

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO

DNA Júnior

Versão 1.1

Autor:

Filippe Apolo Gomes da Cunha

Tel: 55 (21) 8142-2971 • e-mail: apologomes@yahoo.com.br

<http://www.brasiljunior.org.br> • brasiljunior@brasiljunior.org.br

Índice analítico

A P R E S E N T A Ç Ã O		Valores	60
O que é Empresa Júnior?	3		
O MEJ em 5 minutos	4	C A P Í T U L O 4	
A Brasil Júnior	6	Aspectos Operacionais	64
		Gestão Administrativo-Financeira	62
C A P Í T U L O 1		Gestão do Conhecimento	65
Introdução	9	Gestão de Marketing	68
Os primeiros passos	9	Gestão de Pessoas	73
Infra-estrutura	12	Gestão da Presidência	74
Formação de Equipes	14	Gestão de Projetos	76
Benchmarking	16	Gestão da Qualidade	81
Fundação	19	Indicadores Globais de Desempenho	85
Legalização	21	Considerações Finais	89
Tributos	25	Bibliografia	92
C A P Í T U L O 2		A N E X O S	
Definindo o seu negócio	30	Perguntas mais frequentes (FAQ)	94
Sumário Executivo	31	Modelo de Estatuto	96
Apresentação da EJ	32	Modelo de Contrato de Voluntariado	104
Produtos e Serviços	33	Modelo de Ata de Fundação e Eleição	107
Análise de Mercado	40	Modelo de Contrato de Comodato	109
Planejamento de Marketing	43	Modelo de Carta à IES	112
Planejamento Financeiro	46	Conceito Nacional de Empresa Júnior	113
CAPÍTULO 3			
Estrutura Organizacional	51		
Hierarquia e Organograma	53		
Missão	56		
Visão	58		

Apresentação

O DNA Júnior é um projeto que a Brasil Júnior desenvolveu para ajudar na solução de dúvidas e questões relacionadas à gestão e estrutura das empresas juniores. Nele, você vai encontrar as principais práticas das empresas juniores. Daí vem o nome – o DNA Júnior é a essência da empresa júnior, o que pode ser encontrado em todas, ou na grande maioria delas, com algumas variações.

Com o DNA Júnior, você que já é um empresário júnior, ou você que é um estudante interessado em fundar a sua empresa júnior, pode observar e implementar as principais práticas, processos e procedimentos das empresas juniores.

Naturalmente, as empresas juniores vão ter que se adaptar ao seu ambiente. E por isso, as práticas de gestão apresentadas no DNA Júnior são apenas sugestões e retratações do que é visto com mais frequência nas empresas juniores do Brasil. No entanto, as empresas deverão utilizá-las de acordo com as suas necessidades e demandas. A liberdade para pensar nos seus próprios processos de gestão vai gerar inovações que são muito valiosas para todo o Movimento Empresa Júnior.



Na primeira fase do projeto (gestão 2003/2004), a estrutura do documento foi elaborada com o intuito de exibir a identidade das empresas juniores, através de suas peculiaridades. No entanto, observou-se que estas peculiaridades, na verdade, eram características comuns a praticamente todas as empresas juniores. Esta nova versão é fundamentalmente baseada na primeira etapa – onde grande parte da estrutura manteve-se inalterada – porém, algumas novidades foram acrescentadas, enfatizando os aspectos de gestão.

Falando ainda sobre gestão, você poderá encontrar, ao final deste Manual, uma série de documentos imprescindíveis para o bom funcionamento das EJs. E, caso perdurem algumas dúvidas, selecionamos as principais questões levantadas por empresários juniores e compilamo-las sob a forma de um FAQ (perguntas mais frequentes). Isto possibilita que as dúvidas possam ser constantemente atualizadas, ano após ano.



Pensando-se num documento mais didático e atrativo, desenvolvemos o DNA Júnior para ajudar e servir como uma grande fonte de consulta a todos os entusiastas do Movimento Empresa Júnior e àqueles que, por ventura, demonstrarem o interesse em constituir uma empresa júnior.

Como dito, a estrutura deste Manual foi estrategicamente construída para que, ao final do processo de fundação da empresa júnior, a mesma possa seguir uma metodologia moderna e eficiente de um Plano de Negócios. Com isso, aumentam-se as chances de negociação com a Instituição de Ensino Superior na etapa de abertura e concessão do espaço físico, assim como possibilita um crescimento sustentável, baseado num Planejamento Estratégico consistente.

No mais, a Brasil Júnior espera que o DNA Júnior seja útil nesta empreitada. Que os esforços despendidos neste sentido possam ser revertidos em futuras conquistas e em aprendizado coletivo, através da prática laboratorial que somente a empresa júnior proporciona. Mãos à obra e muito sucesso!!!

O que é Empresa Júnior ?

Existem duas maneiras de se definir o que é Empresa Júnior (EJ). A primeira delas a define sob o enfoque jurídico. A segunda revela as características inerentes às atividades que são desenvolvidas na gestão. Portanto, se o objeto em questão é a apresentação da idéia para a Faculdade, o foco deve ser o conceito mais formal. Caso o interesse seja sensibilizar outros alunos, parceiros ou até mesmo clientes, recomendamos a utilização da segunda definição.



Formalmente, Empresa Júnior é uma associação civil, ou seja, com um objetivo comum e bem definido. Estruturalmente, é um grupo formado e gerido única e exclusivamente por alunos da graduação. Esta associação, para que seja configurada numa EJ, tem que ser declaradamente sem fins econômicos. A receita oriunda dos projetos deve ser reinvestida na própria EJ e não pode ser distribuída entre seus membros. Isto não significa que a EJ não possa remunerar seus membros, mas implica que toda movimentação financeira deva ser justificada. Geralmente, esta justificativa é feita sob a ótica do reembolso das atividades realizadas.

A EJ deve ainda ser considerada autônoma, respondendo por todos os seus atos. Para tal, a EJ não deve sofrer qualquer intervenção externa na sua gestão, nem do corpo docente nem dos coordenadores dos cursos. É conveniente frisar que interferência é diferente de orientação. Para que as ações fluam normalmente, é imprescindível a presença de alguém (professor ou algum profissional de mercado que atenda às exigências técnicas do momento) no acompanhamento da produção intelectual, sobretudo na confecção dos projetos.

Por fim, a EJ tem que ser configurada como política apartidária. Para conciliar interesses, a EJ se relacionará com diversas entidades, demonstrando sua vertente política. No entanto, não podemos confundir o relacionamento político com o envolvimento ideológico de partidos políticos.



Informalmente, costumamos definir a EJ como um grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial. Diferentemente da maioria dos estágios convencionais, aqui você tem um alto grau de liberdade de se pensar em todos os processos da EJ. É local onde as soluções mais criativas são implementadas com certa facilidade, não encontrando burocracias.

A EJ ainda congrega preços acessíveis à excelência dos serviços prestados, por ter custos e despesas bem reduzidos e orientação com os melhores professores das mais renomadas universidades brasileiras.

O MEJ em 5 minutos

Para uma abordagem mais simples e objetiva, um breve relato sobre a trajetória do MEJ – Movimento Empresa Júnior - no Brasil. Em cinco minutos, você poderá acompanhar esta evolução e a velocidade com que o movimento se desenvolveu e proliferou por todo mundo. A ponto de, atualmente, sermos apontados como uma das maiores redes estudantis organizadas do mundo.

1º Minuto – Como surgiu a idéia...



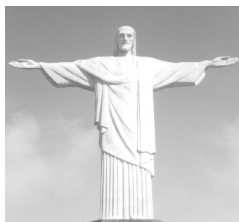
Surge a primeira Empresa Júnior na *ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris)* no ano de 1967, em Paris – França. Alunos desta Instituição de Ensino, conscientes da necessidade de complementarem os seus conhecimentos, através da aplicação prática dos mesmos, criaram a *Junior-Entreprise*, uma associação que proporcionasse uma realidade empresarial, antes da conclusão dos cursos que estavam realizando.

2º Minuto – Da França para o mundo



Em 1969, existiam mais de vinte Empresas Juniores na França. Estas empresas fundaram a Confederação Francesa de Empresas Juniores (*Confédération Nationale des Junior-Entreprises – CNJE*), com o objetivo de representar o movimento Empresa Júnior na França e outras atividades afins. Em 1986, quando já existiam mais de 100 Empresas Juniores francesas, o conceito começou a difundir-se pelo restante da Europa: Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça, onde encontrou novos formatos e ocasionou, em 1990, a criação da Confederação Européia de Empresas Juniores, a *JADE (Junior Association for Development in Europe)*. Atualmente, outros países no mundo também já contam com Empresas Juniores como, por exemplo: Canadá, Camarões, África do Sul, Marrocos, Japão, Equador e EUA.

3º Minuto – A chegada ao Brasil



No Brasil, o conceito de Empresa Júnior chegou em 1987, através do Sr. João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. A primeira empresa criada foi a *Júnior GV* da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em 1989. Em 1990, existiam sete empresas, que se uniram para fundar, no mês de junho, a FEJESP (Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo). Os seus principais objetivos eram: representar as Empresas Júniores Federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento.

4º Minuto – O desenvolvimento do MEJ no Brasil



Em 1993, foi realizado o primeiro Encontro Nacional de Empresas Júniores (ENEJ), na cidade de São Paulo. A partir de então, diversas Federações foram criadas.

O MEJ Brasil tem se agigantado e acelerado o processo de profissionalização de suas condutas e práticas, chamando a atenção principalmente para seu papel social de capacitar o jovem universitário brasileiro. Através da prática experimental de sua profissão e da gestão de uma micro-empresa, este jovem - além de desenvolver habilidades pessoais e tornar-se mais apto na gerência dos seus negócios, beneficia os micro e pequenos empresários com uma consultoria acessível e de qualidade, com tecnologia de ponta.

5º Minuto – O MEJ Hoje



Atualmente, o Brasil é o país que possui maior número de EJ's, calculadas além de 600, em mais de 14 Estados. Para representar as EJ's confederadas em todas as esferas, é fundada a Brasil Júnior no XI ENEJ, em agosto de 2003, na cidade de Salvador. O evento contou com a presença de mais de 1500 empresários juniores que votaram pela fundação da Confederação Brasileira e elegeram a sua primeira diretoria executiva. Em julho de 2004, realizou-se a I COMEJ / XII ENEJ, que reuniu empresários juniores de cinco continentes, em Fortaleza, para discutir o empreendedorismo em rede das EJ's.

A Brasil Júnior

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores, também designada por Brasil Júnior, é a instância representativa do Movimento Empresa Júnior do Brasil e foi fundada no dia 01 de agosto de 2003. É uma pessoa jurídica de direito privado, associação civil, sem fins econômicos, com sede e foro na cidade de Brasília, Distrito Federal.

- **Missão:** Representar o MEJ nacional e potencializá-lo como agente de educação empresarial e gerador de negócios.
- **Visão:** Ser uma confederação conceitualmente alinhada, institucionalmente legítima, com capacidade de gestão estratégica e com sustentabilidade de seus ativos.

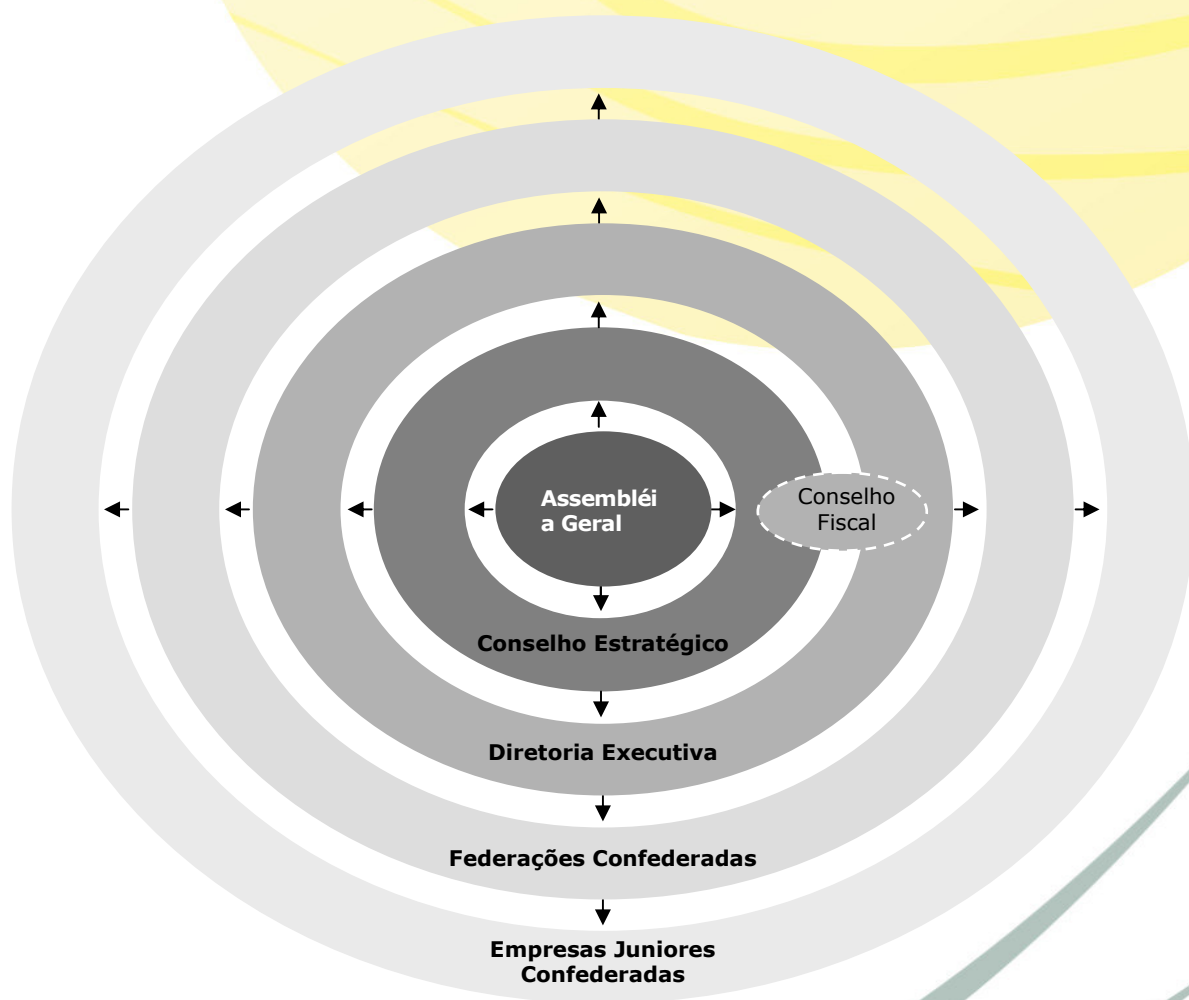
Valores:

- Transparência
- Pró-atividade
- Ética
- Foco em resultado
- Cooperação
- Comprometimento



A **Estrutura da Brasil Júnior** é composta da seguinte forma: A **Assembléia Geral**, constituída pelos presidentes de cada Empresa Junior confederada, é o órgão soberano da Brasil Júnior. É a assembléia que tem o poder maior, entre outros, de eleição dos Diretores da Brasil Júnior e do controle estatutário. O **Conselho**

Estratégico é o órgão representativo da Brasil Júnior, e é composto por 02 representantes de cada Federação confederada. É o Conselho Estratégico que desenvolve e controla o planejamento estratégico da Brasil Júnior. A **Diretoria Executiva** é o órgão executor da Brasil Júnior, conseqüentemente responsável pela execução do planejamento estratégico e consecução dos objetivos, missão e visão da Brasil Júnior. A seguir a estrutura organizacional:



Como pode ser visualizado, o equilíbrio organizacional da Brasil Júnior deve ser constantemente buscado na representatividade e no desenvolvimento das Empresas Juniores do País.

