



PRIMEIROS PASSOS

Livro II

CONTEÚDO

1.	Apresentação do Livro II: Primeiros passos.....	02
2.	O Processo de Fundação.....	04
3.	Formando uma equipe.....	08
4.	Benchmarking.....	14
5.	Definindo o negócio.....	21
6.	Estrutura Interna.....	23
7.	Relacionamento com a Instituição de Ensino (IES).....	27
7.1	Instituição de Ensino Superior Privadas.....	28
7.2	Instituição de Ensino Superior Públicas.....	29
8.	Perguntas Frequentes.....	30
9.	Anexos.....	34



1. Apresentação do Livro II: Primeiros passos

A partir deste livro até o último do DNA Júnior, nós iremos tratar de como é todo o processo de fundação de uma empresa júnior, desde a idealização do negócio até o processo de federação de uma EJ já estruturada. Nestes livros, daremos algumas orientações e sugestões sobre todos os aspectos importantes para o bom funcionamento de uma empresa júnior.

No primeiro volume do DNA Júnior, o Livro I: Conhecendo o MEJ, apresentamos um pouco o Movimento Empresa Júnior, falamos sobre o conceito de Empresa Júnior, a Brasil Júnior, as federações que a compõe e também demos uma introdução sobre o próprio DNA Júnior. Neste exemplar, especificadamente, vocês serão apresentados aos primeiros passos da fundação de uma empresa júnior. Abordaremos assuntos como a formação de equipe, estrutura interna, definição de negócio e relacionamento com a instituição de ensino.

Se você está lendo este documento, o segundo livro do DNA Júnior, é porque se interessou pelo Movimento Empresa Júnior, quer saber mais sobre o funcionamento de uma Empresa Júnior e/ou pretende talvez, no futuro, abrir sua própria empresa júnior, por isso, esperamos que encontre todas as informações necessárias nestes livros, e caso tenha alguma dúvida adicional ou necessite de um auxílio maior, não deixe de contatar a Equipe de Expansão da Brasil Júnior, que estará a sua disposição.

No mais, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, espera que não só este documento, mas todo o DNA Júnior seja útil a todos e que os esforços despendidos neste sentido possam se transformar em futuras conquistas e aprendizado coletivo, por meio da prática laboratorial que somente o Movimento Empresa Júnior proporciona.

Boa Leitura!



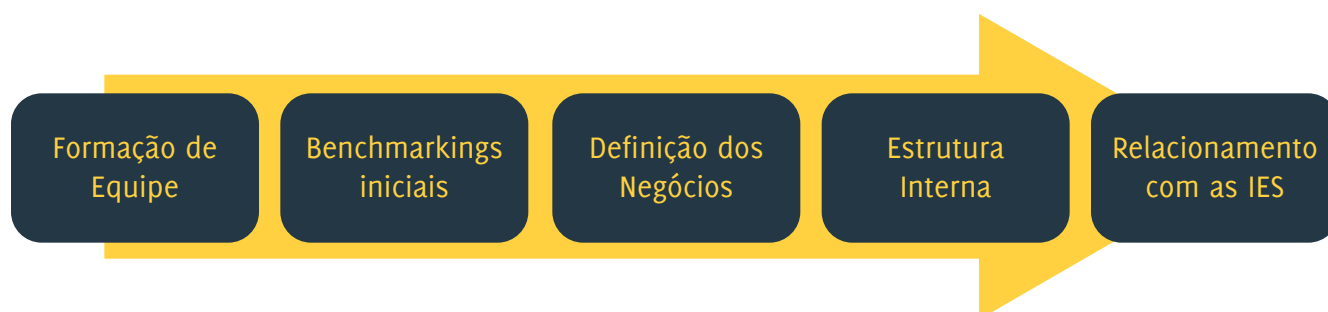
2. O Processo de fundação

O Processo de Fundação é constituído por todas as etapas primordiais que as empresas juniores devem passar para exercerem de forma apropriada suas atividades. O Processo foi estruturado como uma forma de criar um passo a passo para orientar a fundação de novas EJs, sendo assim definimos quatro macro etapas deste processo:



Neste livro vamos tratar das definições iniciais e fundamentais para a criação de uma empresa júnior. Nos outros livros do DNA Júnior nós iremos abordar aspectos importantes como: a regulamentação jurídica, esclarecendo todos os aspectos jurídicos necessários para que a sua empresa júnior possa estar regularizada perante o governo brasileiro; os planejamentos estratégicos e financeiros, que o ajudará a definir claramente os rumos que a sua empresa precisar seguir para atingir os seus objetivos futuros de modo sustentável; e por ultimo, trataremos do processo de federação, ou seja, o processo em que sua EJ precisará passar para se torna uma empresa júnior confederada.

Dividiremos a macro etapa deste livro em um processo constituído por cinco micro etapas e recomenda-se que o processo seja seguido da forma como está sendo apresentada neste documento. As cinco micro etapas são:



Lembrando que as informações contidas neste e nos outros volumes são orientações e sugestões, não necessariamente todas as informações precisam ser seguidas na forma como estão sendo apresentadas. Entretanto, algumas diretrizes como as do Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ) devem ser seguidas à risca para garantir o total alinhamento conceitual entre a sua empresa júnior e o Movimento Empresa Júnior.

3. Formando uma Equipe

O primeiro grande passo para fundar uma empresa júnior é formar uma equipe forte, que compartilhe o mesmo desejo, e que esteja empenhada em transformá-lo em realidade. Não adianta nem tentar fazer tudo sozinho. Como tudo na vida, por mais proativo que você seja, você vai depender de algum suporte. Neste momento, é crucial ter alguém de muita confiança e entusiasmo ao seu lado.

Inicialmente, quanto maior o número de pessoas, maior será a dificuldade de acompanhamento e gerenciamento de ações individuais, por isso, o número de pessoas recomendado é de 5. Esse número foi pensado para que exista no mínimo uma pessoa responsável pela execução das atividades mais básicas em cada uma das 5 áreas da estrutura do modelo clássico (Presidência, Administrativo-Financeiro, Marketing, Gestão de Pessoas, Projetos), recomendada para as EJs que ainda estão em formação. O importante aqui é gerar sinergia e coesão entre o grupo.

Se houver dificuldade em se conseguir essas 5 pessoas, existem algumas alternativas eficientes de recrutamento instantâneo. A primeira delas é antiga e uma das mais eficientes ferramentas de marketing: “o boca a boca”. Aproveite momentos como intervalos de aula e conversas de corredor para trocar ideias informalmente.

Se a estratégia não for bem sucedida, então, nos momentos que antecedem a aula, exponha publicamente a ideia para seus colegas de classe. A grande maioria das pessoas que passou por essa experiência



aprova a eficiência e afirma que os resultados costumam ser bem satisfatórios. No entanto, se você optar por uma alternativa menos expositiva, aproveite os murais e outros canais de comunicação dentro da própria faculdade, divulgando a ideia da fundação da EJ em cartazes, panfletos ou meios do gênero. O importante é explorar a criatividade.

Nesse primeiro momento não é necessário despender esforços para a elaboração de um processo seletivo. O recomendável é que a seleção seja natural, sem a necessidade de construção de metodologias complexas para composição do grupo de trabalho. Os pré-requisitos básicos exigidos devem ser a utilização de Processos Seletivos para a seleção de membros e passa a ser necessária apenas quando a EJ adquire uma certa maturidade, quando sua estrutura e o seu negócio já estão bem definidos.

Depois de formada a equipe, aproveitem bastante o momento e reflitam sobre estrutura, objetivos e projetos que poderão ser realizados como exercício. É fundamental que, desde o princípio, toda a equipe esteja alinhada e ciente do conceito de empresa júnior e propósito transformador do Movimento Empresa Júnior para que isso fique sempre enraizado na cultura da EJ.

