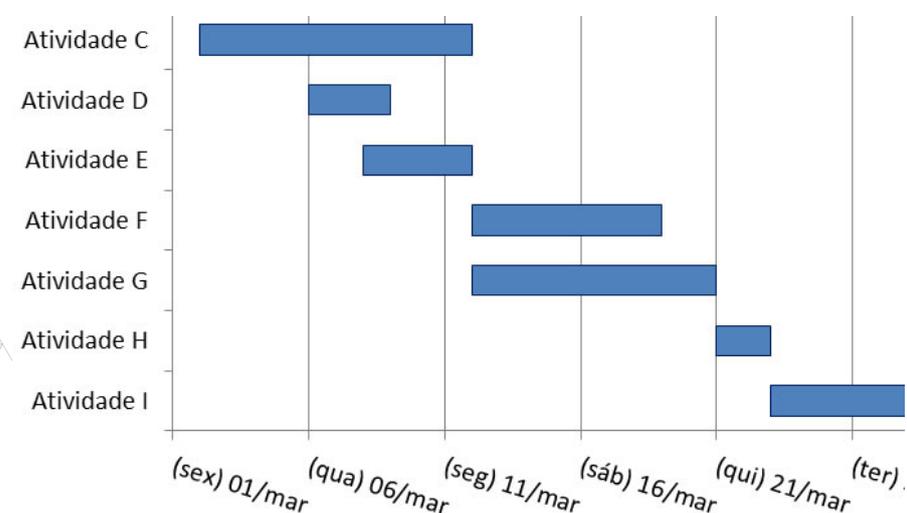
## GLOSSÁRIO

### ETAPA 1 | MINIEMPRESA: PRIMEIROS PASSOS

**Design Thinking** | Uma metodologia de desenvolvimento de produtos e serviços focados nas necessidades, desejos e limitações dos consumidores (<http://www.novabase.pt/pt/dp/o-design-thinking>).



**Diagrama de Gantt** | Gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto.



## ETAPA 1 | MINIEMPRESA: PRIMEIROS PASSOS (CONTINUAÇÃO)

**Estudo de Viabilidade** | Estudo que procura prever/anteceder o eventual êxito ou fracasso de um projeto.

**Plano de Negócios** | Documento onde se descreve um negócio, se analisa a situação do mercado e se estabelecem as ações para o futuro, juntamente com as estratégias correspondentes para as implementar.

**Produto** | Algo que é oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade.

**Serviço** | Qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.

## ETAPA 2 | Desenvolvimento do Projeto

**Concorrência Direta** | Miniempresa que oferece o mesmo produto ou serviço.

**Concorrência Indireta** | Miniempresa que não oferece o mesmo produto ou serviço, mas atinge o mesmo público-alvo, diminuindo a procura do produto/serviço.

**Concorrentes** | Miniempresas que vendem produtos semelhantes ou ao mesmo público-alvo.

**Custos** | Gastos relacionados com a aquisição de mão-de-obra e matéria-prima para fabrico de um bem ou serviço.

**Estudo de Mercado** | Abordagem sistemática e objectiva do desenvolvimento e fornecimento de informação para o processo de tomada de decisão em Marketing. (Thomas Kinneer)

**Fase de Crescimento** | Fase em que os competidores são atraídos para o mercado com ofertas similares. O produto ainda não está estabelecido no mercado.

**Fase de Declínio** | Fase em que as vendas do produto começam a cair, devido às mudanças que ocorrem no mercado.

**Fase de Lançamento/Introdução** | Fase em que o produto é introduzido no mercado.

**Fase de Maturidade** | Fase em que número de vendas estabiliza e o mercado alcança a saturação, ou seja, o número de concorrentes para de aumentar. Esta é, normalmente, a fase mais longa.

## Quadro Fases/Ciclo de Vida do Produto



<http://www.marketingteacher.com/o-ciclo-de-vida-do-produto-cvp/>

**Mercado** | É o lugar no qual vai evoluir a miniempresa, onde se encontra a oferta (concorrência) e a procura (clientes potenciais) sobre um bem ou serviço.

**Mercado Concentrado** | Um mercado é concentrado se um número relativamente pequeno de empresas for responsável por uma grande fração do total das vendas do mercado.

**Oferta** | Quantidade de bens que um produtor ou fornecedor está disposto a colocar no mercado, a um dado preço, num dado período de tempo.

**Pontos de diferenciação** | Aspectos que o produto tem que o diferencia dos produtos semelhantes.

**Posicionamento** | O processo de colocação de um produto/ serviço num lugar claro, distintivo e desejável na mente dos clientes-alvo, através de um marketing mix adequado.