Capítulo

1

Introdução

Toda quebra de inércia tende a ser difícil. O mesmo aplica-se à abertura de uma empresa júnior. Processos, contratempos e imprevistos – estas são as palavras que costumam resumir as iniciativas na hora de se criar micro e pequenas empresas num país que é conhecido pela burocracia. Se isso acontece na iniciativa privada, porque não haveria de acontecer nas entidades sem fins econômicos, como as empresas juniores? Essas são pequenas barreiras que desaceleram o desenvolvimento da atividade econômica brasileira. Mas e se todos pensassem negativamente e deixassem se abater por esses empecilhos?



com o mercado de trabalho.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ), nasceu rompendo esta inércia e mudando paradigmas. Ele foi o fruto da necessidade de se colocar em prática o que se aprendia nas salas de aula das Faculdades. Desde 1967, quando surgiu a primeira EJ, muitas foram as pessoas que se dispuseram em replicar esta prática e vislumbraram a possibilidade de fundar esta entidade autônoma, jovem e com alto potencial intelectual, que mais tarde seria um dos agentes que intermediaria o contato acadêmico

A filosofia que está por trás desta breve introdução é que estas pessoas, num *insight* de empreendedorismo, não desistiram apesar das dificuldades vigentes. Portanto, você que está começando agora, não se assuste com estes obstáculos iniciais e nem cogite a hipótese de desistência.

Os primeiros passos

Para evitar problemas no futuro, é imprescindível dar bastante atenção a estes primeiros passos. Pelo mais burocrático que possa parecer, as etapas subseqüentes são vitais e, caso sejam ignoradas, podem comprometer a estrutura da empresa júnior. Estes são os primeiros fatores críticos de sucesso da EJ. A estrutura e o funcionamento do processo de gestão envolvem um conjunto de referenciais que direcionam todas as suas atividades.



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

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

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

Para facilitar o nosso entendimento, vale a pena dividir esta situação em dois cenários:



Cenário 1 - Instituição de Ensino Superior (IES) Privada

Neste caso, com base em fatos históricos, pode-se inferir que a iniciativa é relativamente tranqüila. Atualmente, as IES têm investido bastante em programas de incentivo ao empreendedorismo. Desta forma, a IES tende a ser mais flexível com a idéia 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 EJ's, 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.

Outro fato bem interessante, marcado pela dualidade, é o processo de *ranking* promovido pelo MEC. Pensando-se em disseminar o conceito de empresa júnior entre as Universidades brasileiras, a Brasil Júnior interveio junto ao governo e propôs uma mudança estrutural nos critérios de avaliação das IES. A partir de então, as IES que adotarem uma empresa júnior na sua estrutura serão mais bem cotadas na pesquisa que elege as melhores Universidades.



Este aspecto tem seu lado negativo, portanto, deve-se tomar muito cuidado com as intenções das IES. Visando se destacar entre as demais, algumas IES começaram a promover, indiscriminadamente, o conceito de EJ, irrelevando-se os fatores qualitativos. Isto fez com que houvesse um “boom” de EJ’s espalhadas pelo país, muitas delas ilegais, apenas para somar pontos no *ranking*.



Cenário 2 - Instituição de Ensino Superior (IES) Pública

Neste caso, o prognóstico não é nada animador, mas não se deve desistir nunca! Afinal, a grande maioria das EJ’s é oriunda de uma IES Pública. Diferentemente 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 um documento – o qual ajudaremos você a confeccionar – explicando os objetivos da empresa júnior, caso a faculdade ainda não tenha o conhecimento sobre a idéia. Apesar de ser muito importante para o desenvolvimento da empresa, muitas EJ começaram seus trabalhos antes mesmo de conseguirem um espaço para se estabelecer.

Busque sondar os espaços subutilizados, assim como toda a infra-estrutura necessária para o funcionamento. Em algumas faculdades, a mobília é substituída entre curtos períodos de tempo. Lembre-se que a faculdade não é obrigada a doar o material; se não houver condições para conseguir a mobília, use métodos criativos para adquiri-la. Muitos alunos já passaram por esta situação e contornaram-na promovendo rifas, sorteios, convênios com gráficas e fundações, organizando eventos com renda revertida para esta finalidade e até mesmo doando capital próprio.

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

professor, detalharemos mais adiante sobre as suas outras atribuições, tal como o tópico de orientação dos projetos.



Além da falta de recursos financeiros, algumas Faculdades enfrentam um problema de maior complexidade: o político. Não é raro encontrar, principalmente na área de Humanas, resistência na fundação da empresa júnior. Em virtude de divergências ideológicas, algumas Faculdades se opõem veementemente ao que eles chamam de “entrada de capital no ensino público”. 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.

Check-list



Para facilitar a negociação, em ambos os casos, recomendamos alguns argumentos que poderão resolver os impasses mencionados, caso ocorram:

- A EJ propicia o desenvolvimento técnico e interpessoal dos alunos, tais como capacidade de gerenciamento, oratória, liderança, empreendedorismo, proatividade entre outros.
- Possibilidade de colocar o conteúdo teórico em prática.
- É o elo entre a sociedade e o acadêmico. Este fato complementa a missão da Universidade, que é de desenvolver benefícios para o ambiente na qual ela está inserida.
- Dar publicidade à Universidade.
- Prática de responsabilidade social corporativa, através do voluntariado.
- Oferecer projetos a custos inferiores com qualidade. Isto possibilita, também, um desenvolvimento econômico local, graças à consultoria acessível para micro e pequenos empresários.
- Ranking do MEC (utilizar o argumento com precaução, como dito anteriormente).



Infra-Estrutura

Para que uma EJ possa operar eficientemente, além de possuir uma sede existe uma série de itens que deverão fazer parte da sua estrutura. Inicialmente, como o objetivo ainda é fundar e estruturar, devemos nos ater ao trivial.

Como muitos grupos de fomento encontram dificuldade em estimar o quanto será gasto, para facilitar, resolvemos ajudá-lo sugerindo alguns itens de suma importância. A projeção a seguir é baseada num espaço físico de, aproximadamente, 20 metros quadrados.

Infra estrutura da Sala	
Descrição	Quantidade
Computadores	1
Impressora	1
Mesa de reunião	1
Cadeiras	6
Mesa Computador	1
Resma de papel A4	3
Papel Couchê 100 folhas	4
Cds	10
Caixa c/ 10 disquetes	5
Cartucho de tinta	1
Mesa	1
Arquivo	1
Armário	1
Aparelho telefônico	1
Murais de tapume	1
Caixa c/50 Canetas	1

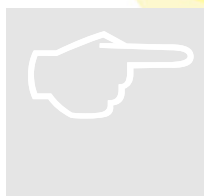
É importante frisar que nem tudo que está descrito deve ser necessariamente prioritário. Se houver restrição orçamentária, cabe a vocês selecionarem o que realmente é indispensável.

Desde já, é bom conscientizar sobre o que deve ser feito com o faturamento oriundo dos projetos desenvolvidos por vocês no futuro. Como a EJ é uma entidade sem fins econômicos, a renda deve ser redirecionada a dois pontos estratégicos: geração de aprendizado aos seus membros e, principalmente, reinvestimento interno.



Para que a produtividade da sua EJ possa aumentar, deve-se sempre reinvestir em equipamentos de alto desempenho e na organização espacial. Isto permite a expansão do número de pessoas que poderão passar pela empresa, bem como amplia a capacidade de realização de projetos. Quanto mais investimento em aprendizado, conhecimento e estrutura, maiores serão os retornos de escala.

Ao final do documento a ser apresentado aos coordenadores e docentes do curso, inclua, além do cronograma de atividades, o orçamento do que se pretende gastar. Mesmo que a Faculdade não contribua com os recursos necessários, é importante mostrar transparência no processo.



Falando nisso, como as cifras necessárias para a criação de uma EJ são relativamente altas para o início de operação procure sempre fechar parcerias e convênios para que os custos sejam abatidos. Tente negociar a permuta do patrimônio com as instituições com as quais você vislumbre possibilidade. Mapeie as entidades que apoiem o fomento do empreendedorismo local.

Tentem também usufruir dos serviços de advogados e contadores da própria IES. Quando você estiver na iminência da fundação da EJ, a assinatura de um advogado responsável será solicitada. E, desde já, é bom procurar por um contador para cuidar dos aspectos que envolvam movimentação financeira. Qualquer profissional habilitado pelo seu respectivo Conselho poderá ajudar neste momento, orientando com informações as quais você dificilmente teria acesso. Lembrando que tanto o contador quanto o advogado não precisam ser, necessariamente, da Faculdade. Se você tiver alguém na família que possa responder por estas iniciativas, não há nada de errado. Basta apenas confiar nesta pessoa.



Para completar a idealização da estrutura da EJ, você deve ainda refletir – caso seja este o seu caso – sob o formato da EJ. Mas como assim? Se, por exemplo, você quiser abrir uma EJ que envolva o curso de Ciências Econômicas e, por ventura, tenha uma possibilidade de se fazer uma fusão com os cursos de Administração e Contabilidade não há nada que o impossibilite. Você estará diante da possibilidade de fundar uma EJ multidisciplinar. Sob o ponto de vista panorâmico, é uma situação extremamente vantajosa, porque amplia o número de serviços oferecidos e a abrangência de mercado. Empresas de mercado costumam sempre ter em seu corpo técnico, as mais variadas profissões trabalhando interdisciplinarmente. É uma boa oportunidade de se aproximar ao que você encontrará num futuro breve.



“A entidade sem fins lucrativos existe para transformar pessoas” (Peter Drucker)

Formação de Equipes

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.

O número de pessoas recomendado para esse início é de 6 pessoas. Este número seletivo pode ser explicado se anteciparmos alguns capítulos deste Manual. Inicialmente, quanto maior o número de pessoas, maior será a dificuldade de acompanhamento e gerenciamento de ações individuais. Caso a EJ adote em sua estrutura o modelo clássico de 6 diretorias, (Presidência, Administrativo-Financeiro, Marketing, Recursos humanos, Projetos e Qualidade) as tarefas poderão ser divididas entre as pessoas pelas áreas respectivas. O importante, aqui, é gerar sinergia e coesão entre o grupo.



Se houver dificuldade em se conseguir estas 6 pessoas, existem algumas alternativas eficientes de recrutamento instantâneo. A primeira delas é a velha e uma das mais eficientes ferramentas de marketing: o boca-a-boca. Aproveite momentos como intervalos de aula e conversas de corredor para trocar idéias informalmente.

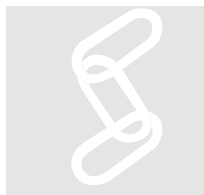
Se a estratégia não for bem sucedida, então, nos momentos que antecedem a aula, exponha publicamente a idéia para seus colegas de classe. A grande maioria das pessoas que passou por esta experiência aprova a eficiência e afirma que os resultados costumam ser bem satisfatórios. No entanto, se você optar por uma alternativa menos expositiva, aproveite os murais e outros canais de comunicação dentro da própria Faculdade, divulgando a idéia da fundação da EJ em cartazes, panfletos, etc. O importante é explorar a criatividade.



Algo que é extremamente desaconselhável, pelo menos nesta primeira etapa, é o dispêndio de esforços para elaboração de um processo seletivo. O recomendável é que a seleção seja natural, sem necessidade de construção de metodologias complexas para composição de grupos. Os pré-requisitos mínimos exigidos devem ser a força de vontade, o compromisso e a motivação. Mais a frente, quando a sua EJ estiver minimamente estruturada, serão apresentadas as etapas e as metodologias mais utilizadas pelas empresas juniores brasileiras voltadas para o recrutamento de pessoas.



Depois de formada a equipe, aproveitem bastante o momento e reflitam sobre estrutura, objetivos e processo internos que poderão ser implementados, mais como exercício. Lembre-se que este manual 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; 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 variáveis internas, 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 entrevistem sobre as particularidades encontradas nesta mesma etapa na qual você se encontra.

No entanto, se no estado de vocês ainda não houver uma EJ ou se houver, for muito distante. Outros órgãos importantes cuja missão é fomentar e orientar o processo de fundação e que vocês poderão recorrer são os Núcleos e as próprias Federações estaduais.

Se, no entanto, vocês já tiverem sido “apadrinhados” por uma EJ da sua região, tentem extrair o máximo de informações possíveis, focando sempre nas principais dificuldades encontradas e na maneira como elas foram solucionadas. Se a EJ for do mesmo curso, procurem conhecer a sua carta de serviços e, principalmente, as melhores práticas de gestão adotadas. Incipientemente, vocês estarão aplicando os conceitos básicos daquilo que costumamos denominar **Benchmarking**.