Lembre-se que este documento é apenas uma coletânea de dicas e retratações, o que significa dizer que não há obrigação alguma em seguir à risca todas as etapas e ordens dos processos descritos. Se vocês vislumbrarem outros meios de se chegar ao mesmo objetivo, a hora é agora. Não deixem definições pendentes e procurem fazer com que as decisões sejam consensuais, pois a decisão tomada agora poderá refletir na estrutura da empresa júnior no curto prazo.

O próximo passo requer certo grau de entrosamento entre a equipe recém criada. Após a definição do grupo de trabalho e a análise de algumas questões iniciais do trabalho, é tempo de olhar para o que já existe, em vez de começar literalmente do zero. O que queremos dizer com isso? Simples. Procurem algumas empresas juniores já existentes e busquem conhecer um pouco mais sobre como é a realidade de uma empresa júnior já consolidada. Se a EJ for do mesmo curso, procurem



conhecer melhor as práticas de gestão adotadas e, principalmente, os projetos e serviços executados por ela. Assim, vocês estarão aplicando os conceitos básicos daquilo que costumamos denominar **Benchmarking**, um dos pontos mais importantes dentro do Movimento Empresa Júnior.

4. Benchmarkings

Conceitualmente, *benchmarking* é definido como "O processo contínuo de comparar nossos produtos, serviços e práticas contra nossos mais duros concorrentes ou aquelas empresas conhecidas como líderes." (CAMP, Robert. Benchmarking dos processos de negócios - Descobrimo e implementando as melhores práticas).

Com a disseminação dessa filosofia no MEJ, esse conceitual tem sido um pouco modificado e resumido a visitas às empresas juniores, troca de informação e ferramentas e simples conversas entre empresários juniores. O benchmarking não é um exercício de mera cópia das ações de outras EJs, e sim uma poderosa ferramenta de conhecimento que permite o acúmulo de *know-how*, através das experiências e dos conhecimentos adquiridos pela nossa Rede. Em outras palavras, é um atalho para alcançar a excelência dos processos internos, evitando eventuais erros que pudessem ocorrer no decorrer do caminho.

Ao realizar *benchmarkings* você irá se deparar com culturas e cenários bem diferentes do seu, nesse momento é importante analisar e verificar que as práticas realizadas pelas outras empresas juniores podem ser adaptadas e implementadas na sua EJ, de acordo com a sua realidade atual e o cenário em que a sua EJ está inserida.

Antes de começar a realizar *benchmarkings* com outras EJs é interessante contatar a equipe de Expansão da Federação de seu estado, ou a equipe de Expansão da Brasil Júnior, tanto para sanar algumas dúvidas que você possa ter até este momento, como também para que a Federação, ou Confederação, possa te recomendar algumas EJs de



curso semelhante ao da sua futura empresa júnior. Com isso você terá um direcionamento melhor sobre quais EJs podem te auxiliar mais nesta etapa.

A metodologia descrita abaixo é uma tentativa de se criar uma cultura dos principais passos de implementação de um *benchmarking*, embora resumidamente apresentada. O processo do *benchmarking* pode ser utilizado em diversas etapas do ciclo de vida da empresa júnior, sobretudo na sua fundação.

Novamente, para efeitos didáticos, convém discriminarmos as cinco fases do processo, com intuito de que ele seja aplicado com fundamentação teórica.

Fase I: Planejamento

Vocês, antes de qualquer coisa, devem analisar entre si quais serão os aspectos que deverão se submeter ao *benchmarking*. Ou seja, visualizar os fatores que têm sido mais difíceis de conseguir, compará-los à experiência de outra EJ e estudar a viabilidade de implementá-los.

- Identifiquem quais são as EJs mais similares a sua (Exemplo: uma EJ do mesmo curso);
- Detalhem a forma com a qual se pretende agir no momento do *benchmarking*; defina claramente o que vocês querem extrair da outra EJ (Nota: façam uma pauta prévia do que será abordado).

Fase II: Análise

Após a visita e a coleta das informações, deve-se então analisar friamente as "discrepâncias". Se a EJ que vocês estão observando tiver agido de forma mais simples nesta mesma etapa de fundação, seja na utilização da técnica de seleção da equipe ou no relacionamento com a Instituição de Ensino Superior, vocês devem registrá-la.



- Mapeiem as diferenças e vejam se elas são adaptáveis à realidade de vocês;
- Estudem a forma com a qual esta "diferença" constatada será replicada na estrutura da EJ. Analisem os prós e contras, buscando sempre enxergar sob o foco das vantagens competitivas que vocês poderão extrair no futuro.

Fase III: Reavaliação

Passada a etapa de comparação, reflitam sobre tudo o que vocês já pensaram até o presente momento. Se houver algo que veio a agregar e que é conveniente adotá-lo como estrutura oficial, comuniquem às pessoas envolvidas no processo de fundação e busquem mais uma vez discutir a decisão exaustivamente.

- Comuniquem as ações do *benchmarking* até gerar aceitação coletiva;
- Revisem os anseios iniciais de quando vocês pensaram em fundar a EJ.

Fase IV: Ação

Aqui, vocês começam a implementar o que foi pesquisado e decidido internamente. Após verificar a viabilidade de aplicação, é hora de desenvolver o plano de ação, que é o conjunto de medidas orientadas para contemplar um objetivo.

- Desenvolvam um plano de ação: descrevam quem, como, porque, onde, quanto, quando e o que será feito na EJ;
- Elaborem um mecanismo simples de controle da execução dessas atividades.



Fase V: Maturidade

Nesta reta final, vocês deverão definir o controle de quando o objetivo será atingido. Numa EJ já constituída, os limites oscilam entre a excelência em gestão e a liderança no setor, mas para vocês que estão apenas começando, é bom ter pretensões mais factíveis e bem mais modestas.

- Determinem onde vocês querem chegar;
- Reiniciem todo o processo de *benchmarking*.

Se vocês, após chegarem aqui, não tiverem conseguido enxergar onde o *benchmarking* pode ser utilizado, seguem abaixo algumas dicas valiosas:

Projetos e Serviços: Para este objeto de análise, a condição é que a EJ em referência seja do mesmo curso da EJ que vocês pretendem abrir. Procurem estudar o portfólio (carta de serviços) oferecido e tentem absorver a metodologia que é empregada na elaboração dos projetos.

Documentos: Embora todo o DNA Júnior contenha alguns documentos indispensáveis para a gestão de uma EJ, não significa necessariamente que eles sejam os únicos e os melhores. Procurem pesquisar estatutos, regimentos internos, propostas de projetos e outros modelos que vocês achem interessante ter na sua EJ.

Estrutura Organizacional: As atribuições e cargos podem variar de empresa para empresa, diferindo-se, sobretudo em questões culturais. Pesquisem e comparem as diversas funções que diretores, consultores, gerentes e trainees costumam exercer, até vocês acharem o ponto de equilíbrio e o modelo que condiz e satisfaz plenamente ao que foi planejado anteriormente.

Girem o ciclo toda vez que julgarem necessário: Após a fundação



da sua EJ, procurem estarem antenados as novas tendências gerenciais e utilizem a técnica futuramente, também para equipararem-se competitivamente, funcionalmente e em outros processos internos.

Com o *benchmarking* feito - quando as principais práticas já foram coletadas - e com a equipe formada, é hora de dividir as responsabilidades entre os componentes do grupo. Faltam poucos passos para fundar a EJ.