**Procura** | Quantidade de um produto que um consumidor ou um comprador estaria disposto a comprar, a um determinado preço, num determinado período de tempo.

**Segmentação** | Identificar, num mercado heterogéneo, um determinado grupo de indivíduos, com preferências de semelhantes de produtos.

## **ANEXOS**

Nos anexos seguintes, apresentam-se sugestões de organização da informação que as miniempresas poderão imprimir e utilizar. Caso entendam, poderão recorrer a outros instrumentos que lhes permitam igualmente realizar a análise.

## ANEXO 1 | ANÁLISE SWOT

ETAPA 1 | OBJETIVO 1



## ANEXO 2 | PROJEÇÕES ECONÓMICO-FINANCEIRAS

### ETAPA 2 | OBJETIVO 4

#### DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS

Depois de previstos os meios necessários, podem ser desenvolvidas projeções económico-financeiras, incluindo demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, plano de investimento e financiamento) para análise da projeção da evolução do negócio nos próximos anos.

Na Demonstração de Resultados, para cada exercício (ano) devem identificar:

- Todas as despesas (custos) do exercício.
- Todas as receitas (proveitos) do exercício.
- A diferença entre as duas rubricas permitem assegurar que a atividade gere um lucro suficiente - Resultado líquido do período (última linha da DR).

	2018	2019	2020
Vendas e Prestações de Serviços			
Custo das Vendas e dos Serviços Prestados			
<b>Resultado Bruto</b>			
Gastos com Pessoal			
Gastos de Distribuição			
Gastos Administrativos			
Outros Gastos			
<b>Sub-total</b>			
<b>Resultado Operacional</b> (antes de gastos de financiamento e impostos)			
Proveitos Financeiros			
Custos Financeiros			
<b>Resultado Antes de Impostos</b>			
Imposto sobre o Rendimento			
<b>Resultado Líquido do Período</b>			
Resultado Líquido			

## BALANÇO

O Balanço de uma empresa espelha o valor que a empresa tem - o Ativo (os bens que possui, o dinheiro que possui, as dívidas que terceiros têm para com ela), o que a empresa deve - o Passivo (o que a miniempresa deve a terceiros, sejam financiamentos obtidos, responsabilidades ainda não pagas ao Estado, dívidas a fornecedores, etc) e a diferença entre o que tem e o que deve, o Capital Próprio (composto pelo Capital que foi usado para criar a empresa e pelos resultados acumulados ao longo dos anos). Os membros de qualquer Balanço encontram-se sempre em equilíbrio, ou seja, têm sempre o mesmo valor. O Ativo deverá ser sempre igual à soma do Passivo com o Capital Próprio.

	2018	2019	2020
<b>Ativo não Corrente</b>			
Ativos Fixos Intangíveis			
Ativos Fixos Tangíveis			
Investimentos Financeiros			
Créditos e outros ativos não correntes			
<b>Sub-total</b>			
<b>Ativo Corrente</b>			
Inventários			
Estado e outros entes públicos			
Outros créditos e ativos correntes			
Caixa e Depósitos Bancários			
<b>Sub-total</b>			
<b>Total do Ativo</b>			
<b>Capital próprio</b>			
Capital Social			
Reservas e Resultados transitados			
Resultados líquidos			
<b>Total do Capital Próprio</b>			
<b>Passivo não corrente</b>			
Financiamentos obtidos			
Outras contas a pagar			
<b>Sub-total</b>			
<b>Passivo Corrente</b>			
Fornecedores			
Financiamentos Obtidos			
Estado e outros entes públicos			
Outras contas a pagar			
<b>Sub-total</b>			
<b>Total do Passivo</b>			
<b>Total do Capital Próprio e do Passivo</b>			

## PLANO DE INVESTIMENTO

O Plano de Investimento da nova miniempresa deve refletir todos os custos associados às várias rubricas necessárias à execução do projeto. Estas necessidades diferem consoante a própria miniempresa. Contudo, existe um conjunto de rubricas que devem ter em atenção: equipamentos necessários ao negócio; materiais a utilizar na produção; instalações físicas; necessidades de fundo de maneio; formação dos colaboradores; investimento em promoção em determinados mercados; fundos necessários à proteção ambiental; propriedade industrial, entre outros.