Benchmarking

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 desta filosofia no MEJ, este conceitual tem sido “pervertido” e erroneamente resumido a visitas às empresas juniores e à aplicação de questionários, muitas vezes sem foco estratégico. O *benchmarking* não é um exercício de mera cópia das ações de outras EJ’s, e sim uma poderosa ferramenta de conhecimento que permite o acúmulo de *know-how*, através do compêndio de iniciativas de capital intelectual já realizadas. Em outras palavras, é um atalho para alcançar a excelência dos processos internos, evitando eventuais erros que pudessem ocorrer no decorrer do caminho.

Paralelo à sua aplicação, devemos sempre buscar olhar criticamente para a nossa organização. Isto porque, quando nos deparamos com uma cultura diferente da nossa, tendemos sempre a achar tudo perfeito. 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 de fomento.

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

Fase 1: 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.

- Verifiquem o referencial a ser analisado (Ex: modelos de Estatuto, Ata de Fundação, Regimento Interno e etc);
- Identifiquem quais EJ’s serão objetos de análise (Ex: uma EJ do mesmo curso);

- Detalhem a forma com a qual se pretende agir no momento do *benchmarking*; reúnam as informações necessárias e observem as melhores práticas (Nota: façam uma pauta prévia do que vai ser abordado).

Fase 2: 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 menos árdua nesta mesma etapa de fundação, seja na utilização da técnica de seleção da equipe ou na negociação com a IES, 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 3: Integração

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.

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

Fase 4: 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 o plano de ação: descrevam quem, como, porque, onde, quanto, quando e o que será feito na EJ;

- Projetem um mecanismo simples de controle das suas ações.
- Reavaliem os *benchmarks* adotados.

Fase 5: 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.

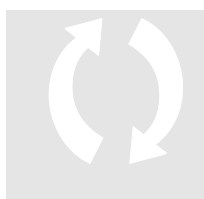
- Determinem onde você quer chegar;
- Reiniciem todo o processo de *benchmarking*.

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

Produtos e Serviços. Para este objeto de análise, a condição *sine quanon* é que a EJ em referência seja do mesmo curso da EJ que vocês pretendem abrir. Procurem estudar o *portfolio* (carta de serviços) oferecido e absorvam a metodologia que é empregada na elaboração dos projetos.

Documentos. Embora este Manual contenha alguns documentos indispensáveis para a gestão de uma EJ, não significa necessariamente que estes sejam os únicos e os melhores. Procurem pesquisar estatutos, regimentos internos, propostas de projeto 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.



Gire o ciclo toda vez que vocês 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 – onde 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. A única mudança é que, a partir de então, os processos jurídicos se sobressaem diante os processos humanos.

Fundação

Chegamos ao nosso grande objetivo inicial. Até aqui vocês já precisaram do aval do coordenador do curso, da concessão do espaço físico; já formaram a equipe de trabalho e já puderam conhecer o funcionamento de uma EJ na prática através do *benchmarking* inicial.



Para passarmos adiante, temos que ter também outras três coisas importantíssimas em mente: o nome da EJ, o Estatuto Social e a Ata de Fundação (exemplos desses documentos estão no anexo) . Para optar pelo melhor nome, nada melhor do que utilizar o consenso. Busquem inúmeras opções, para evitar problemas no futuro, principalmente se o nome ideal já estiver sido registrado por outra entidade que atue no mesmo segmento.

Continuando o processo, a fundação para ser considerada válida deve ser realizada durante uma Assembléia Geral que, desde este exato instante, passa a ser o órgão soberano da EJ. Todas as vezes que a EJ julgar necessário fazer qualquer deliberação, e que esta decisão altere o cotidiano ou até a própria estrutura de trabalho, deve-se convocar uma Assembléia Geral, com pauta previamente debatida por todos os membros.



Nesta Assembléia Geral de fundação, todos os membros, sem exceção, deverão estar presentes. Convém ressaltar que, para coordená-la, é necessária a presença de alguém que não esteja se candidatando, para atuar como secretário e outra para presidi-la. Para evitar quaisquer problemas no decorrer da mesma, é aconselhável discutir, desde o momento que a equipe for formada, quem ocupará os cargos em questão. Descrevam os perfis desejados por cargos para que a eleição não seja baseada em critérios subjetivos.

Cabe agora discutir exaustivamente o Estatuto Social, que nada mais é do que o documento de diretriz que conterà as regras do funcionamento da sua EJ. Deixem explicitados os objetivos, assim como todas as cláusulas subseqüentes. Vocês se lembram quando propusemos aquele *benchmarking* inicial? Um dos objetivos era justamente colher informações, experiências e, principalmente, documentos-modelo tais como a Ata de Fundação, o Estatuto e o Regimento Interno. No entanto, caso não tenha sido possível visitar as EJ's, ao final deste manual vocês encontrarão estes referidos documentos como anexos, poupando-lhes um tempo precioso.



Com o Estatuto apresentado, debatido e aprovado, resta-lhes apenas prosseguir a eleição e a respectiva posse. Agora, os diretores eleitos devem sempre seguir o que foi debatido e o que consta no Estatuto, porque **vocês acabam de fundar uma empresa júnior**. Parabéns! Falta muito pouco para que as atividades, enfim, possam começar efetivamente.

Apesar de constituída, a EJ ainda não está legalizada. Para otimizar o tempo, o grupo pode se dividir para etapas da legalização. Ao todo, são dez passos que precisam ser transpostos para que a EJ adquira *status* legal para o seu pleno funcionamento.



Legalização

A partir de agora, a perseverança vai ser posta à prova. Passados estes próximos dez passos, a EJ vai estar finalmente legalizada, pronta para começar a realização dos projetos a todo vapor. Pontuamos as ações remanescentes, que devem ser seguidas na devida ordem, já que alguns passos dependem de outros. O importante é não se assustar com a quantidade de siglas e documentos; aos poucos vocês irão se familiarizar. Outra coisa que precisa ser dita é que as ações a seguir podem variar de estado para estado, dependendo da legislação vigente de cada região do Brasil.

Este manual, portanto, é um mapa generalístico, onde se buscou contemplar o maior número de quesitos possíveis sob a forma de uma vasta compilação de documentos e processos, que podem ser conferidos abaixo.



1) Consulta prévia do local: Antes de se pensar em abrir, vocês devem procurar saber se há alguma ação que obstrua o funcionamento da EJ no local que foi cedido. Procurem a Prefeitura (no setor de Urbanismo, em geral) e solicitem a busca.

Antes, vocês precisarão da cópia do contrato de comodato, que é o instrumento legal que oficializa a intenção da IES em conceder o espaço físico para o trabalho da EJ, que deve ser assinado e cedido pela IES. Além, é claro, da cópia do IPTU da Faculdade. Este procedimento não costuma demorar muito tempo para ficar pronto.

OBS: (O modelo do contrato de Comodato pode ser encontrado ao final do DNA Jr, na seção “Anexos”).



2) Busca prévia do nome: Como mencionado anteriormente, vocês irão precisar consultar se alguma EJ já utiliza o nome que foi escolhido. Para isto, vocês devem dar entrada no pedido de Busca Prévia junto ao cartório e, se depois da pesquisa não for acusado algum registro de mesmo nome, vocês podem registrar o Estatuto e a Ata de Fundação com o nome comercial definitivo.

Vocês têm de estar munidos de um requerimento, solicitando o registro. O modelo, assim como o contrato de comodato, pode ser encontrado ao final deste manual.



3) Receita Federal e o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ): Com o Estatuto e Ata de Fundação registrados, resta dar entrada no pedido de CNPJ. É bom reiterar que, sob hipótese alguma, uma EJ pode ser assim definida sem o seu CNPJ. De acordo com o Conceito Nacional de Empresas Juniores, a EJ deve ter o seu CNPJ próprio, ou seja, está vedado o uso compartilhado do registro com outras empresas, Faculdades ou entidades que já possuam tal cadastro. Portanto, para adquirirem o CNPJ da EJ, vocês devem ter em mãos os seguintes documentos:

- FCPJ – Ficha de Cadastro de Pessoa Jurídica – FCPJ;
- Cópia do Estatuto autenticado pelo Cartório;
- Cópia da Ata de fundação;
- Cópia do CPF e Carteira de Identidade e comprovante de residência dos diretores executivos;
- Contrato de Comodato ou Busca Prévia do Local.

A Ficha de Cadastro de Pessoa Jurídica – o FCPJ pode ser adquirida de duas formas. A primeira delas é indo numa das agências da Receita Federal, a outra é acessando ao site <http://www.receita.fazenda.gov.br>, pela Internet.



4) Corpo de Bombeiros: Este tópico deve soar um pouco inusitado, mas ele é fundamental. Para receber o aval de conformidade de segurança e proteção contra incêndios, vocês têm que requerer o Laudo de Exigências. É clichê, mas é melhor prevenir do que remediar. Mais uma vez, uma série de documentos será exigida:

- Formulário do Corpo de Bombeiros;
- Cópia do Estatuto;
- Cópia do Contrato de Comodato;
- Cópia da Carteira de Identidade de quem assina o formulário do Corpo de Bombeiros;
- Guia de recolhimento para o Corpo de Bombeiros.



5) Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS): Este procedimento é um dos mais simples. A justificativa é que o órgão rege algumas das relações trabalhistas, independente se elas são remuneradas ou não, fato este que não isenta a EJ de prestar contas e solicitar o seu registro. Portanto, reúnam os documentos abaixo e compareçam à agência da Previdência mais próxima à EJ.

- Certificado de Matrícula e Alteração – CMA;
- Cópia do Estatuto;
- Cópia do CNPJ;

- Cópia do CPF de quem assina o Certificado de Matrícula e Alteração – CMA.

Atenção: qualquer alteração de dados deve ter um novo requerimento em contrapartida.



6) Reconhecimento de Utilidade Pública : Este talvez seja um dos processos mais difíceis de se obter êxito. Porém, se vocês conseguirem ser reconhecidos como prestadores de serviços de utilidade pública, terão uma série de privilégios, inclusive de imunidade tributária. Este tópico não é obrigatório, ficando a cargo de a EJ decidir sobre entrada no protocolo de pedidos ou não. Para maiores informações procure os órgãos competentes nas esferas Municipal, Estadual e Federal.



7) Requerimento da Isenção do Imposto Sobre o Serviço(ISS): Em alguns municípios, não há obrigatoriedade de contribuir com o ISS. Busquem saber se o local onde vivem o imposto é cobrado. Caso vocês não tenham conseguido a imunidade tributária, o próximo passo é encaminhar uma petição à Secretaria Municipal da Fazenda, explicando o motivo pelo qual vocês estão requerendo a solicitação e anexar o estatuto junto ao pedido. Maiores detalhes sobre este imposto, vocês poderão encontrar em “Tributos”.



8) Alvará de Licença e Inscrição Municipal: Para adquirir o pleno direito de funcionamento, vocês devem ainda entrar com o processo para o registro na Prefeitura, com o intuito de se obter o Alvará. Aproveitem o instante e peçam isenção para imposto de serviços de qualquer natureza (ISSQN), sob a forma de entidade educacional. Os documentos requeridos para o Alvará de Licença são:

- Ficha de consulta prévia do local deferida;
- Requerimento Único de Concessão e Cadastro – RUCCA;
- Cópia do Estatuto;
- Cópia do cartão do CNPJ (provisório);
- Cópia do Contrato de Comodato;
- Cópia do certificado de aprovação do Corpo de Bombeiros.

Para não perder a viagem, solicitem simultaneamente o cadastro da Inscrição Municipal, que deve ser feito junto à Secretaria de Finanças do Município. Os documentos são basicamente os mesmos para o Alvará de Licença, exceto pela ficha de consulta prévia, pelo RUCCA e pelo contrato de comodato. A única adição de documento, se a EJ não estiver registrada como entidade educacional, é o IPTU, que deve então ser anexado ao fim do processo.



9) Aquisição e Autenticação dos Livros Fiscais:

Teoricamente, vocês já poderiam considerar a EJ. No entanto, para que vocês possam ser reconhecidos definitivamente como uma EJ é necessário que mais este passo seja ultrapassado. Os documentos exigidos são os seguintes:

- Livros Fiscais;
- Formulário de Autenticação de Livros Fiscais ;
- Cópia do Estatuto Social;
- Cópia do Cartão do CNPJ/MF (provisório);
- Cópia do Cartão de Inscrição Municipal;
- Pagamento da DARJ (Taxa de Serviços Estaduais).



10) Impressão das Notas Fiscais: Eis a nossa última pendência. Para todo e qualquer projeto que seja desenvolvido por vocês, há necessidade de se emitir as notas fiscais. Para que a gráfica possa inserir os dados da EJ em tal documento, são necessários outros pequenos e últimos procedimentos.

- Livros Fiscais;
- Cópia do Estatuto Social;
- Cópia do Cartão do CNPJ/MF (provisório);
- Autorização de Impressão de Documentos Fiscais (AIDF).

De acordo com o código comercial, todas as empresas devem possuir obrigatoriamente os Livros Fiscal, Razão, Diário – que deve ser registrado no cartório de títulos e documentos, sua abertura e encerramento, e, no caso de perda ou roubo, registrado boletim de ocorrência – e os livros com as Atas.



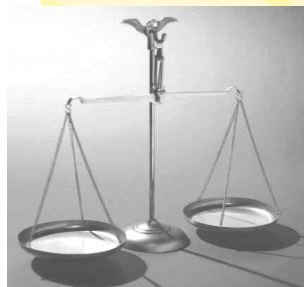
Se até aqui todas as tarefas foram cumpridas integralmente, a EJ está finalmente legalizada. Parabéns pela garra e pela determinação, pois muitas pessoas desistem no meio do caminho, vencidas pelos obstáculos da burocracia.

Para manter a coerência do trabalho realizado, toda vez que houver necessidade, vocês devem atualizar os dados e ficar atentos às atualizações que tangem os aspectos legais.

Não esqueçam também de pagar em dia todas as obrigações tributárias que incidem sobre a EJ. Nunca corram o risco de pôr a perder o que foi conquistado. Acompanhem de perto as datas para evitar as multas e perda do direito de funcionamento da EJ.

Tributos

Para facilitar o controle de pagamento dos impostos e servir como consulta, desenvolvemos um sub-manual, simploriamente, descrevendo quais tributos e impostos costumam ser pagos e declarados pelas EJ's no Brasil.