5. Definindo o Negócio

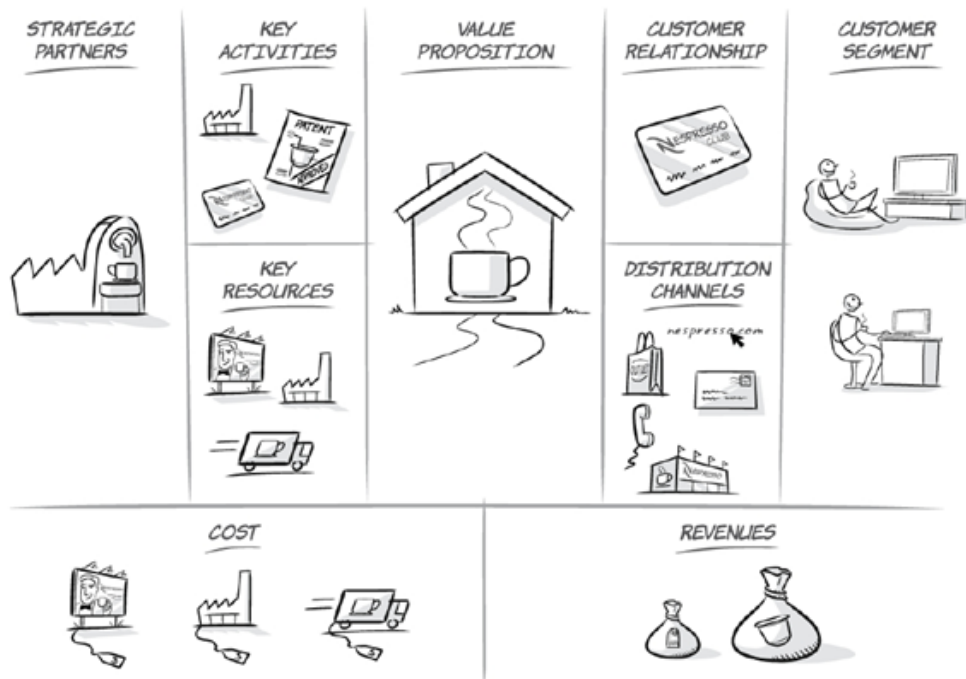
A partir do instante que a equipe for formada, já podemos começar a pensar em como a empresa irá atuar no mercado e como que ela irá se relacionar e entregar valor para todas as suas partes interessadas. Para definirmos isso usaremos nesse livro a metodologia do *Business Model Canvas* (BMC), que nos ajudará a construir um Modelo de Negócios tornando mais fácil a compreensão de todo o sistema da organização.

Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento de Modelos de Negócios para qualquer tipo de organização. Ele se utiliza de um mapa visual que dinamiza a visualização e compreensão holística dos pontos-chaves, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento do negócio em um *canvas* (tela).

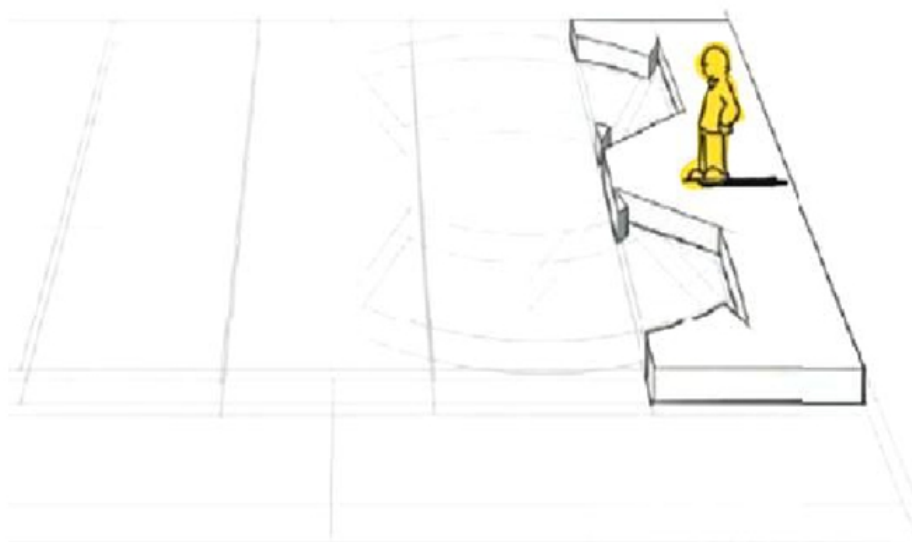
O método *Business Model Canvas* foi desenvolvido por Alexander Osterwalder, expert em Modelos de Negócios. A ferramenta é baseada em seu trabalho anterior, *Business Model Ontology*, mas foi apresentada com mais detalhes em seu livro *Business Model Generation*, escrito por ele e Yves Pigneur.





Segmentos:

Cliente



É extremamente importante que a empresa júnior defina logo no princípio qual tipo de cliente que necessita atender e conseqüentemente suas principais características. Apenas assim será possível alinhar os processos internos para garantir uma maior satisfação do seu cliente externo.

Nesse momento, duas perguntas devem ser respondidas pela equipe:

- **Para quem nós iremos criar valor?**
- **Quem serão os nossos clientes mais importantes?**

Hoje em dia, para se conseguir antever qualquer experiência no mundo dos negócios, é preciso, antes de qualquer coisa, pesquisar. Na empresa júnior essa premissa costuma ser integralmente respeitada. Para efetivar as estratégias de Marketing, vocês serão praticamente obrigados a conhecerem o nicho de mercado mais promissor, ou seja, onde estão os clientes em potencial e quem são os seus concorrentes.

Quando pensamos em mercado, tende-se a generalizá-lo. Mais do que nunca, é preciso fracioná-lo para facilitar a compreensão da sua dinâmica e explorar melhor os setores. Isto se aplica na hora de definirmos o nosso público alvo, ou seja, o perfil do consumidor que devemos focar a nossa atenção.

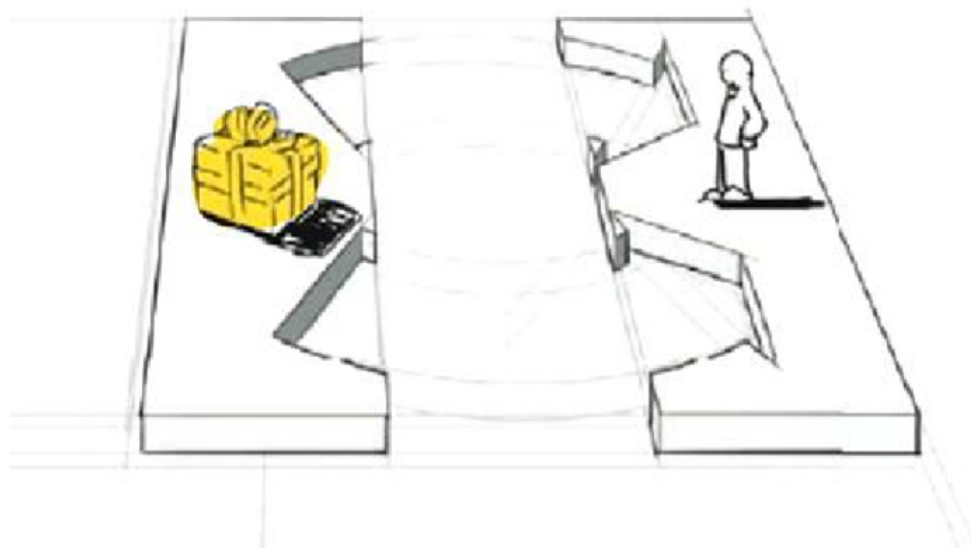
Antes de pensarmos alto, é interessante saber o que diz o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ) sobre o direcionamento dos projetos executados pelas empresas juniores. Segundo o documento, as empresas juniores devem “realizar projetos e/ou serviços **preferencialmente** para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade”. Essa preferência está diretamente relacionada com o propósito transformador do MEJ, a partir do momento que compreendemos que as empresas juniores fazem projetos de qualidade com preços acessíveis àqueles que não podem pagar por grandes consultorias seniores – os micro e pequenos empresários. Esses, pelos resultados dos projetos, adquirem estrutura suficiente para terem sucesso em seus empreendimentos, que dinamizam a economia do país.