	2018	2019	2020
<b>Investimento</b>			
Terrenos e recursos naturais			
Edifícios e outras construçoes			
Equipamento básico			
Equipamento transporte			
Equipamento administrativo			
Equipamento informático			
Propriedade industrial			
Fundo de maneio			
<b>Total</b>			

## PLANO DE FINANCIAMENTO

O Plano de Financiamento, em função dos planos anteriores, deve determinar as várias origens dos fundos necessários à implementação do investimento. O projeto deverá estar adequadamente financiado em capitais próprios (poupanças, instalações ou viaturas que já possua, hipotecas, empréstimos particulares, capital de risco, business angels, etc.) e capitais alheios (médio e longo prazo: hipotecas, empréstimos bancários e outros empréstimos, leasing. Curto prazo: crédito de fornecedores, etc.). Quando aplicável, deverá também prever uma rubrica destinada a contabilizar o financiamento a obter através de uma candidatura a um sistema de incentivos.

	2018	2019	2020
<b>Financiamento</b>			
Capital (social/inicial)			
Empréstimos bancários			
Empréstimos de sócios			
<b>Total</b>			

## **ANEXO 3 | ELABORAR OS ESTATUTOS DA MINIEMPRESA**

### **ETAPA 2 | OBJETIVO 4**

Para melhor organização da miniempresa, as miniempresas poderão querer redigir um conjunto de estatutos, pelos quais se regem as ações dos membros da miniempresa. Os estatutos são o documento fundamental que determina as competências e normas internas da miniempresa. Todos os colaboradores deverão conhecer as normas internas constantes dos estatutos.

### **CAPÍTULO I DENOMINAÇÃO, SEDE E OBJETO SOCIAL**

#### **ARTIGO I**

(Denominação, natureza jurídica e duração)

1. A Miniempresa é uma (Empresa) de natureza privada, constituída pelo período de 1 ano letivo e reger-se-á pelos presentes Estatutos, pelo Regulamento do Programa “A Empresa”.

#### **ARTIGO II**

(Funcionamento e Sede)

1. A Miniempresa funcionará em horário escolar e extraescolar.

2. A sede da Miniempresa será num local escolhido pelos membros da mesma para o efeito.

3. A sede da Miniempresa pode ser transferida, por simples deliberação da direção, para qualquer outro local para o qual a direção possa legalmente deliberar fazê-lo.

#### **ARTIGO III**

(Participação noutras Miniempresas)

1. Miniempresa poderá deter, direta ou indiretamente, participações em quaisquer Miniempresas da Junior Achievement Portugal no âmbito do programa.

## CAPÍTULO II

### CAPITAL DA MINI-EMPRESA E TÍTULOS DE PARTICIPAÇÃO

#### ARTIGO IV

(Capital Social)

1. O capital social inicial da Miniempresa é angariado através da venda, pelos seus membros, de Títulos de Participação a terceiras entidades.
2. O capital social da Miniempresa encontra-se representado por 100 ou 200 títulos de participação, com o valor nominal de dois a quatro euros cada.
3. A Miniempresa pode adotar por colocar à venda apenas uma parte dos títulos de participação referidos no ponto anterior, reservando os restantes para venda em fase posterior a decidir pela Direção.

#### ARTIGO V

(Titularidade dos Títulos de Participação)

1. Não é permitida a detenção, por um titular, de títulos de participação na Miniempresa que, no seu total, tenham valor de subscrição superior a quarenta euros.  
A detenção de títulos de participação apenas é permitida a dois membros da mesma família, entendendo-se como tal o agregado familiar, não sendo permitida a detenção de um valor superior a oitenta euros em títulos de participação por cada família.
2. Todos os membros da direção da Miniempresa devem deter pelo menos um título de participação.

## CAPÍTULO III

### ÓRGÃOS DA EMPRESA

#### ARTIGO VI

(Órgãos da empresa)

1. São órgãos da Miniempresa:
  - a) Assembleia Geral
  - b) Direção

## Secção I – Da Assembleia Geral

### ARTIGO VII

(Definição e Composição e Direito de Voto)

1. A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo da Miniempresa
2. A Assembleia Geral é composta por todos os titulares de títulos de participação na Miniempresa, independentemente da quantidade de títulos de Participação que detenham.
3. O direito de voto assiste a todos os membros da Assembleia Geral valendo cada título um voto.

### ARTIGO VIII

(Competências)

1. Compete à Assembleia Geral, nomeadamente:
  - a) Discutir e votar o relatório e contas proposto pela direção
  - b) Deliberar sobre a destituição e substituição dos membros da Direção devendo, para o efeito solicitar à Direção o nome do substituto
  - c) Deliberar sobre a destituição da Miniempresa e o destino dos seus bens e lucros, no final do Programa.
  - d) Deliberar sobre qualquer assunto de interesse para a Miniempresa, sempre que para tal seja convocada.

### ARTIGO IX

(Deliberações)

1. As deliberações da Assembleia Geral poderão ser tomadas de forma não presencial, por maioria simples dos votos expressos, devendo apenas os documentos ou propostas em análise ser assinados por todos os membros da Assembleia Geral.