Mais uma vez, cabe salientar que nem todos os tributos aqui descritos precisam, de fato, ser pagos. De região para região, poderá haver diferença de cobrança, fazendo com que este Manual seja um grande apanhando das obrigações tributárias.

Da mesma forma generalizamos os impostos que costumam ser pagos pelas EJ's, são eles: IRPJ, ISS, PIS, ICMS e INSS (que depende da estrutura, como veremos no capítulo 2).

Felizmente, não temos que pagar todos os impostos que deveríamos caso não fôssemos uma associação sem fins econômicos, mas este fato não nos isenta de declarar algumas informações acessórias. Portanto, fiquem de olho naquilo que vocês também não têm que pagar – utilizando a explicação abaixo – para não perderem a isenção dos outros impostos.



Programa de Integração Social (PIS)

Neste caso, a EJ só será isenta caso não tenha funcionário, ou melhor, sem qualquer tipo de vínculo empregatício. No entanto, se a EJ contar com qualquer tipo de trabalhador enquadrado nas normas trabalhistas, há a obrigatoriedade de se pagar de 0,65 a 1 % deste imposto sobre a receita da EJ.



Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ)

Este é um daqueles impostos das quais a EJ está isenta. No entanto, se a EJ remunerar os seus gestores (diretores) ou distribuir renda a título de lucro ou participação no resultado, ela perde instantaneamente a condição de isenta. O mesmo se aplica caso a EJ aplique seus recursos em objetivos que sejam contraditórios ou distintos dos firmados no Estatuto ou deixe de registrar toda a sua movimentação financeira (entradas e saídas) nos livros fiscais.



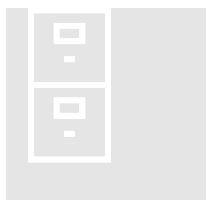
INSS

Quando se trata do pagamento à autônomo, a EJ deverá ficar atenta quanto à obrigação de pagamento do imposto. Qualquer serviço prestado por professores, alunos e estagiários que envolva transferência de recurso financeiro deverá ser tributado. Isso se aplica, portanto, a todo e qualquer tipo de profissional liberal, pessoa física.



Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS)

Por incidir basicamente sobre as receitas de doações e contribuições, a EJ é isenta do pagamento do COFINS. Caso a EJ se enquadre em um dos requisitos de pagamento, a alíquota oscila entre 2 a 3%.



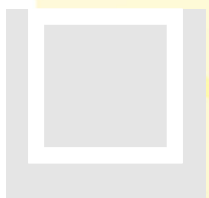
Imposto Sobre Serviço (ISS)

Diferentemente dos demais, o Imposto sobre o serviço (ISS) é imposto municipal. E isto faz toda a diferença. Caso a EJ obtenha o êxito no processo de reconhecimento de utilidade pública, como dito no tópico anterior, ela poderá desfrutar da isenção do imposto. No entanto, como este mesmo processo costuma ser um pouco difícil, na maioria dos casos, a EJ é obrigada a pagar. A alíquota, no entanto, varia de município para município, mas gira em torno de 2 a 3 % da receita.

Declarações Acessórias e Obrigatórias

Apesar da isenção em relação ao Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), a EJ tem que respeitar algumas condições estabelecidas em relação à isenção. A primeira delas é que a **EJ não remunere os seus diretores e não distribuam qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a título de lucro ou participação no resultado.** Outra condição que merece destaque é que **a aplicação dos recursos financeiros seja integralmente destinada ao desenvolvimento dos objetivos sociais, que, no caso da EJ, é a geração de conhecimento.** Basicamente, se a EJ seguir à risca estas duas observações, ele nunca terá que se preocupar com este tipo de imposto.

Dando seqüência às declarações, nos deparamos com as últimas três. A DIRF, a DCTF e a declaração dos rendimentos. Por último, a RAIS – mesmo com a declaração negativa – deve ser emitida.



DIRF anual – Declaração de Imposto de Renda na Fonte:

É acessória, mas é obrigatória, assim como as demais declarações. O objetivo deste imposto, na verdade, é informar à Receita Federal os recursos pagos e o equivalente imposto retido na fonte.



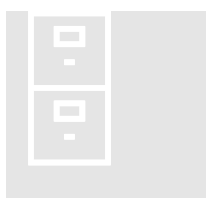
DCTF – Declaração de Contribuições e Tributos Federais:

Para algumas EJ's, este tributo é obrigatório. A base de cálculo de incidência é feito da seguinte forma: se a o valor dos tributos ultrapassarem R\$ 10.000,00 ou a sua receita bruta for maior do que R\$ 200.000,00 (o que nós esperamos que um dia vocês consigam), a EJ passa então a ter a obrigação de declarar a sua contribuição e os tributos federais.



Declaração de Rendimentos:

A Empresa Júnior deverá entregar a todos seus beneficiários (pessoa física ou jurídica que receberam dinheiro da Empresa Júnior durante o ano) os rendimentos recebidos e IRRF. O prazo de entrega é até 28 de fevereiro do ano subsequente.



Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)

Se a EJ manteve qualquer tipo de vínculo ou relação trabalhista durante qualquer período do ano, então se configura o quadro em que a EJ não está isenta de declarar a RAIS. Do contrário, mesmo sem vínculo, a EJ deve emitir a RAIS negativa.

Para facilitar o acompanhamento, utilizem a planilha abaixo que serve apenas como indicação da incidência de impostos e não deve ser considerada como fonte para cálculo, taxas, pagamento e vencimento de impostos. Vejam também a previsão de datas de pagamento – que variam de estado para estado – e as alíquotas que costumam incidir.

Tributos Federais				
Tipo	Isento?	Justificativa da Isenção	Alíquota	Prazo
PIS/PASEP	Sim	Empresa Júnior não paga	0,65% sobre a receita	Dia 15 do mês posterior ao pagamento
IRRF	Não	Pagamento à Pessoa Jurídica	depende do pagamento ao autônomo	3º dia útil da semana posterior ao pagamento
INSS	Não	Pagamento à autônomo	20% sobre pagamento ao autônomo	Dia 2 de cada mês
COFINS	Sim	Empresa Júnior não paga	3%	15º dia do mês
IRPJ	Sim	Empresa Júnior não paga	2,4% a 4,8%	De 3 em 3 meses
IPI	Sim	Empresa Júnior não paga	-	-
SIMPLES	Sim	Empresa Júnior não paga	-	-
Tributos Estaduais				
ICMS	Sim	Pagamento em cima de comércio	***	Dia 10 do mês seguinte ao pagamento
Funcionamento	Depende	Alguns estados não adotam a taxa	-	-
Tributos Municipais				
ISS	Depende	Alguns municípios não cobram	2%	5º dia útil

Capítulo

2

Definindo o seu Negócio

Vocês devem se lembrar, no capítulo 1, que alertávamos sobre a importância de registrar todas as intenções da EJ numa espécie de “documento de diretrizes”, não é? A partir do instante que a equipe for formada, vocês já podem dar início à construção desta versátil ferramenta chamada Plano de Negócios. Versátil porque ela pode ser utilizada em diversas situações – do gerenciamento de uma empresa já constituída ao protocolo de intenções de sua fundação – dependendo da necessidade momentânea.

Como o objetivo aqui é vender a idéia aos coordenadores, professores e reitores das IES, propomos que vocês sigam esta metodologia para que as chances de êxito sejam multiplicadas. Para facilitar o entendimento, padronizamos todas as seções abaixo, cabendo a vocês preencherem os tópicos com os objetivos e contextos nos quais vocês se encontram.

Frísamos que não existe uma metodologia única de estrutura de plano de negócios, o que outras palavras significa dizer que vocês não precisam ficar totalmente presos aos tópicos a seguir. No entanto, como provavelmente esta seja a primeira experiência de confecção deste tipo de projeto, recomendamos que vocês sigam, pelo menos, a ordem sugerida.

Para garantir um modelo prático, consultamos várias formas de se organizar um Plano de Negócios, das empresas juniores às empresas de mercado. O resultado deste apanhado de informações pode ser visualizado holisticamente. O Plano de Negócios a seguir pode ser dividido em 6 macro etapas: Sumário Executivo, Apresentação da EJ, Produtos e Serviços, Análise de Mercado, Planejamento de Marketing e Financeiro.

Para tornar o documento bem didático e sucinto, recomendamos não ultrapassar 15 páginas com as descrições das etapas. Antes de começar, notem que o sumário executivo, embora conste como o primeiro da lista acima, deve ser feito por

último. Justamente porque o sumário, na verdade, é uma síntese dos outros seis tópicos. Agora, para darmos o pontapé inicial ao nosso Plano de Negócios, comecemos pela Capa.



A capa pode não parece muito importante, mas engana-se quem a considera irrelevante. Como na vida pessoal, a primeira impressão é a que fica, inclusive, no mundo dos negócios. A estética da capa, além de mostrar certo grau de profissionalismo, torna-se um atrativo de leitura. Deixem que a criatividade flua, mas policiem-se em relação aos exageros. Não fujam do básico, que costuma conter informações como o nome da EJ, a logomarca da EJ (caso ela tenha) e o nome dos componentes.

Sumário Executivo



A segunda etapa, seguindo em ordem de apresentação e não de execução, é o Sumário Executivo. Como visto acima, o sumário serve para atrair o interlocutor e estimulá-lo à leitura das páginas seguintes. Quando vocês terminarem as etapas Apresentação da EJ, Produtos e Serviços, Análise de Mercado e Planejamento de Marketing e Financeiro, separem as principais informações contidas nos respectivos tópicos e listem-nas no sumário.

Esta etapa não deve exceder mais do que duas páginas e deve ser a mais objetiva possível. À medida que apresentarmos as etapas subsequentes, pontuaremos as informações cruciais que devem ser expostas no Sumário. Mas, desde já, comecem a trabalhar com as perguntas abaixo, que satisfarão grande parte do que deve ser abordado no Sumário.

Estas perguntas resumem o método investigativo que costumamos denominar de “5 W 2 H”. O nome estranho é extraído das iniciais das palavras da língua inglesa, tais como: *what* (o quê), *when* (quando), *who* (quem), *where* (onde), *why* (por quê) – 5W e *how* (como), *how much* (quanto) – 2 H. *Grosso modo*, podemos utilizar essa técnica para fundamentar o nosso sumário, respondendo as seguintes perguntas:

O quê vocês pretendem extrair da EJ (pôr a teoria em prática, experiência profissional, etc); quais são os objetivos que vocês esperam atingir em curto, médio e longo prazo; o que a Faculdade ganha em troca ajudando essa idéia; o que vocês pretendem comercializar (os principais projetos), entre outros.

Quando vocês estimam retornar o investimento feito pela Faculdade; quando surgiu a idéia (e de que forma); quando, de acordo com o cronograma desenvolvido por vocês, acham que vão conseguir atingir os objetivos firmados.

Quem fará parte da EJ; quem serão os diretores responsáveis; quem serão os consultores e membros; quem serão os professores orientadores; com quem vocês pretendem fechar convênios e parcerias.

Onde será a sede da EJ (que vocês pretendem se instalar); onde os recursos financeiros serão investidos; onde vocês irão prospectar clientes e fontes de projetos.

Por quê vocês decidiram fundar uma empresa júnior; por quê irão precisar do capital para realizar o empreendimento (justificar com a planilha de custos que vocês estimaram); por quê vocês precisam ter um certo grau de autonomia na gestão da EJ; por quê vocês precisam, obrigatoriamente, de um CNPJ próprio e de um espaço físico fixo (conceito nacional de EJ).

Como vocês operacionalizarão o processo de gestão da EJ; como vocês conseguirão mais adeptos à EJ; como vocês garantirão a sustentabilidade da EJ, etc.

Quanto será preciso para iniciar as atividades (justificar com base na planilha de custos, estimada por vocês); quanto de receita vocês estimam receber mensalmente (após a inauguração da EJ).

Respondidas estas indagações, poderemos passar para a próxima fase. Agora é hora de discriminar, de fato, quem, quantos e o que vocês são como empresa júnior.

Apresentação da EJ



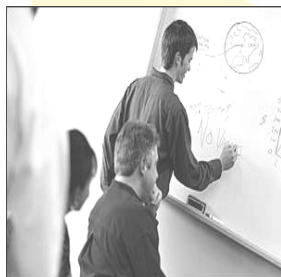
CNPJ já foi emitido) etc.

Aqui, o importante é saber mostrar todas as potencialidades que vocês vislumbram da EJ. Como o sumário, a apresentação deverá ser bem resumida, mostrando panoramicamente a organização.

É imprescindível que vocês relatem o *status* no qual a recém EJ se encontra, contando como ela está enquadrada (sem fins econômicos); como está o processo de legalização (se o

Apesar de muito recente, é bom mencionar um breve histórico da EJ. Nele, informações como surgiu a idéia; quem foram os principais entusiastas e os caminhos que vocês tiveram que trilhar para fundar a EJ devem ser relatados detalhadamente.

É de suma importância, também, citar os produtos e serviços que a EJ pretende oferecer à sociedade. Se vocês não tiverem feito o *benchmarking*, consultem algum professor ou profissional competente para formular a carta de serviços da EJ, pois será necessário o total detalhamento na seção “Produtos e Serviços”.



Dando continuidade à apresentação da EJ, o próximo ponto é apresentar o *Staff*, que é a equipe gerencial da EJ. Recomenda-se que seja anexado um *curriculum vitae* simples de todas as pessoas envolvidas com a idéia, mostrando – caso haja – habilidades e experiências anteriores. Não se preocupem se, por acaso, vocês não tenham tido algum tipo de trabalho prévio; o objetivo é apenas mostrar transparência e profissionalismo, já que uma grande responsabilidade será entregue a vocês, alunos. Informações como endereço, telefone, nome completo e dados acadêmicos dos membros também são extremamente importantes para possíveis contatos entre a IES e a EJ.

Lembrem-se também de mostrar as intenções de onde a EJ pretende se estabelecer. Após um levantamento sobre a possibilidade de alguns lugares, barganhem o espaço que vocês julgarem ser o mais apropriado, justificando o motivo da escolha. Para isso, façam uma espécie de “inventário” com os bens que vocês esperam ter e prevejam a quantidade máxima de membros que vocês gostariam que fizessem parte, simultaneamente, de uma gestão. Quanto maior o número de pessoas, mais fácil fica o pedido para ampliar a metragem da sala de operações.