Outra questão que deve ser sempre levantada nesse primeiro cliente é o que tange à própria missão do MEJ, “Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”, ou seja, um dos clientes principais são os próprios membros para os quais criamos valor através da vivência empresarial e a sociedade no geral, que é impactada pelos projetos e pelos membros diferenciados que são formados dentro das EJs.

Esse pensamento no momento da criação do *Canvas* (Proposta de valor da EJ para os clientes/proposta de valor para a Sociedade) é essencial para um bom desenvolvimento de um Modelo de Negócios que não exclua os agentes de mudança social que o MEJ visa formar.

Proposta de Valor



A proposta de valor corresponde a uma característica única de cada empresa, e representa o valor agregado ao produto que atende as necessidades dos clientes e maximiza o seu bem-estar. Devido ao fato, é importante que as EJs tenham em mente como agregar valor para os seus serviços e garantir a satisfação de seus clientes. Ela pode ser totalmente inovadora ou apresentar características do mercado já



existentes. Outras duas perguntas são essenciais para o preenchimento dessa etapa do *Canvas*.

- **O que iremos oferecer aos nossos clientes?**
- **Quais são os problemas dos nossos clientes que podemos ajudar a resolver?**

Com o cliente definido, resta-nos decidir qual será o portfólio, ou a nossa carta de serviço. De acordo com o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ), as empresas juniores só poderão executar projetos e/ou serviços que atendam a **pelo menos uma** dessas três características:

I - Estejam inseridos no conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;

II - Sejam fruto de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;

III - Sejam atribuições da categoria de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os alunos de graduação do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte.

É fundamental que a EJ tenha orientação de professores e profissionais da área no desenvolvimento dos seus projetos e/ou serviços. Além disso, é recomendado que optem por “enxugar” a quantidade de serviços oferecidos, pondo um foco, restrito, para potencializar as atividades oferecidas. Ao se pensar na escolha dos projetos que irão compor a carta de serviços, analisem a demanda e, principalmente, o público alvo que a EJ pretende atingir e descrevam este processo. Procurem responder as perguntas abaixo, que nortearão o processo de continuidade desta etapa:

- Por que a EJ oferecerá esses tipos de serviço?
- Quem será o responsável legal que responderá e assinará pelos projetos realizados?
- Quanto custará a hora da consultoria?
- Onde serão realizados os projetos? Na própria EJ ou no local definido pelo cliente?



- Quais são os diferenciais competitivos dos seus serviços?

DICA: Para responder bem todas essas perguntas use e abuse dos *Benchmarkings*.

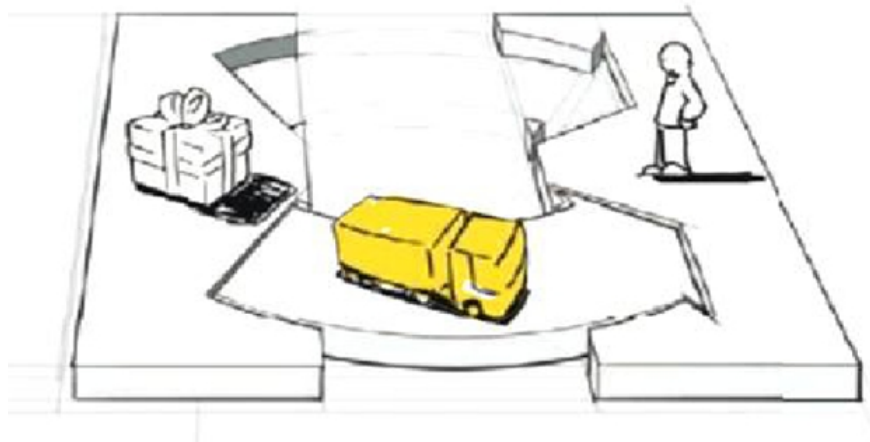
Como plano de fundo, é interessante abordar alguns outros aspectos nesta mesma linha de pensamento, convergindo para cinco tópicos principais: benefícios, parcerias, custos, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e realimentação (*feedbacks*). Em benefícios, mencionem o que a IES, os clientes e vocês ganharão com a EJ. É bom que a IES saiba que, quando alunos promovem esta atitude, a missão da Instituição em desenvolver e refletir sobre o que acontece na sociedade está sendo alcançada. Ou seja, a EJ é um “trampolim” que faz o intermédio entre o meio acadêmico e a comunidade local na qual a IES está inserida.

Em relação aos clientes, a EJ é capaz – através da sua estrutura de entidade sem fins lucrativos – de oferecer pesquisa e consultoria bem acessíveis, se comparado aos preços praticados no mercado, a um público que historicamente não solicitava projetos para abertura de empreendimentos, por exemplo. Para se ter noção, em uma pesquisa promovida pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas), constatou-se que a falta de conhecimento gerencial era um dos grandes motivos das falências de micro e pequenas empresas brasileiras. Nesta mesma pesquisa, muitos microempresários afirmaram não ter conhecimento e/ou não achavam necessário a contratação de uma empresa de consultoria.

Como agentes econômicos, portanto, a EJ é capaz de beneficiar esse nicho de mercado que ainda não possui a cultura da consultoria. Em contrapartida, esses mesmos projetos agregam conhecimento e prática aos alunos, habilitando-os para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde a experiência é um fator preponderante.



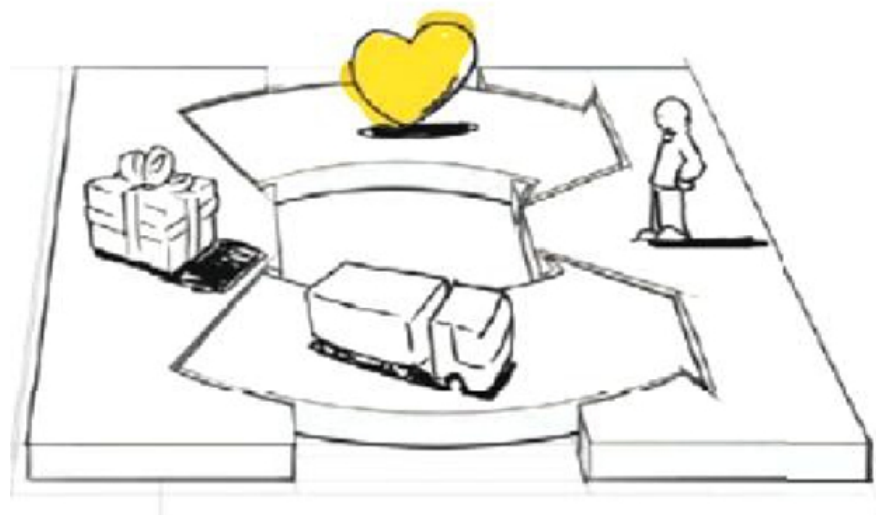
Canais



Corresponde ao meio de transmissão da proposta de valor instituída aos clientes e forma a qual eles têm conhecimento sobre a empresa. Os canais podem ser realizados de forma direta (pelos próprios membros da empresa) ou indireta (proveniente de terceiros). Já no requisito do canal de distribuição para a Sociedade, ações com os próprios membros ou um engajamento com foco em Projetos são ótimas diretrizes.