## Secção II – Da Direção

### ARTIGO X

(Definição)

1. A Direção é o órgão executivo máximo da Miniempresa, assegurando a conclusão das suas atividades e da sua gestão corrente.
2. A Direção define e executa as suas atividades em respeito pelos presentes estatutos, de forma a corresponder aos objetivos estabelecidos nos mesmos.

## **ARTIGO XI**

(Composição)

1. A Direção é composta por um Presidente e por todos os Diretores funcionais.

## **ARTIGO XII**

(Competência)

1. É da competência da Direção:

- a) Representar a Miniempresa para todos os efeitos.
  - b) Elaborar todos os planos e relatórios exigidos pela Junior Achievement Portugal.
  - c) Submeter à apreciação e votação da Assembleia Geral o relatório e contas.
  - d) Preservar, adquirir e administrar os bens e património da Miniempresa.
  - e) Criar as condições necessárias à prossecução dos objectivos.
  - f) Admitir e despedir colaboradores da Miniempresa, regulamentar os seus serviços e fiscalizá-los.
  - g) Quaisquer outras competências que lhe sejam atribuídas pela Junior Achievement Portugal.
  - h) Executar todas as demais tarefas que se mostrem necessárias para o regular e permanente funcionamento da Miniempresa.
2. A repartição das competências entre os membros da Direção faz-se nos termos do Manual do Programa “A Empresa”.

## **ARTIGO XIII**

(Funcionamento)

1. A Direção deverá reunir quinzenalmente ou quando o Presidente da Direção a convocar, sendo exigida a presença da maioria dos seus membros.
2. As decisões são tomadas por maioria simples, tendo o Presidente voto de qualidade em caso de empate.

#### **ARTIGO XIV**

(Responsabilidade)

1. A responsabilidade dos membros da Direção da Miniempresa é atribuída nos termos do manual do Programa “A Empresa” da Junior Achievement Portugal.

#### **ARTIGO XV**

(Cessação de Funções)

1. Cessa as suas funções como membro da Direção aquele que:

- a) Renunciar ao mandato em carta dirigida ao Presidente da empresa.
- b) For demitido pela direção, em deliberação tomada pela Assembleia Geral, por três dos presentes.

2. Em caso de cessão das funções de um membro da Direção caberá a esta propor à Assembleia Geral um substituto cabendo à Assembleia Geral deliberar sobre tal substituição.

### **CAPITULO IV**

#### **FUNCIONAMENTO DA MINI-EMPRESA**

#### **ARTIGO XVI**

(Ano da empresa)

1. O exercício da Miniempresa terá a duração de um ano que coincidirá com o ano letivo presente.

#### **ARTIGO XVII**

(Aplicação dos proveitos)

1. Os proveitos obtidos pela Miniempresa devem dirigir-se ao pagamento, por esta ordem:

- a) De custos diretos ligados à atividade da Miniempresa.
- b) Dos salários dos colaboradores da Miniempresa.
- c) De dividendos a distribuir.
- d) De quaisquer outros gastos que a direção entenda fazer, desde que aprovados pela Junior Achievement Portugal.

### **ARTIGO XVIII**

(Remuneração dos membros da Direção)

1. Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, os membros da direção são remunerados no valor previsto pelo Manual do Programa “A Empresa”.

### **ARTIGO XIX**

(Casos omissos)

1. Os casos omissos dos presentes estatutos serão solucionados por quem a Junior Achievement Portugal entenda ser competente para tal.

### **ARTIGO XX**

(Entrada em vigor)

1. O presente estatuto entra em vigor a partir do momento da constituição da Miniempresa, nos termos em que esta seja aprovada pela JA Portugal.

**ANEXO 4 | BUSINESS MODEL CANVAS**

ETAPA 2 | OBJETIVO 5

PARCERIAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
CUSTOS			RECEITAS	

## ANEXO 5 | TÍTULOS DE PARTICIPAÇÃO

### ETAPA 3 | OBJETIVO 1

Para financiar a miniempresa, as miniempresas podem recorrer a capital social. Um exemplo são os títulos de participação. Os títulos de participação da miniempresa não têm valor legal e deverão ser vendidos por 2€ ou 4€ cada um. Não podem ser vendidos títulos de participação que somem um valor superior a 40€ a cada pessoa. Isto evita o risco de prejuízo e encoraja os/as alunos/as a fazer o máximo de contactos de venda possível. Cada aluno/a deve comprar um título de participação da miniempresa. Como titulares, eles/elas serão donos/as da miniempresa e participarão na sua gestão como membros da direção. Irão também partilhar os lucros e os riscos do negócio.



Imprime os Títulos de Participação da tua empresa!