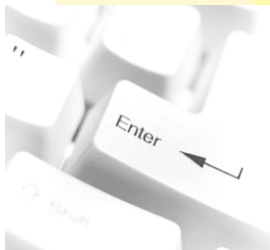


Outras preciosas informações ainda devem fazer parte desta etapa: a estrutura organizacional e os aspectos estratégicos, que serão vistos nos capítulos 4 e 5 respectivamente. Portanto, deixem um espaço de, aproximadamente, duas páginas na Apresentação e preencham após definidos o organograma, as funções que os gestores terão pela frente e, principalmente, **a missão, a visão e os valores.**

Como estas informações são extremamente importantes, deve-se ressaltá-las no sumário executivo, como dito anteriormente. Sejam mais sintéticos possíveis e destaquem apenas o relevante. Caso contrário, a nossa estratégia correrá o risco de ser ineficiente.

Por fim, munidos de todos os dados acima, é o momento de explicitar os Produtos e Serviços, que serão os projetos desenvolvidos pela EJ. Toda a parte metodológica deve ser descrita e exemplificada através de modelos de cronograma, proposta, contratos e etc. A seguir, será visto como descrever o que será comercializado.

Produtos e Serviços



Com o negócio definido, nos resta decidir qual será o nosso *portfólio*, ou a nossa carta de serviços. Geralmente, as EJ's costumam prestar serviços de consultoria e pesquisa, sempre ligados à sua área específica de conhecimento. Aliás, de acordo com o conceito, "só podem ser executados projetos que façam parte do currículo teórico dos cursos ligados à Empresa Júnior". De certa forma, isso minimiza o acontecimento de casos anômalos, evitando a incoerência de que EJ's de Engenharias, por exemplo, façam projetos de Economia, Administração e vice-versa.

Para fazer com que estes casos sejam cada vez menos frequentes, é indicado que a EJ tenha a orientação necessária de professores e profissionais no desenvolvimento dos projetos. Além da orientação, optem por "enxugar" a quantidade dos serviços oferecidos. Ponham um foco, restrito, para potencializar as atividades.

Ao se pensar na escolha dos projetos que irão compor a carta de serviços, analisem a demanda e, principalmente, o público alvo que vocês pretendem atingir e descrevam este processo no plano de negócios. Procurem responder as perguntas abaixo, que nortearão o processo de continuidade desta etapa.

- ❑ Por que a EJ oferecerá estes tipos de serviço? Quem será o responsável legal que responderá e assinará os 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?

Como pano de fundo, é interessante abordar alguns outros aspectos nesta mesma linha de pensamento, convergindo para cinco tópicos principais: benefícios, parcerias, custos, P&D e realimentação (feedbacks).

Em benefícios, mencionem o que a Faculdade, os clientes e vocês ganharão com a EJ. É bom que a IES saiba que, quando alunos promovem esta atitude, a missão da Faculdade 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 econômicos – de oferecer pesquisa e consultoria bem acessível, 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 micro empresários afirmavam não ter conhecimento e/ou não achavam necessária contratação de uma empresa de consultoria.

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



Quando se pensa em Parcerias, a primeira coisa que vem à mente – pelo menos quando se trata em realização de projetos – é a orientação dos professores. No entanto, como o objetivo não é restringir as possibilidades neste plano de negócios, pesquisem quem poderia ser um apoiador da EJ. Quanto mais ajuda na realização dos projetos, melhor. Não se esqueçam que as próprias empresas juniores também podem ser parceiras. Na possibilidade de se unificar um projeto que requeira mais recursos humanos que o convencional, vocês devem deixar explícita a possibilidade de trabalhar em conjunto com outra EJ.

Da mesma forma vocês devem proceder quando detectarem a demanda de outros serviços que não estavam presentes, inicialmente, no *portfolio*. Se necessário, procurem empresas de mercado para auxiliar tanto na execução, como na sugestão de novas técnicas de projetos. Vocês devem mostrar que não estão sozinhos; não esqueçam de incluir o apoio dos contadores e advogados, que tiveram seus serviços utilizados durante o período de fundação.

Quanto aos custos, como indicado na seção de perguntas acima, expressem-nos no documento. Mesmo que vocês não saibam quanto custarão os projetos, é bom estipular um piso e um teto de oscilação dos preços, justificando-os através da estrutura da EJ, com base nos custos fixos tais como: luz, água, telefone, provedor de internet, assessoria contábil, jurídica e etc.

Ainda na seção sobre os custos, digam se a EJ pretende terceirizar seus projetos com os serviços de estagiários *free-lancers*, por exemplo. Maiores detalhes sobre a atuação dos estagiários no capítulo 3.

Um outro fator que merece destaque é P&D, ou pesquisa e desenvolvimento. Para se manter “vivo” num mercado que vive em constantes revoluções, nada mais adequado que se atualizar periodicamente. Assim como nas grandes empresas de mercado, as EJ`s devem ficar ligadas às novas tendências gerenciais. E isto deve ser escrito no Plano de Negócios. Não somente a pesquisa, é claro, mas como também o desenvolvimento e, principalmente, o treinamento. Como assim?!? Para que o produto final saia com a qualidade esperada pelo cliente, vocês devem descrever o processo pelo qual todos os membros deverão passar para serem considerados “aptos” a realizar um projeto. Caso ainda vocês não tenham pensado na forma do treinamento, pelo menos citem que haverá algum quando for necessário.

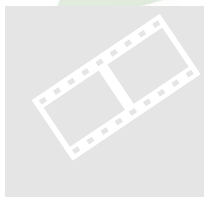


Para completar, insiram como será feito o **feedback, ou o monitoramento de pós-venda**. Para averiguar a satisfação dos clientes e medir o índice de aceitação do projeto, costuma-se aplicar um tipo de questionário dirigido aos clientes com o intuito de coletar as críticas, elogios e sugestões sobre a maneira como o projeto foi conduzido.

Para não deixá-los às escuras, selecionamos, para servir como exemplos, alguns serviços que costumam ser oferecidos pelas EJ`s no Brasil. Mas antes, por curiosidade, vejam algumas áreas de atuação de EJ`s pelo Brasil.

- ❑ Administração, Economia, Contabilidade;
- ❑ Relações Internacionais, Psicologia, Nutrição;
- ❑ Enfermagem, Engenharias, Direito;
- ❑ Publicidade, Estatística, Agronomia;
- ❑ Computação, Turismo, Estilismo e Moda;
- ❑ Comunicação Social, Arquitetura, Hotelaria;
- ❑ Biologia, Farmácia, Comércio Exterior;
- ❑ Matemática, Odontologia, Design.

Caso vocês não tenham idéia alguma sobre quais serviços serão ofertados, confirmam abaixo exemplos de alguns *portfólios*, utilizados aqui como exemplo, pois podem já estar desatualizados.



A **CRIA - EJ do curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)** – oferece em seu portfólio serviços que estão divididos em quatro áreas: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Rádio e TV, como pode ser visto abaixo:

Jornalismo

- Produção de projetos gráfico e editorial de informativos
- Boletins, jornais e revistas empresariais
- Diagramação de publicações
- Matérias e reportagens
- Edição
- Assessoria de imprensa
- Fotojornalismo
- Tele e radiojornalismo

Publicidade e Propaganda

- Planejamento estratégico em publicidade
- Programação Visual
- *Webdesign*
- Desenvolvimento de campanhas
- Criação e produção gráfica de material promocional
- Anúncios para mídia impressa e eletrônica

Relações Públicas

- Elaboração de diagnóstico e planejamento estratégico de comunicação
- Assessoria de comunicação
- Pesquisas de público e de opinião
- Organização de eventos e cerimoniais

Rádio e Tv

- Concepção, planejamento e produção de vídeos promocionais
- *Spots* para rádio
- Roteiros
- Locuções
- Produção de programas e vinhetas para rádio, TV e *web*.



A **EJ FGV** é a empresa júnior de Administração da Fundação Getúlio Vargas, a pioneira na América Latina. Prestando consultoria desde 1989, a EJ carrega o *know-how* de mais de 360 projetos ao longo da sua trajetória. Dentre alguns dos seus serviços oferecidos, destacam-se:

A **Precificação** busca determinar os preços mais coerentes aos custos e à lucratividade esperada pela empresa. Além disso, fornece ferramentas para a composição de uma carteira ótima de produtos/serviços ou do melhor *mix* de produtos/serviços.

Aplicações:

- Dificuldade de definição de preços dos produtos;
- Desconhecimento das lucratividades reais dos produtos da empresa;
- Desconhecimento das composições de produtos e preços que maximizam os lucros.

A **Análise de Mercado** tem como objetivo obter informações sobre um determinado mercado a fim de ser um instrumento de tomada de decisão. Pode também ser utilizada como parte de um projeto maior como Plano de Marketing ou Viabilidade Mercadológica. Tanto o mercado em que a empresa atua ou pretende atuar podem ser objetos da análise.

Aplicações:

- Ampliação da área de atuação da empresa;
- Busca por novas oportunidades;
- Posicionamento ou re-posicionamento de uma empresa ou produto;
- Elaboração de estratégias;
- Elaboração de um plano de marketing.

A **Reestruturação Organizacional** tem por objetivo redefinir as estruturas operacionais e gerenciais da empresa de acordo com seus processos. Tal redefinição abrange estudos dos papéis dos departamentos e dos níveis hierárquicos existentes na organização, readaptando e otimizando a estrutura às necessidades exigidas pelos processos. É importante que os processos estejam racionalizados para que a estrutura definida seja condizente com a real necessidade de aprimoramento da empresa.

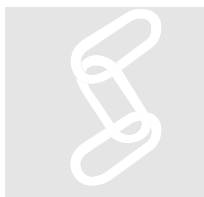
Aplicações:

- Profissionalização de empresas com formação familiar;
- Pequenas empresas que estão em ascensão;
- Empresas com estruturas pouco definidas;
- Empresas que desejam estruturas otimizadas em relação aos processos e demandas mercadológicas

O **Plano de Negócios** é um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades de um futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e sua viabilidade, além de facilitar sua implantação. Para tanto, consta nele o planejamento operacional e a análise da viabilidade mercadológica e econômica do investimento.

Aplicações:

- Servir como documento de planejamento e implementação de um novo empreendimento;
- Servir de instrumento para projeções financeiras;
- Servir de instrumento para análise do mercado potencial;



Com um *portfolio* integrado, a **Fluxo Consultoria** – EJ multidisciplinar que abrange 12 cursos de Engenharia (Civil, Eletrotécnica, Mecânica, Produção, Eletrônica, Ambiental, Computação, Matérias, Controle & Automação, Petróleo, Metalúrgica e Naval & Oceânica) da Universidade Federal do Rio de Janeiro – oferece soluções que podem envolver num só projeto, duas ou mais áreas da Engenharia.

Produtos:

- Desenvolvimento de produto (inovação)
- Melhoria e Aperfeiçoamento

Novos Negócios

- EVTE – Estudo de Viabilidade Técnico-Econômica
- EVT – Estudo de Viabilidade Técnica
- Plano de Negócios

Processos

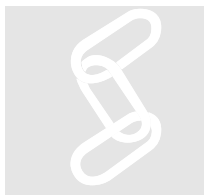
- Mapeamento, Modelagem e Otimização dos Processos
- Layout
- Metrologia, Normatização e Certificação

Estudos Técnicos

- Plantas e Desenhos Técnicos
- Análise de Material
- Medição e Respostas Técnicas
- EIA – Estudo de Impacto Ambiental

Suporte Empresarial

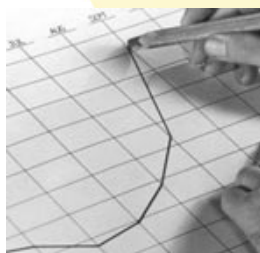
- Diagnóstico Empresarial
- Treinamento Técnico
- Avaliação Financeira
- Ergonomia



Fundada em 1998, a **Info Jr** é a EJ de Informática da Universidade Federal da Bahia. Buscando oferecer produtos personalizados a seus clientes, a Info Jr utiliza-se de tecnologia como, Java, Asp, Php, Xml, Jsp, Delphi, C/C++, Flash, DHTML, Html, JavaScript, MySQL, Postgress, MS SQL Server e Tableless, para realizar serviços do seu portfolio, que pode ser visto abaixo

- Prestação de consultoria em Informática;
- Desenvolvimento de aplicações para a internet;
- Desenvolvimento de sistemas de informação;
- Acompanhar a implantação de soluções indicadas para os problemas diagnosticados;
- 3º Setor (Projetos Sociais).

Análise de Mercado



Hoje em dia, para se conseguir antever qualquer experiência no mundo dos negócios, é preciso, antes de qualquer coisa, pesquisar. Na empresa júnior esta 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, quem são seus concorrentes (sim, não só outras EJ’s, mas as empresas de “mercado” são concorrentes diretos e indiretos!) e refletir sobre a competitividade dos seus produtos e serviços.

O objetivo aqui, além de mostrar a viabilidade da abertura da EJ para a Faculdade, é promover um auto-conhecimento; gerar insumos para tomadas de decisão baseadas em fatos reais. No entanto, para conseguirmos pôr um norte nas ações, precisam-se gastar algumas horas para coletar informações e refletir sobre três vertentes de análise: nicho de mercado, concorrência e competitividade.



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 entender todos os seus processos. Mesmo tratando-se de EJ’s, precisamos conhecer melhor os setores que exploraremos. Isto se aplica na hora de definirmos o nosso **público alvo**, ou seja, o perfil do consumidor que deveremos focar a nossa atenção.

Antes de pensarmos alto, é interessante saber o que diz o Conceito Nacional sobre o direcionamento dos projetos. Segundo o documento de diretrizes “A Empresa Junior deve focar seus projetos para o público de micro empresas e empresas de pequeno porte”. Devido às características que envolvem as Empresas Júniores, como o fato de funcionarem dentro de Instituições de Ensino, de não terem fins lucrativos, de serem compostas por estudantes que na maioria das vezes não recebem remuneração financeira, se as Empresas Júniores passarem a realizar projetos apenas para grandes empresas, o Movimento Empresa

Júnior correria o risco de “canibalizar” o mercado de trabalho de seus próprios membros.