- **Quais canais de comunicação, distribuição e venda usaremos para entregar nossa PROPOSTA DE VALOR aos clientes?**

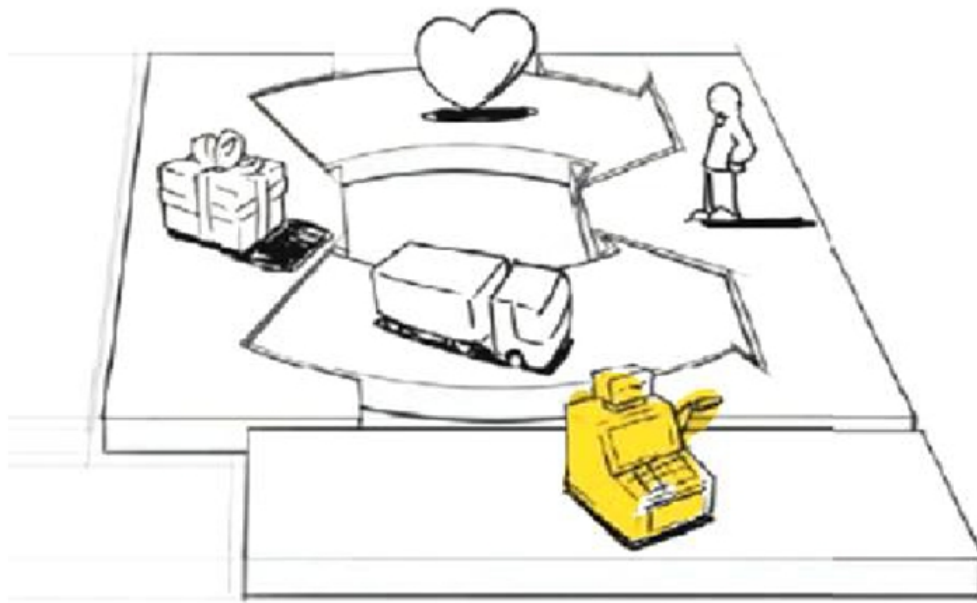
Relacionamento com Cliente



Elaborar métodos de comunicação com os clientes, assim como formas de alimentá-los acerca das atividades da empresa, representa uma etapa de primordial funcionalidade. Visto que nada seria das empresas se suas formas de se relacionar com os seus clientes não existissem. Deste modo, a Ej deve conhecer os melhores canais de comunicação e relacionamento com os seus clientes, sendo eles factíveis à realidade de uma empresa júnior, principalmente no que tange aos serviços de consultoria, que apresentam o famoso “boca a boca” como forma de prospecção de clientes.

- **Que tipo de relacionamento queremos estabelecer com os clientes?**
- **Como este relacionamento está integrado ao modelo de negócios?**

Fontes de Receita



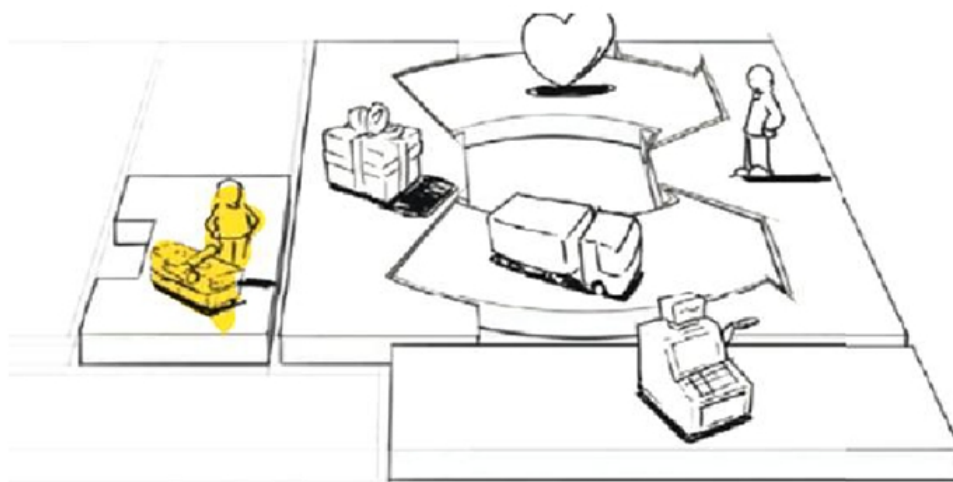
Os clientes devem representar a maior fonte de receita direta da empresa, visto que o intuito das empresas juniores é proporcionar aos estudantes ainda na graduação a experiência de mercado. Desta forma, a empresa deve focar os seus esforços para a prestação de serviços de



consultoria, conhecendo a disponibilidade de renda de seus clientes e mercado ao qual está inserido.

- Quanto os nossos clientes estão dispostos a pagar pela nossa PROPOSTA DE VALOR?
- Como os nossos clientes preferem pagar?

Recursos Principais

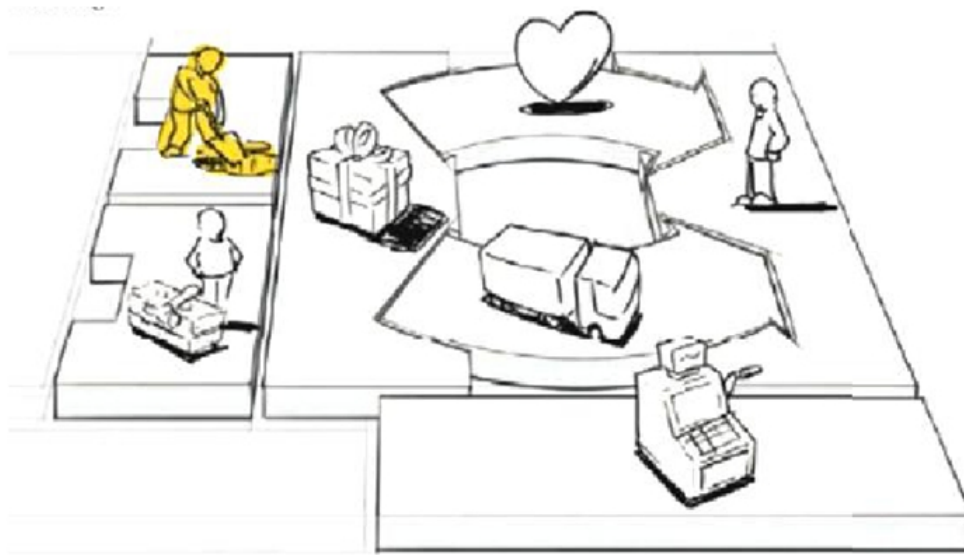


Representa os recursos exigidos para a entrega da proposta de valor para os clientes, ou seja, o que a empresa irá demandar para atender as necessidades de seus clientes, sejam eles provenientes de recursos tangíveis ou intangíveis.

- Quais recursos são necessários para fazer o modelo de negócios funcionar?