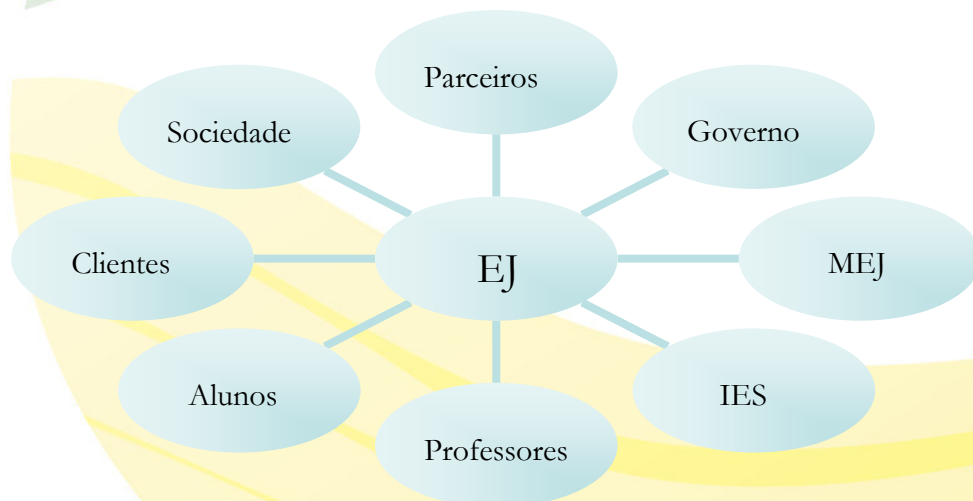
Os empresários juniores poderiam ser utilizados como mão-de-obra barata ao atingir um mercado que pode pagar o serviço das consultorias tradicionais. Além disso, as micro e pequenas empresas representam um nicho de mercado que normalmente não tem acesso ou não consegue pagar por uma consultoria. Isso ressalta o papel social que o Movimento Empresa Júnior possui no auxílio a empreendedores de menor porte. Note, no entanto, que isto não impede, por exemplo, a realização de um projeto para uma empresa grande, ou multinacional.

Procurem estudar o perfil do empreendedor, por exemplo, e vasculhem quem seriam seus principais concorrentes; se há espaço para a sua EJ no ramo de pesquisa e consultoria; se o mercado está ou não hipertrofiado, ou seja, se há possibilidade de penetração no *market share* (participação do mercado) e etc.

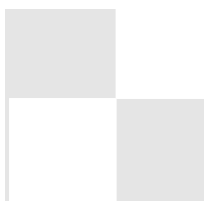
Desvendem o motivo pelo qual os clientes (no caso de profissionais liberais e empreendedores) necessitam da consultoria (razões históricas, condições locais etc). Se possível, colem informações sobre a sua renda, idade, sexo, educação e etc, “*in loco*”. Se acharem muito trabalhoso, apropriem-se de dados secundários, geralmente disponíveis na Internet.

Quanto às micro e pequenas empresas, o Sebrae costuma publicar edições específicas com informações relevantes sobre este segmento. Abusem destes dados e utilizem-nos neste Plano de Negócios. Pense na Faculdade como se fosse um cliente bem exigente, que precisa saber onde está investindo. Procure respaldar todas as suas informações em fontes confiáveis, para dar mais transparência ao processo. Para facilitar o que e onde procurar, sugerimos abaixo um diagrama de *stakeholder*¹

¹ *Stakeholder* é qualquer pessoa, grupo ou organização que de alguma forma está envolvida ou é afetada pelo projeto ou pelos seus resultados MAXIMIANO[1997]



Pensem em cada célula como uma possibilidade de negócio. Muitas vezes, costuma-se escapar oportunidades por se pensar “Ninguém nunca fez isso” ou “É impossível”. No caso, nos referimos explicitamente às células de Alunos e MEJ, principalmente, pois muitos pensam que conseguir projetos com alunos é o mesmo que extrair leite de pedra, mas a história é um pouco diferente do que se pensa. Há relatos sobre muitas indicações de projetos oriundos de alunos, amigos de sala e etc. o mesmo acontece com outras EJ’s. Cada vez mais, existe uma complementaridade das ações, envolvendo duas ou mais EJ’s em atividades multidisciplinares. Neste caso, nada mais natural considerarmos clientes as outras EJ’s que estão ao nosso redor. Dependendo do momento, por mais paradoxal que possa parecer, as outras EJ’s podem apresentar-se como clientes e até mesmo concorrentes. Por isso, cabe a vocês identificarem e dominarem o que acontece no ambiente externo à sua EJ.



econômico.

Já que mencionamos a dualidade do comportamento da EJ, ora “amiga” ora “inimiga” (para evitar polêmicas, entenda-se por parceiro e concorrente, ok?), é importante frisar o outro lado da moeda, ou seja, **o fator competitividade.** Seria hipocrisia negar a existência de concorrência entre EJ’s. Esta é a marca registrada do capitalismo e temos aceitá-la, já que estamos incluídos neste modelo

Logo, irrelevar nossa condição é contradizer os nossos objetivos mais utilitaristas. No entanto, a grande diferença é que, no MEJ, a concorrência é bem mais amena, mas longe de ser desprezada. Portanto, fiquem de olho e busquem sempre se parametrizar com as EJ’s da mesma área, focando nas diferenças de realização de projetos e nas estratégias de prospecção de clientes. Para efeitos analíticos, listem todos aqueles que vocês julgam ser concorrentes, tanto as EJ’s quanto às empresas de mercado.

É justo esclarecer à Faculdade que você não está sozinho, e que dificuldades vocês poderão encontrar no decorrer das gestões. Aliás, não apenas listem, mas aprofundem-se nas características como: quanto tempo tem a minha concorrente; quantos projetos, em média, ele costuma realizar por ano; quem são seus principais clientes; que vantagem competitiva eles têm relação a vocês (superioridade tecnológica de produtos e serviços; cultura organizacional sólida e etc), quais são os preços praticados e etc. Vocês devem estar se perguntando como vocês conseguirão extrair estas informações, certo? Sendo éticos e aproveitando as visitas para coletar estas informações, que, aliás, dificilmente podem ser encontradas nas Internet. Como dissemos, este é um dos únicos fatores que nos difere das empresas de mercado, pois o MEJ é tido como um grande ambiente de colaboração, onde a assimetria de informações é quase nula.

Para organizar nossa linha de raciocínio, façam um *brainstorming* para listar as principais idéias surgidas. Após a “tempestade” de idéias, dividam-nas em quatro categorias a seguir, utilizando a Matriz S.W.O.T. (*strengths, weaknesses, opportunities, threats* – pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, respectivamente). Basta agora, estabelecer um link com o *Marketing*, área com a qual essa etapa mantém uma íntima relação.

Planejamento de Marketing



Para que a estratégia de *Marketing* seja bem sucedida, é vital o conhecimento pleno do mercado que a EJ pretende ingressar. Para exibir as principais ferramentas direcionadas à conquista de novos clientes, sugerimos que esta etapa seja respaldada em alguns fatores críticos de sucesso. Neste primeiro instante, lembre-se que, apesar de necessários, somente alguns pontos devem ser prioritários. E como o capital inicial é o fator limitante e decisório, analisem com calma em quais pontos deve-se investir, levando-se em conta o custo-benefício e, principalmente, a expectativa de retorno sobre o investimento.

Baseados numa metodologia simples, vocês devem focar a atuação da EJ em: (1) previsão dos preços a serem estipulados, (2) diferencial do produto a ser comercializado, (3) prospecção de novos clientes e (4) divulgação. Estes quatro pontos também são conhecidos por “composto de marketing” e são usualmente utilizados em construções de estratégia de sustentabilidade empresarial.



O primeiro ponto – preço – deve ser descrito de forma a transparecer as variáveis que o compõe, assim como o seu diferencial competitivo em relação às demais EJ's e outras consultorias concorrentes. Embora seu público-alvo esteja previamente definido é importante reiterar que os preços estipulados atenderão à demanda e expectativas de micro e pequenos empresários e empreendedores. Não negligenciem esta informação quando forem abordar a política de preços da EJ, pois a formação de preços é uma das maneiras mais tangíveis de se inserir no mercado.

No segundo ponto – produção – deve ser analisada a maneira como a EJ irá se posicionar diante o mercado. Descrevam quais são os diferenciais que o serviço terá se comparados com outros ofertantes e como a EJ pretende se aproximar dos clientes, estabelecendo a sua imagem.

Como vivemos em tempos de customização, é natural que cada cliente deseje um produto ou atendimento diferente de outro, ou seja, que o serviço prestado pela EJ seja absolutamente único e personalizado. Tentem adequar cada situação às necessidades e expectativas de quem realmente importa neste processo: o cliente. Estas táticas permitirão que o cliente seja “retido”, conquistando a sua fidelidade.

Logo a seguir, **no terceiro ponto**, deveremos esmiuçar como pretendemos **prospectar** novos clientes. Numa EJ, as maneiras mais recorrentes são:

- ❑ Captação de fontes em balcões de atendimento à micro e pequenos empresários do Sebrae (para consultar a agência mais próxima da sua EJ, acesse o endereço <http://www.sebrae.com.br>)
- ❑ Apresentações da carta de serviços a entidades relacionados ao empresariado (tais como Câmaras de Comércio e Associações Comerciais);
- ❑ Repasse de projetos de professores orientadores e alunos;
- ❑ Feiras e eventos para empresários e etc;
- ❑ Parcerias com Governo na realização de projetos.

Não queremos com isso cercear a criatividade no processo de conquista de novos clientes. Por estarem apenas começando, esta lista é um pequeno exemplo num mar de infinitas possibilidades que podem ser exploradas por vocês.





Dentre as alternativas listadas acima, procurem sempre optar pelas configuradas por “*marketing* ativo”, ou seja, que dependa de alguma ação no sentido de captar novos projetos, como a apresentação da EJ nos balcões de atendimento do Sebrae. Isto liberta a EJ das amarras do *marketing* passivo (de forma alguma devemos desprezá-lo, apenas preferir o *marketing* ativo, como recomendação) e da dependência de terceiros para o pleno funcionamento das atividades, como o repasse de projetos por docentes, por exemplo. Outra dica é sempre consultar o quadro de *stakeholders* (pag. 42), com intuito de balizar as ações da EJ. Encarem-no como uma bússola e abordem os oito componentes sistematicamente.

Por fim, o último ponto – Divulgação – deve ser orientado para que o público-alvo seja atingido diretamente, sem erros. No entanto, este ponto costuma onerar a EJ com altos custos, pois depende fundamentalmente de capital para ser posto em prática. Entretanto muitas EJ buscam parcerias outras instituições para realizar o material de divulgação. Mesmo dependendo de investimento, abaixo sugerimos algumas dos meios mais utilizados pelas EJ's no Brasil para promoção, comunicação e propaganda e avaliamos a sua respectiva eficiência.

- *Website*: costuma ter grau de retorno médio. É o principal canal de comunicação entre o ambiente externo, ou seja, o contato primário cliente x EJ. Inclua-o no Plano de Negócios, pois esta iniciativa deve ser prioritária quando a EJ estiver minimamente estruturada.
- Material Institucional: inclui *folders*, cartões de visita, *banners* para eventos e etc. É uma boa ferramenta de publicidade e costuma ser funcional. A desvantagem em relação às demais, no entanto, é justamente o alto custo de confecção.
- Mala direta: custo baixo e bons resultados comprovam a eficiência desta prática. A única dificuldade é de se obter uma lista de contatos de potenciais clientes, com o perfil compatível ao que vocês desejam.
- Assessoria de imprensa: dos três mencionados acima, este é o de mais rara incidência entre as EJ's, mas com resultados fabulosos. No entanto, pode ser altamente não-recomendável em situações em que a EJ não suporte a grande demanda gerada após a veiculação da notícia na mídia. Caso a EJ considere-se apta a atender a quantidade de clientes, busquem contatos com os principais meios de comunicação da região.



Para tornar o documento mais rico, acrescente também um plano de contingência, isto é, um conjunto de alternativas para momentos mais críticos que a EJ porventura possa passar. Tente antever quais são os problemas latentes e como solucioná-los. Ex: Se durante 3 meses consecutivos a EJ não conseguir fechar projeto algum, como

deverá ser a postura adotada pelos membros para contornar o problema?

Ainda sobre as alternativas de publicidade, lembre-se que os custos podem ser drasticamente reduzidos com parcerias Institucionais. Caso o Plano de Negócios seja utilizado para conseguir alguns recursos iniciais para a EJ, mencionem as intenções e definam como poderão ser as relações de permuta e apoios ainda nesta etapa do documento.

Durante o processo de negociação com a IES, vocês também já podem adiantar a estrutura trivial da EJ em termos de comunicabilidade e imagem. Para tal, é interessante planejar um pequeno manual corporativo de identidade visual. Mas o que é isso? *Grosso modo*, é um apanhado de itens que dão significado à marca da EJ e a fortalecem visualmente diante das partes envolvidas, sejam clientes, alunos, sociedade, professores e etc.

Para construção de logomarcas, slogans e modelos de apresentação, solicite o auxílio de núcleos e laboratórios de *design* dentro da própria instituição de ensino. Eles costumam ser compostos por bolsistas da própria Faculdade, que realizam projetos de arte gráfica para Universidade em geral. Outra hipótese que não deve ser descartada é a parceria com EJ's de Design ou áreas afins. Este, também, é um pequeno passo para o que chamamos de marketing interno (ou *Endomarketing*), cujo público-alvo é majoritariamente composto pelos próprios membros. Um dos pilares do marketing interno determina que as pessoas envolvidas devam se integrar à marca, mas que para isto, têm que participar do seu processo de elaboração, para que todos os seus valores possam ser expressos através da imagem da própria EJ. Entraremos em maiores detalhes no capítulo 6, em Gestão de Marketing. Como o elo entre análise de mercado e planejamento de marketing estabelecido, resta delimitar como gerenciaremos os recursos financeiros da EJ.

Planejamento Financeiro



Se a Faculdade resolver mesmo arcar com todos os custos da implementação da EJ, então ela ficará particularmente interessada neste tópico. Vocês, na condição de solicitantes, devem deixar bastante claro toda e qualquer movimentação financeira realizada durante a gestão.