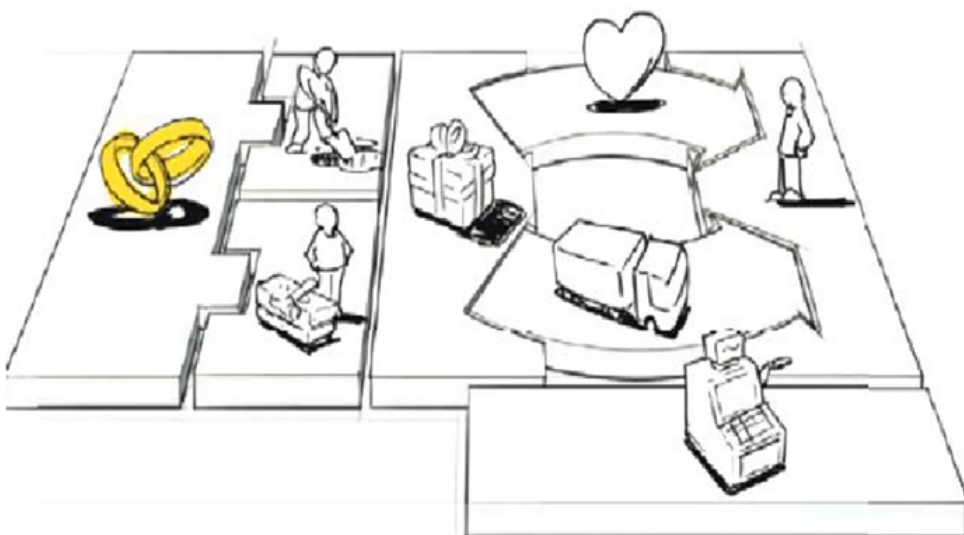
Atividades Chaves



Representa as atividades chaves para a entrega da proposta de valor. Estando essas atividades correlacionadas com as demais apresentadas (canais de comunicação, relacionamento com o cliente, etc) no que tange ao objetivo chave: a satisfação dos clientes.

- Quais são as atividades mais importantes para fazer o modelo de negócios funcionar?

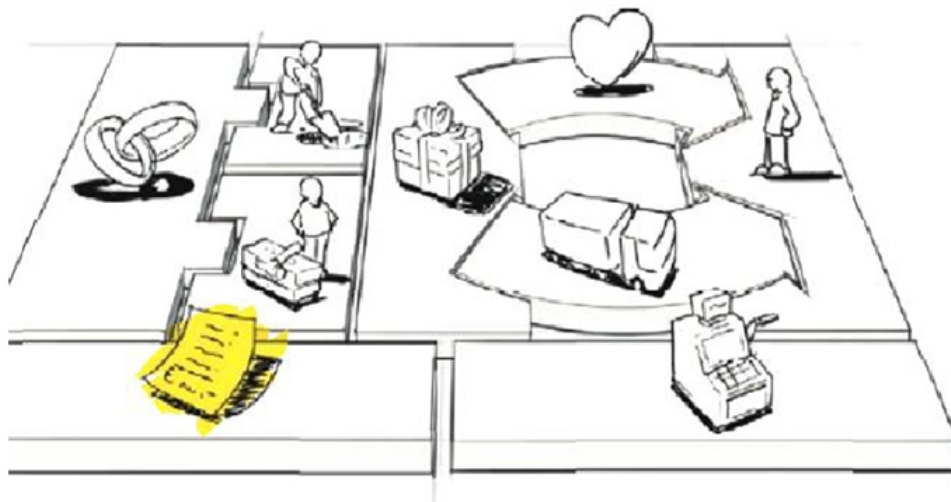
Parcerias Estratégicas



Realizar parcerias estratégicas corresponde a uma possibilidade bastante utilizada dentro do Movimento Empresa Júnior, visto que os recursos financeiros são escassos. É importante que todos entendam a importância desta prática, visto que é a partir dela que o movimento cresce e grandes feitos são realizados.

- **Quais as parcerias necessárias para criar e entregar a nossa proposta de valor?**

Estrutura de Custos



Apesar dos custos estruturais e fixos das EJs serem reduzidos, elas apresentam grandes custos variáveis, visto que esses valores estão relacionados de forma direta com a prestação dos serviços. Para tal, é importante que se conheça de forma adequada os seus recursos financeiros e mensure-os de forma correta.

- **Quais são os custos mais importantes relacionados a operação do seu Modelo de Negócios?**
















Preenchendo o seu Canvas

Agora que você conhece cada um dos nove segmentos, fique à vontade para começar a preencher o seu Modelo de Negócios. Pense, escreva, reflita novamente e reescreva se necessário. Não será logo na primeira tentativa que vocês conseguirão pensar em um modelo de negócios ideal para a sua EJ, por isso não tenha medo de refazer sempre que se mostrar necessário.

O Modelo de Negócios possibilitará visualizar muito bem toda a proposta de valor que a sua empresa júnior pretende entregar. Assim, será muito mais fácil construir toda a estrutura interna da EJ, já que agora sabem exatamente quais são os pontos chaves da sua empresa.

Modelo de Negócios

Elaborado para:	Elaborado por:	Data:	Versão:
-----------------	----------------	-------	---------

Parcerias-chave   	Atividades-chave  	Oferta de Valor  	Relacionamento  	Segmentos de Clientes  
Recursos-chave 			Canais 	
Estrutura de Custos  		Fontes de Receita 		

www.businessmodelgeneration.com

www.agenciadecocriacao.com.br



6. Estrutura Interna

Depois de definir como será o Modelo de Negócios da empresa júnior, deixando claro qual será a sua proposta de valor e quais são os principais pontos-chaves nesse processo, é hora de começar a pensar como será a estrutura interna da empresa, de forma a possibilitar a melhor maneira de execução da proposta de valor.

Neste capítulo iremos apresentar um modelo “clássico” de estrutura interna utilizada na grande maioria das empresas juniores. Lembre-se que tudo o que for apresentado são apenas sugestões que acreditamos serem mais adequadas para as empresas juniores iniciantes. Assim, sua EJ não necessariamente deverá seguir todo este modelo, naturalmente com o tempo a estrutura interna da empresa poderá mudar para se encaixar melhor com os objetivos e com a cultura da empresa.

Independente do modelo adotado, é importante frisar a necessidade de se constar, formalmente, a estrutura em documentos oficiais, tais como o Regimento Interno e Estatuto. E, assim como ocorre na fundação, para qualquer mudança que altere esta estrutura, uma assembleia geral deverá ser convocada com esta finalidade.

No modelo “clássico”, a EJ adota a macroestrutura convencional dividida em quatro instâncias, além dos trainees: Assembleia Geral, Conselho, Diretoria Executiva e Membros. Dentro de cada instância, ainda há espaço para ramificações, ou para as microestruturas. Para um modelo generalista, podemos observar que a estrutura da grande maioria das EJs brasileiras têm o seguinte comportamento, descrito abaixo:

Assembleia Geral é a instância máxima de deliberação da EJ. Ela pode ser dividida em dois tipos: ordinária e extraordinária. Para que todas as decisões sejam legitimadas e validadas, é necessário que a assembleia atinja um quórum mínimo de participação (que costuma ser da ordem de 75% ou 50% de presença dos membros), que deve ser previamente



acordado e estipulado por todos e registrada em estatuto.

Conselho que pode ser dividido em administrativo, consultivo, deliberativo, fiscal e outras variações. Na maioria das vezes, o conselho costuma ser composto por pessoas mais experientes, que já passaram pela EJ e que têm condições de orientar a gestão em situações que necessitem de mais cautela. A depender do tipo estabelecido, o conselho pode desde destituir uma diretoria, a solicitar prestação de contas em relatórios apurados.

Diretoria Executiva é em grande parte dos casos segmentada em cinco: Presidência, Gestão de Pessoas, Marketing, Projetos, Administrativo-Financeiro. Cabe à diretoria zelar pelo cumprimento dos objetivos planejados e representação perante a qualquer stakeholder.

Membros são pessoas que possuem qualquer tipo de vínculo com a EJ. Esse vínculo costuma ter diversas classificações, que varia de acordo com as atividades de cada um dentro da EJ. Um membro pode ser efetivo, quando geralmente faz parte do corpo técnico da EJ, podendo-se desdobrar em diferentes nomenclaturas, tais como consultores, gerentes, coordenadores, assessores e etc. Embora não seja muito usual, existem ainda as classificações "membro associado, honorário e colaborador" que podem ou não compor oficialmente o quadro de pessoas fixas na EJ.

Trainees em muitos casos não são considerados membros. O trainee geralmente é o indivíduo que passa por um período de experimentação, adaptação e treinamento, onde é constantemente avaliado. É uma pessoa recém admitida na EJ e fica à margem do processo decisório.

Organograma

Em todo e qualquer tipo de estabelecimento, seja ele público ou privado, existem formas de hierarquia, oscilando de acordo com a intensidade e

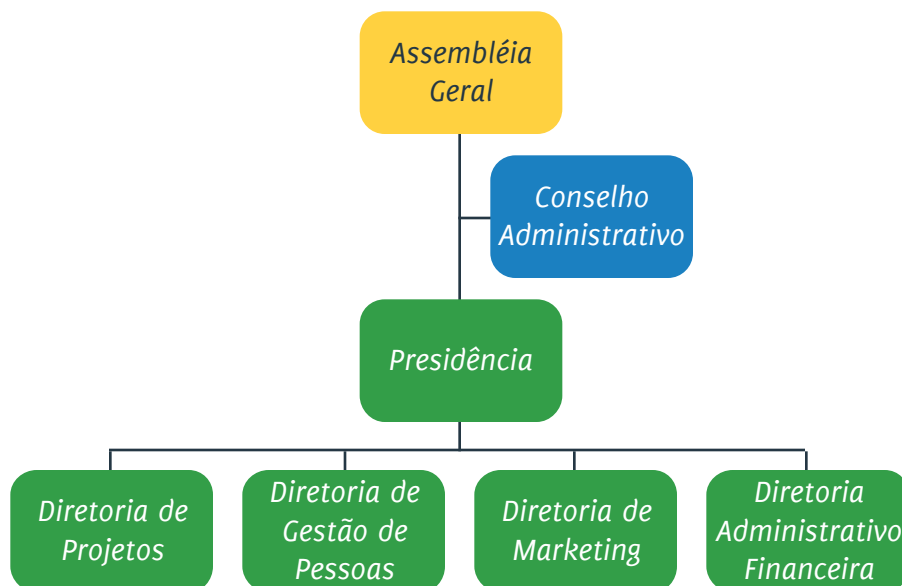


poder de decisão. Embora questionada por muitos, a hierarquia - sob níveis salutares - traz consigo a ordem, disciplina e orientação. Em tempos em que se discute a democracia participativa e corporativa, nada mais justo esclarecer alguns pontos que costumam ser controversos nas EJs.

Diferente do que acontece em grandes organizações, nas EJs - caracterizadas como entidades sem fins econômicos e movidas, sobretudo, por somatório de valores pessoais codificados através dos objetivos institucionais - o processo de um poder decisório compartilhado é vital, pois as pessoas desejam se sentir parte de um processo da qual acreditam estar ajudando a sacramentar.

O grande desafio, então, é fazer de tudo para que a tentativa de implementar uma gestão mais democrática e participativa não acabe se transformando em uma anarquia. Para pôr ordem e legitimar as tomadas de decisão é necessário que alguém ou alguns assumam a direção, ou seja, que se co-responsabilizem pela condução e pelo alcance dos objetivos.

Para formalizar estas relações internas e propiciar a rápida compreensão holística e sistêmica do funcionamento de uma EJ, o organograma surge como a maneira mais eficiente de transparecer estes objetivos. Abaixo, um típico exemplo de organograma de uma empresa júnior:



A interpretação deste organograma pode ser acompanhada da seguinte descrição de atividades:

A **Assembleia Geral**, como já foi dito, é a instância máxima de deliberação da EJ, formada por todos os colaboradores. Logo em seguida, vem o Conselho Administrativo que, neste caso, não possui função deliberativa e é formado por membros mais velhos que auxiliam a diretoria executiva, e principalmente o diretor presidente, acompanhando, criticando, e expondo opiniões e experiências. São eleitos no final de cada ano letivo.

A **Diretoria Executiva** é a principal responsável pela coordenação dos grupos e administração da empresa, é formada por um diretor de cada grupo (total de cinco diretores), e pelo diretor presidente, sendo todos eleitos também no final de cada ano letivo.

A diretoria é definida da seguinte forma:

Marketing: Define e planeja métodos para atingir o público alvo (mercado, campus etc), seja através da mídia, eventos, ou quaisquer outras metodologias.

Gestão de Pessoas: Responsável pela administração de todos os colaboradores, seleciona, avalia, acompanha e auxilia os membros, através de treinamentos, ferramentas, ou simples conversas.

Projetos: Capta e acompanha o andamento dos projetos executados pela Empresa.

Administrativo Financeiro: Define e acompanha a política de gastos do ano, além de ser responsável por toda a parte jurídica (contratos e etc.).

Presidência: Acompanha, avalia e aprimora o andamento da empresa, observando os sistemas de comunicação, sistemas de informação e os processos internos da empresa. Além de representar através do relacionamento institucional sua EJ frente aos seus stakeholders, assim como através da busca por parcerias estratégicas.



Como já mencionamos, cada EJ tem uma estrutura interna própria que melhor se adapta com a realidade e cultura daquela empresa, então não tenha medo de inovar para buscar um modelo que melhor se adapte com a sua EJ.

7. Relacionamento com a Instituição de Ensino (IES)

Durante todo o ciclo de vida da empresa júnior um dos seus principais *stakeholders* será sempre a Instituição de Ensino Superior (IES). A relação com a IES é extremamente importante para assegurar alguns fatores primordiais para a existência de uma EJ, fatores como: orientação de professores, estrutura física, reconhecimento da IES, entre outros aspectos. Por isso, é aconselhável prestar uma certa atenção extra a esse relacionamento.

Um das perguntas mais frequentes feitas pelo aluno, quando está prestes a iniciar a ideia de abrir uma empresa júnior são as seguintes:

- A minha IES tem obrigação de ceder o espaço físico?
- A minha IES tem obrigação de aceitar a ideia de fundação e custeá-la?

Em ambos os casos, a resposta é **não**. Como existem muitas IES que ainda não conhecem a ideia, há certa resistência em aceitá-la, ainda mais por estar sob a responsabilidade de alunos, fato encarado com receio por alguns representantes das IES.

Para facilitar o nosso entendimento, vale a pena dividir esta situação entre as Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas:

Instituição de Ensino Superior Privadas:

Neste caso, com base em fatos históricos, pode-se inferir que a iniciativa é relativamente tranquila. Atualmente, as IES têm investido bastante em programas de incentivo ao empreendedorismo. Desta forma, ela tende a ser mais flexível com a ideia de fundação de uma



empresa júnior e a negociação, em geral, é eficiente.

Outra tendência observada é bem mais animadora. As IES privadas têm, elas próprias, fomentado a criação das EJs, percebendo a importância desta experiência no processo de aprendizado do aluno. Em outras palavras, o fluxo é inverso, ou seja, de "cima para baixo". Neste caso, os alunos não costumam sofrer com burocracia.

Instituição de Ensino Superior Públicas:

Neste caso, o prognóstico não é nada animador, mas não se deve desistir nunca! Afinal, a grande maioria das EJs é oriunda de uma IES Pública. Diferente do caso anterior, aqui você talvez encontre maiores dificuldades.

A cessão do espaço físico é, notoriamente, a principal batalha. Como as IES não costumam ter salas ociosas, muitas vezes não há como instalar a EJ. Portanto, para agilizar o processo, entre em contato com o coordenador do seu curso e apresente alguns documentos explicando os objetivos da empresa júnior, caso a faculdade ainda não tenha o conhecimento sobre a ideia. Apesar de ser muito importante para o desenvolvimento da empresa, muitas EJs começaram seus trabalhos antes mesmo de conseguirem um espaço para se estabelecer.