Para ajudá-los neste tópico, separamos exemplos ilustrativos de alguns dos caminhos mais utilizados entre as EJ's para a administração financeira. O objetivo desta sessão é exibir incipientemente como a EJ será gerida no curto prazo.

Porém, antes, vocês devem se apoiar no Conceito Nacional de Empresas Juniores, principalmente no que diz respeito à “entidade civil sem fins econômicos”. O primeiro pensamento quando as pessoas lêem o Conceito é que a EJ não pode de forma alguma ter “lucros”, “excedentes operacionais” ou resíduos do seu faturamento.

É natural pensar-se então que a tendência é que as EJ's realizem apenas projetos sociais e de voluntariado, o que é um ledão engano. De acordo com o código, ser entidade sem fins econômicos implica que o lucro obtido pela realização de projetos não deva e nem possa ser dividido ou distribuído. É bom que a Faculdade saiba disto, portanto inclua sob quais circunstâncias haverá remuneração, caso a EJ adote este tipo política.



Outra coisa que deve ser requerida pela Faculdade é a transparência dos fluxos financeiros. Para onde irá o dinheiro proveniente dos projetos e o que a EJ deve priorizar como investimento são indagações que, periodicamente, devem ser expostas tanto internamente, entre os membros, quanto para a Faculdade.

Para compor o planejamento financeiro, é interessante adicionar alguns indicadores que revelam a real situação da EJ. Uma das maneiras mais simples de se entender as movimentações financeiras é através do fluxo de caixa. Nele, vocês poderão controlar as entradas e saídas de caixa em determinados intervalos de tempo. Com este procedimento, toda vez que for solicitado, vocês terão fácil acesso a qualquer despesa ou recebimento.

Abaixo, um simples exemplo ilustrativo de um fluxo de caixa, adaptado ao cotidiano das EJ's. Como vocês precisarão de um contador, o ideal é que todas estas informações contidas no Fluxo de Caixa sejam repassadas ao profissional que, além de prestar este serviço específico, poderá também auxiliá-los em todas as outras formas de controle, sobretudo com aspectos tributários.

Fluxo de Caixa - 1º Semestre							
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Recebimentos							
À vista							
À prazo							
Patrocínio/Parceria							
Faturamento							
Pagamentos							
Custos Variáveis							
Compras à vista							
Compras à prazo							
Reembolso							
Terceirização							
Professor Orientador							
Reinvestimento Interno							
Impostos variáveis							
Custos Fixos							
Impostos							
Contador							
Advogado							
Telefone							
Domínio Site							
Outras Despesas							
Custo Total							
SALDO DE CAIXA							

Esta abordagem minimalista justifica-se quando a EJ não tem a obrigatoriedade de retornar os investimentos para a Faculdade ou órgão conessor do empréstimo/doação. Caso alguém venha solicitar algum estudo de viabilidade econômica sobre o empreendimento, ou seja, saber se o capital que ela está investindo na EJ renderá bons frutos, ela obviamente precisará de outros indicadores. O fluxo de caixa, então, torna-se insuficiente.

Para munir-se de informações mais assertivas, é provável que o investidor solicite diferentes parâmetros, tais como o *Break Even Point* (Ponto de Equilíbrio) – que é o valor das vendas que permite a cobertura dos gastos totais (custos, despesas fixas e despesas variáveis) e onde os gastos são iguais à receita total da empresa, ou seja, onde a EJ não apresenta lucro nem prejuízo – e o *Payback*, que é a técnica de previsão que estima o tempo necessário para recuperar os investimentos iniciais, baseando-se nos resultados do fluxo de caixa.

No entanto, como esses indicadores não são de fácil compreensão e requerem certa afinidade com números, optamos por não incluir suas respectivas fórmulas. Aconselhamos, porém, que seja pesquisado o modo de calcular estes índices e que estes sejam incluídos no Plano de Negócios. Ao final do DNA Júnior, sugerimos uma vasta fonte de consulta para orientá-los neste processo.



Até aqui, procuramos enfatizar os aspectos mais relevantes num Plano de Negócios. Se as instruções foram seguidas a rigor, então o documento está quase finalizado. “Quase”, porque restam os arremates do próximo capítulo, crucial para elaboração das estratégias da EJ que será constituída.

Não se esqueçam que, a partir de agora, as informações adiante também serão partes integrantes do Plano de Negócios, logo, precisarão estar infiltradas no sumário executivo, índice e etc. O próximo capítulo poderia muito bem estar presente nesta abordagem inicial, dentro da própria estrutura do documento.

Mas, por se tratar de objetivos que nortearão a EJ, optamos por bem destacá-los, conferindo-lhes a devida importância, ou seja, destinando um capítulo exclusivo para pormenorizá-los.

O resultado poderá ser visto nas páginas seguintes. É um pequeno levantamento, baseado na estrutura real de algumas EJ's brasileiras, contemplando as diferentes maneiras de gerir e de pensar que acabam convergindo para um único ponto: a coletivização do conhecimento.

Capítulo

3

Estrutura Organizacional

Logo no início, alertávamos sobre as diversas faces que uma EJ pode assumir. Dizíamos, inclusive, que a EJ pode abranger inúmeros cursos de graduação, sendo caracterizada, portanto, como multidisciplinar (Administração, Contabilidade, Economia e Engenharias Elétrica, Mecânica, de Produção, de Telecomunicação, Civil, etc) ou mesmo atuando em uma única vertente.

A opção por este tipo de estrutura costuma obedecer, obviamente, à demanda de pessoas que demonstram o interesse em participar da fundação da EJ. Caso haja grupos paralelos cujo objetivo é semelhante ao de vocês, decidam se é interessante unir os esforços ou seguir a trajetória sozinhos, compartilhando apenas alguns processos em comum no início.



Mais importante do que decidir se a EJ será ou não multidisciplinar é solidificar os seus pilares. Isto inclui a definição macro da EJ, com a organização das suas respectivas instâncias, e micro, com todas as suas subdivisões.

No modelo “clássico”, a EJ adota a macro-estrutura convencional dividida em quatro instâncias, além dos *trainees*: Assembléia Geral, Conselho, Diretoria Executiva e Membros. Dentro de cada instância, ainda há espaço para ramificações, ou para as micro-estruturas. Ao longo deste capítulo exemplificaremos estruturas de algumas EJ's brasileiras, de modo que caiba a vocês a escolha do modelo que melhor se adaptar com a situação na qual se deparam.

Independentemente 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 ocorreu na fundação, para qualquer mudança que altere esta estrutura, uma assembléia deverá ser convocada com esta finalidade.

Para um modelo generalista, podemos observar que a estrutura da grande maioria das EJ's brasileiras têm o seguinte comportamento, descrito abaixo:

Assembléia 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 assembléia atinja um *quorum* mínimo de participação (que costuma ser da ordem de 75% de presença dos membros), que deve ser previamente acordado e estipulado por todos.

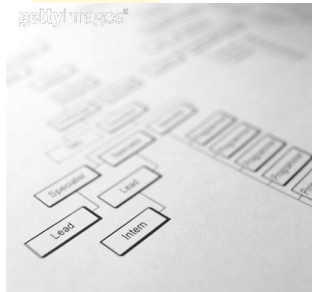
Conselho que pode ser dividido em administrativo, consultivo, deliberativo, fiscal e outras variações. Na maioria das vezes, o conselho costuma ser composto por pessoas mais experientes, que já passaram pela EJ e que têm condições de orientar a gestão em situações que necessitem de mais cautela. A depender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

Diretoria Executiva que é em grande parte dos casos é segmentada em seis: Presidência, Recursos Humanos, Marketing, Projetos, Administrativo-Financeiro e Qualidade. 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. Este 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.

Hierarquia e 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 EJ's.

Diferentemente do que acontece em grandes organizações, nas EJ's – caracterizadas como entidades sem fins econômicos e movidas, sobretudo, por somatório de valores pessoais codificados através dos objetivos institucionais – o processo de *empowerment*² 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 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, confirmam alguns exemplos de organogramas e modelos de gestão de algumas EJ's brasileiras. Nota-se a predominância da estrutura do tipo funcional ou departamental, onde as pessoas costumam ser alocadas de acordo com as respectivas áreas.

A seguir vocês podem encontrar diversos exemplos, que podem ter sofrido alterações posteriores, de como uma empresa pode ser estruturada. Na **EESC Jr**, Empresa Júnior dos Alunos da Escola de Engenharia de São Carlos, pode-se ver claramente este tipo de segmentação.

² Empoderamento; dar poder ou compartilhá-lo com alguém.



De acordo com a EESC Jr a interpretação do organograma pode ser acompanhada através da descrição das atividades:

A **Diretoria** 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 no final de cada ano letivo. Logo em seguida, vem o **Conselho Administrativo** que 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. Também são eleitos no final de cada ano letivo. O restante da diretoria é definido 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.

Recursos Humanos: Responsável pela administração do pessoal, seleciona, avalia, acompanha e auxilia os membros, através de treinamentos, cobranças, ou simples conversas. Também seleciona estagiários para os projetos.

Projetos: Acompanha o andamento dos projetos, servindo de ponte entre estagiário, professor e cliente.

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

Qualidade: Acompanha, avalia e aprimora o andamento da empresa, observando os sistemas de comunicação, sistemas de informação e os processos internos da empresa.

Esta estrutura, que contou com o auxílio de professores especializados para ser implementada, tem como vantagem ser uma estrutura simples e de fácil integração entre todos os membros da empresa. Há, porém, uma desvantagem que, para um número maior de membros, as reuniões dos grupos acabam ficando muito cheias e atrapalham o andamento da empresa.



Um outro exemplo, da **ESPM Jr** – Empresa Júnior de Administração, Marketing e Comunicação de São Paulo, permite-nos contrapor algumas diferenças em relação ao caso anterior.

A empresa conta com uma equipe fixa, a gestão da empresa, de mandato de um ano, composta por sete pessoas, responsáveis pelos processos administrativos da empresa. Essas pessoas são alocadas nos cargos denominados Diretoria e Coordenadoria.

A **Diretoria Executiva** é dividida internamente em Relações Externas, Relações Internas e Financeiro, estes cargos são rotativos, a cada três meses os diretores se revezam, aprimorando assim a visão geral da empresa.

A **Coordenadoria**, por sua vez, é dividida em três processos. São eles: o Processo Mercado, responsável pela prospecção, atendimento aos clientes e negociação dos projetos; o Processo Pessoas, responsável pela área de recursos humanos; Processo Comunicação, responsável pela comunicação interna e externa da empresa.

A gestão também é responsável pela coordenadoria de projetos, cada gestor coordena um ou mais projetos na empresa. Além da gestão, a empresa é composta por consultores e trainees, que são aqueles que realizam os projetos.

Os **Trainees** são alunos do 1º e 2º semestres responsáveis pela elaboração de projetos internos à faculdade ou para o 3º setor.

Os **Consultores Jr.** são estudantes a partir do 3º semestre ou que já realizaram um projeto na empresa, responsáveis pela elaboração dos projetos para clientes externos. Tanto os consultores como os trainees trabalham em um projeto por vez, em equipes de quatro a seis pessoas.

Além disso, a ESPM Jr. tem o apoio de um Assessor Geral, um professor que auxilia as equipes na realização dos projetos. A seguir uma ilustração que facilita o entendimento da referida estrutura organizacional.



Com uma proposta diferente, a **Meta Consultoria**, EJ de Engenharia da Universidade Federal Fluminense (UFF), é caracterizada por uma estrutura que, segundo a empresa, lhe confere maior flexibilidade e mobilidade, fato garantido pelo sistema de células, que pode ser visualizado abaixo:



Seguindo com a abordagem, o próximo passo é a definição das funções de cada célula dentro do esquema:

Célula Financeira: composta pelas seguintes atividades: Planejamento, Controle e Monitoramento. Ao Planejamento atribui-se a elaboração do orçamento e a estimativa de custos e receitas da empresa para o período que se segue.

O acompanhamento do planejamento e a condução de suas eventuais reestruturações, por sua vez, referem-se à atividade de Controle. Por fim, tem-se o Monitoramento, que codifica ameaças e oportunidades geradas pelo ambiente por meio da percepção das variáveis econômicas e mercadológicas, na direção de articulação em prol de mudanças e de rápidas respostas às variabilidades exteriores.

Célula de Marketing atua na promoção dos produtos da mesma perante o mercado e seus clientes. Assim, é responsabilidade da Célula a manutenção de um bom relacionamento com seus clientes, usando os conceitos de CRM (Customer Relationship Management), de forma a buscar a máxima satisfação deles.

Célula da Presidência atua com o intuito de cuidar da relação com o meio exterior, responsável por preocupar-se com a imagem da EJ frente à Universidade e à sociedade, buscando seu reconhecimento, e com os princípios do Movimento Júnior, averiguando se a empresa está de acordo com o Estatuto existente. Além disso, é papel da Presidência coordenar e articular a empresa internamente, mantendo a sinergia entre as demais Células de trabalho, zelando pela qualidade interna.

Célula de Projetos acompanha, juntamente aos gerentes, a realização de cada um dos projetos. Dessa forma, pode-se prover uma visão externa para auxiliar na identificação, priorização e solução de problemas. Além disso, avalia e monitora o projeto quanto ao direcionamento dos resultados alcançados para melhor atender às necessidades dos clientes.

Célula de Recursos Humanos atua realizando processos seletivos, agindo sob modelos de seleção de estagiários e trainees do mercado e analisando as competências individuais de cada candidato com o auxílio de psicólogos e professores de português.

Dessa forma, o RH da empresa desempenha o importante papel de ser a Célula suporte caminhando junto às demais e a seus membros, buscando desenvolvê-los e motivá-los. Fica ainda sob a responsabilidade da equipe a elaboração de capacitações que desenvolvam os membros e suas competências, fortalecendo cada vez mais a gestão do conhecimento dentro da EJ.

Como visto acima, o MEJ é celeiro de novas práticas, de inovação e criatividade. Caso nenhuma destas três opções satisfaça ao modelo que vocês querem implementar, sintam-se livres para desenvolver um próprio. O importante, acima de tudo, é esquematizar e seguir a estrutura organizacional estabelecida. O próximo passo, continuando a formulação da estratégia, é marcado pela tríplice sintética “Missão, Visão e Valores”, como podemos conferir a seguir.