Por fim, após observar o panorama das condições no qual você se encontra, procure vender a ideia para um professor que possa interceder junto aos coordenadores. Isso, sem dúvida, trará maior credibilidade à fundação da empresa júnior, abrindo caminhos mais facilmente.

Algumas faculdades enfrentam um problema de maior complexidade: o político/ideológico. Este fato justifica o baixo número de empresas cuja inclinação política tende a ser mais extremista. Mais uma vez, não há nada que um diálogo salutar não possa resolver.

Em ambas as Instituições de Ensino Superior, vocês podem se deparar com um certo problema: a Direção, coordenação ou mesmo os professores da IES querem participar diretamente da gestão da EJ. Há uma certa restrição quanto a participação da IES no dia a dia da EJ.



Segundo o Projeto de Lei do Senado nº 437/2012 - que disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior - “As atividades desenvolvidas pelas empresas juniores deverão ser orientadas e supervisionadas por professores e profissionais especializados, mas terão **gestão autônoma** em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.”, ou seja, a IES pode e deve orientar e supervisionar as atividades da EJ, porém não podem interferir na gestão da empresa. O motivo dessa restrição é exatamente a razão de existir da empresa júnior, “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”, ou seja, os universitários só serão transformados em empreendedores se tiverem uma vivência empresarial completa, tendo total liberdade para gerenciar uma empresa da forma que achar melhor, tomando decisões, propondo e executando novos projetos, liderando uma equipe, entre outras coisas. O aprendizado gerado pela EJ é a capacitação prática, aprendendo fazendo, errando muito, mas buscando acertar.

Entretanto, embora a empresa júnior tenha uma gestão autônoma da IES, é recomendável que haja certa prestação de contas por parte da EJ. É importante que a IES saiba o que a EJ vem realizando, isso além de melhorar a relação com a IES, pode gerar um apoio maior por parte de toda a comunidade acadêmica, não só da direção da IES, mas também de professores e profissionais ligados a IES.

Em todos os casos, ter o apoio total da IES pode gerar muitos bons frutos para a EJ, então, preze muito bem por essa relação. Uma das recomendações mais importantes para prevenir problemas é alinhar com a IES o que é o conceito de empresa júnior e sempre manter um posicionamento muito transparente.



8. Perguntas Frequentes

1) *Minha universidade não apoia a criação de uma empresa júnior. Como devo proceder?*

A princípio algumas universidades tem uma certa resistência a criação de uma empresa júnior, porém embora não apoiem logo no inicio elas também não costumam impedir a sua criação. Visto isso, sugerimos que vocês conversem muito com a direção da universidade e/ou com a coordenação do curso para apresentar claramente o conceito de empresa júnior e todo Movimento Empresa Júnior, e também tentar identificar os motivos dessa resistência. Identificados os reais motivos, é hora de trabalhar neles para acabar com todos os receios da universidade.

2) *Qual é o tempo médio do Processo de Fundação?*

Definir um tempo médio para a realização de todo o Processo de Fundação é complicado, pois o andamento das atividades dependerá muito do conhecimento técnico e motivação dos seus membros, de agentes externos (universidade, cartório, professores e outros agentes) e do cenário no qual a empresa júnior está inserida. Entretanto, podemos estimar que, com uma equipe motivada, uma empresa júnior possa passar por todo o Processo de Fundação, com exceção do Processo de Federação, entre 4 a 6 meses.

3) *Quais são os principais desafios que serão encontrados nesse processo?*

Podemos enumerar três desafios principais que uma empresa júnior passa durante seu processo de fundação. O primeiro seria a formação da equipe, não é muito fácil unir pessoas bastante engajadas e comprometidas com a causa que realmente vão conseguir passar por



todas as etapas do processo. O segundo seria o apoio da Instituição de Ensino Superior (IES), embora algumas IES apoiem logo de cara a ideia, outras tem algumas restrições, o seu desafio é conseguir contornar essa situação para conseguir o apoio da IES ou garantir que a falta dele a princípio não impeça a criação da EJ. O terceiro e ultimo desafio é a regulamentação, visto toda a burocracia exigida pela legislação brasileira.

4) Como motivar os membros nesse momento inicial da empresa júnior?

Motivar os membros durante todo o Processo de Fundação da empresa júnior pode ser uma tarefa um pouco complicada, mas é fundamental lembrar que todos os desafios que estão sendo encarados já são uma excelente forma de aprendizado. No Movimento Empresa Júnior os membros entram universitários e se transformam em empreendedores, sendo assim, não há membros mais empreendedores do que aqueles que fundaram a EJ, os que viram a necessidade como oportunidade e tiveram a coragem de sair da zona de conforto para encarar desafios em busca de uma grande ideia.

5) Por que construir um modelo de negócios? Não deveria aprender fazendo?

A construção de um modelo de negócios neste momento é fundamental para se conseguir amadurecer a ideia de como a sua empresa júnior irá atuar no mercado e como ela irá gerar valor para todas as suas partes interessadas. Durante todo o ciclo de vida da empresa júnior esse modelo será constantemente repensado e revisado, assim você poderá readaptar o seu modelo de negócios agregando todo o aprendizado que você obteve na vivência da empresa júnior.

6) Qual o custo médio para abrir a empresa júnior?



Os custos variam muito de uma empresa para a outra, depende do que a empresa irá precisar para começar a funcionar. A maioria das empresas juniores precisam apenas de aspectos jurídicos, visto que toda infraestrutura e os materiais necessários para o funcionamento normalmente são disponibilizados pela Instituição de Ensino Superior (IES). Sendo assim, não é possível calcular os custos médios para se abrir uma EJ, pois esses custos com cartório variam de uma região a outra do país.

7) *De que maneira podemos arrecadar recursos para os gastos iniciais da regulamentação jurídica?*

Até onde se tem notícias as empresas juniores arrecadaram seu capital inicial de diversas formas, como: através da realização de eventos, rifas e doações de membros e/ou da Instituição de Ensino Superior. Existem EJs que conseguiram capital realizando o seu primeiro projeto ou serviço. Assim, nesta atividade não há uma regra ou diretriz específica, então, use a sua criatividade e o seu senso de oportunidade para descobrir a melhor forma de dar início a sua empresa júnior.



CRÉDITOS

Redação

Rafael Machado
Assessor de Expansão 2014

Revisão

Roberto de Moraes
Diretor Administrativo-Financeiro 2014

Bruno Ferrari
Diretor de Comunicação 2014

Pedro Rio Verde
Coordenador de Expansão 2014

Cibele Lima
Assessora de Conteúdo 2014

Salime Saade
Diretora Administrativo-Financeiro 2015

Edição

Giovana Andrade
Gerente de Criação 2015



CRÉDITOS

Co-criação

Nathalia Mendes - *Concentro*

Wildney Cavalcante - *FEJEA*

Ana Cláudia - *FEJECE*

Shirley Canabrava - *FEJEMG e Brasil Júnior*

Fábio de Carvalho - *FEJEPAR*

Ícaro Nunes - *FEJEPE*

Fábio Palma - *FEJERS*

Guilherme Carneiro - *FEJESC e Brasil Júnior*

Giulia Andreotti - *FEJESP*

Miguel Fernandes - *Goiás Júnior*

Suzana Correia - *JuniorES*

Paulo Arrais - *Maranhão Júnior*

Mayara Duarte - *PB Júnior*

Leonardo Borba - *RioJunior*


Felipe Silveira - *UNIJr-BA*

Roberto de Moraes - *Brasil Júnior*

Pedro Rio Verde - *Brasil Júnior*

Rafael Machado - *Brasil Júnior*





DNA
JÚNIOR



TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.
Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores 2015