Missão

Para dar fim ao ciclo do intento estratégico é necessário estabelecer um suporte que garanta o cumprimento dos objetivos planejados. Este suporte é lastreado na tríplice base de orientação, - Missão, Visão e Valores - aspectos que engendram o caminho que deve ser seguido pela EJ. Com a estrutura e o organograma definidos, é possível então articular os possíveis movimentos para se chegar de “A a C”.

Esta reflexão de ir de “A a C” , ou seja, onde vocês estão e onde querem chegar, começa com a declaração da **Missão**. Para Peter Drucker, nas organizações sem fins lucrativos, a missão é o fator que inspira e motiva os seus membros, pois é o reflexo da imagem dos seus participantes, já que ela transforma desejos pessoais em objetivos organizacionais.

A missão, na verdade, é a razão pela qual a EJ existe, que congrega os propósitos iniciais que vocês tiveram quando se reuniram e decidiram fundar a EJ. Por isso é tão importante expressá-la da maneira mais clara e concisa possível, para que o seu conteúdo seja internalizado e seguido por todos os membros que nela ingressarem.

Para que a missão possa resumir o comportamento de uma organização, o seu foco precisa estar bem definido. Sabemos que os objetivos da EJ podem ser observados por diversos ângulos, sejam eles acadêmicos, com o foco aos benefícios aos alunos, ou mercadológicos, direcionando seus esforços para satisfazer os anseios dos seus clientes.

Por isso, ressaltamos que, quanto mais “vetores” a EJ tiver que cumprir na sua missão, mais suscetível a fracassos a EJ estará. Recomendamos que, além de reduzir o

universo de vertentes a serem exploradas, a missão seja traduzida em, no máximo, um parágrafo.

Outra coisa que dificulta imensamente a concretização dos objetivos da missão é a alta rotatividade de membros, fato inerente à composição da EJ. Como em muitas das vezes a missão é projetada para o longo prazo (entre três a cinco anos), ela acaba não sendo seguida. Isto porque a média de permanência de empresários juniores gira em torno de um a dois anos.

Logo, neste fluxo de pessoas que se renova constantemente, geralmente não há aceitação do que tenha sido debatido e consumado no período predecessor à entrada destas novas pessoas. Daí a importância de se construir e manter processos eficientes, que mantenham uma linha lógica de ações por parte dos membros efetivos. Maiores detalhes sobre transição de gestões no próximo capítulo, em Gestão do Conhecimento.

Para decodificar o que exemplificávamos, reunimos uma série de exemplos de missões das EJ's brasileiras, como pode ser visto abaixo:

A **UFMG Consultoria Jr. (UCJ)** é uma empresa de consultoria empresarial fundada em 1992 e composta por alunos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais e tem como missão:

- “Ser uma incubadora de talentos. Através do relacionamento humano e da aplicação e disseminação do conhecimento, contribuir para a formação de profissionais mais preparados e conscientes de seu papel social.”

A **JR Consultoria – UFPR** é uma empresa júnior fundada em 1997, formada e gerida por alunos do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, que compreende os cursos de Administração, Administração Internacional de Negócios, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Gestão da Informação. Com muita objetividade e facilidade de internalização entre os seus membros, a missão da **JR Consultoria** segue uma tendência atual de simplificação de objetivos, como é visto a seguir:

- “Cultivar sonhos.”

Fundada em 14 de abril de 1994, a **Júnior Pública - FGV** é uma empresa júnior da FGV-EAESP, formada e dirigida por alunos de graduação em Administração daquela escola. Ela é a primeira empresa júnior do Brasil a trabalhar exclusivamente com o Terceiro Setor e a Área Pública. A **Júnior Pública - FGV** carrega consigo a seguinte missão:

- “Objetivar, em todas as nossas atividades, o bem social e o desenvolvimento de alunos apartidariamente, valorizando a iniciativa e o profissionalismo.”

Por fim, a **ADM UFBA**, EJ de Administração da Universidade Federal da Bahia, mantém relação com diversos *stakeholders* que a circundam, como explicitado adiante:

- "Contribuir para a capacitação de membros, clientes e comunidade acadêmica, através da prestação de serviços em Administração e da Gestão da Organização, em prol do desenvolvimento da sociedade.”

Visão



Dando continuidade ao alicerce estratégico, o próximo passo é construir o segundo pilar: a **Visão**. Entende-se por visão como a manifestação da forma e direção que a EJ pretende ser no futuro. Esta conexão entre como ela (EJ) é atualmente e aonde ela quer chegar só é materializada através de um planejamento, como veremos a seguir.

Lembramos que, para ser considerada válida, a visão deve ainda obedecer algumas premissas básicas. A primeira delas diz respeito à factibilidade da sua concretização. É normal, com a empolgação das partes envolvidas, a sugestão de visões extremamente audaciosas (para não dizer utópicas). O que vale aqui é abstrair, mas com bom senso e “pé no chão”, sempre se baseando na realidade que a EJ se encontra, isto é, desafiadora sim, impossível, não.

A segunda premissa, ao exemplo da missão, determina a maneira como a visão deva ser exposta, ou seja, de maneira transparente e de fácil assimilação entre os membros. Outra fator preocupante é em relação a que ótica a visão deve ser analisada. Vocês devem decidir *por quem* e *como* querem ser vistos, sejam por parceiros, clientes, professores, alunos ou sociedade em geral.



Antes de começarmos com os exemplos, uma última dica. Embora não seja regra, para facilitar, expressem a visão com verbo no futuro, especialmente com o sufixo no infinitivo. Ex: “A visão da EJ é atingir (...), alcançar, garantir, mudar e etc”. Para ver exatamente do que estamos falando, eis alguns exemplos de declarações de visões de EJ`s confederadas:

Iniciando a série, a **Opção Consultoria**, EJ fundada em 1998 e formada por alunos da graduação do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal Fluminense (UFF), delimita restritivamente o seu objetivo, como pode ser visto na declaração da visão:

- “Ser a empresa júnior que mais cresce no estado, sendo reconhecida pela qualidade em projetos”.

Visando convergir esforços para proporcionar a integração dos alunos da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará com o mercado, a EJ Economia e a Siará Jr. iniciaram um processo de união em novembro de 2003. Surgiu então a **Inova**, a EJ da FEAACS, possibilitando a participação, de fato, de todo corpo docente e discente da Faculdade. Dessa forma, a Inova continua o projeto Empresa Júnior na FEAACS iniciado há 12 anos, seguindo a sua visão compartilhada:

- “Ser o melhor mecanismo de integração Universidade-Mercado”.

Formada por alunos do curso de Relações Internacionais da Universidade Católica de Brasília, a **Conex** presta consultoria na área de comércio exterior, fomentando o desenvolvimento de micro e pequenas empresas da região através da internacionalização de projetos. Para tal, a EJ tem a seguinte visão:

- “Contribuir para o desenvolvimento do comércio exterior, em especial a região do Distrito Federal.”

Fundada em 1999, a **Trilhas**, EJ de Turismo da Universidade Federal do Paraná, surgiu através de um contato que alguns estudantes do curso tiveram com o Movimento Empresa Júnior. Houve, então, a idéia e a necessidade de se criar EJ de turismo - a 1ª da região sul e a 3ª do Brasil. Desde os seus primórdios, a EJ tem como visão o seguinte objetivo:

- “Ser referência no mercado turístico, conquistando o reconhecimento das instituições públicas e privadas para as quais oferece produtos e serviços, primando, sobretudo, por ser diferencial na formação de seus membros”.



A **Agrológica**, Empresa Júnior de Engenharia Agrícola, foi fundada em 1993 a partir da iniciativa de alunos de graduação do curso de engenharia agrícola da Universidade Estadual de Campinas. Foi a primeira empresa júnior a atuar em áreas relacionada à agricultura e áreas ambientais do país.

- “Ser referência como prestadora de serviços nas áreas da agricultura nacional, contribuindo para o crescimento do Agronegócio brasileiro.”

Nascida em 1993, a **ESAG Jr** é a EJ do curso de Administração da ESAG /UDESC de Santa Catarina. Dentro da sua proposta de trabalho a EJ segue a seguinte visão:

- “Ser fonte de desenvolvimento de talentos com profissionalismo.”

Valores



Diferentemente das empresas de mercado, as EJ's – baseadas no Conceito – não têm o lucro como sua principal finalidade. Como o alvo não é acumular recursos financeiros e, sim, gerar experiência e conhecimento, nada mais natural que as EJ's sejam impulsionadas por outros tipos de valores.

Estes mesmos valores a que nos referimos balizam, portanto, a grande maioria das ações que são realizadas interna e externamente à EJ. Os valores, ainda, são elementos motivadores que nascem com a missão e orientam o processo para que a visão seja atingida, pois eles representam as convicções dominantes dos membros que compõem a EJ e ditam um comportamento padrão àqueles que, um dia, farão parte da mesma.

A manifestação dos valores e a sua participação no cotidiano da EJ são fundamentais para a construção de uma identidade, de uma cultura organizacional. Por isso é tão importante buscar segui-los metodicamente em toda e qualquer atividade que a EJ venha a realizar.

Antes de vocês começarem a listar quais os valores serão seguidos, atentem para um detalhe. Procurem não “criar ou propor” valores a esmo. Isto quer dizer que vocês devem se limitar e concentrar em crenças nas quais realmente acreditam e que possam ser postas em prática involuntariamente, naturalmente. Para tanto, recomenda-se estabelecer, no máximo, de dois a cinco valores, para evitar o risco de haver contradições internas de conceito, para isso não ocorrer é bom descrever o que a empresa entende por cada um dos valores, para não haver problemas com a definição de valores do tipo ética, excelência, profissionalismo entre outros.

Lembrem-se, por fim, que alguns valores podem mudar ao longo do tempo, e que não precisam ser inexoráveis, imutáveis. Para transparecer as intenções na fundação da EJ, é necessário que eles estejam presentes no Plano de Negócios. Como de praxe, vamos observar quais tipos de valores estão norteando as EJ's brasileiras, de acordo com um levantamento feito em alguns *sites* do MEJ.

O resultado desta busca pode ser sintetizado nestes valores: **empreendedorismo, profissionalismo, inovação, qualidade, ética, transparência, proatividade, idealismo, pontualidade, trabalho em equipe, excelência, foco em resultados, cooperação, flexibilidade com membros e clientes.**

Capítulo

4

Aspectos Operacionais

A primeira parte deste DNA Júnior - capítulos 1, 2 e 3 destinou-se a auxiliar o processo de fundação de uma EJ, tendo o Plano de Negócios como ferramenta mestra para conduzir a negociação e mostrar a viabilidade de implementação da EJ na Faculdade.

Para que a EJ não engrossasse a triste estatística de mortalidade entre as empresas brasileiras, desenvolvemos esta metodologia de planejamento contendo alguns aspectos que pudessem minimizar os riscos de insucesso.

No entanto, a odisséia ainda não terminou. O próximo passo - após a fundação - é a estruturação da EJ que, por ser ainda muito jovem, precisa realmente saber o que acontece em termos de gestão e operacionalização em cada área chave da EJ.



Para isso, realizamos um mapeamento de processos internos em algumas EJ's brasileiras, ou seja, coletamos práticas de gestão que são desempenhadas por elas nas suas respectivas diretorias. O resultado desta pesquisa, até então nunca realizada, com certeza ajudará principalmente àquelas pessoas que nunca tiveram a oportunidade de conhecer a estrutura e o funcionamento de perto.

Antes de começar, é importante frisar que este compêndio de informações não possui muitos pontos correlatos com os tópicos do capítulo 3, que tinham um foco de mostrar como as coisas **iriam funcionar**, mas sob a ótica da abertura de um empreendimento “financiado” pela Faculdade, que obviamente está mais interessada no estratégico do que o operacional. Diferentemente do capítulo anterior, portanto, este capítulo se dispõe a revelar como as coisas **funcionam**, demonstrando que há um grande abismo que separa a teoria do planejamento e a prática das ações, como pode ser constatado a seguir.

Gestão Administrativo-Financeira

A gestão administrativo-financeira é responsável, basicamente, por acompanhar os processos legais da EJ, garantindo o suporte jurídico, gerenciar os recursos financeiros e administrar a estrutura e o espaço físico da EJ. Mas, no entanto, seria um erro crasso resumirmos as funções desta importante gestão a três meras ações.



Em relação aos aspectos administrativos, podemos citar a manutenção do **patrimônio e a organização interna** como as principais rotinas de uma EJ, de acordo com o mapeamento. Quanto ao patrimônio, é responsabilidade da gestão Administrativo-Financeira zelar por todos os bens duráveis e não-duráveis da EJ, garantindo o usufruto da estrutura para futuras gerações. Além disso, o gestor da área deve conscientizar a todos os membros da EJ sobre a importância de se evitar a depreciação dos bens, livrando-se da centralização da responsabilidade de, sozinho, ter que arcar com o monitoramento dos bens.

O mesmo deve ocorrer em relação à organização interna, que pode interferir, sobretudo, na produtividade da EJ, dada a disposição dos recursos dentro do espaço físico disponível. Em ambos os casos – no patrimônio e organização interna – é altamente recomendável que haja um controle dos recursos presentes e das futuras aquisições, de modo que todos saibam exatamente onde encontrar o material dentro da EJ. É difícil perceber, mas a alocação eficiente de recursos propicia condições de trabalho excelentes para os membros da empresa.

Ainda na parte administrativa, podemos destacar o controle e a **elaboração das atas e das circulares internas**. Após qualquer reunião ou assembléia na EJ é necessário que tudo que tenha sido debatido seja devidamente transcrito através destes tipos de documento. Algo que também usualmente é delegado ao gestor é a fiscalização do Estatuto e do Regimento Interno. Embora seja obrigação de todos conhecerem estes dois documentos, o diretor é munido de “poderes”, principalmente na condução dos procedimentos, cabendo a ele corrigir ações que estejam incoerentes com as normas da EJ.

Já na parte financeira, há uma exigência multifuncional na área mercadológica. Em outras palavras, a gestão financeira pode depender diretamente do que for produzido pela EJ (projetos). O exemplo mais recorrente é a **formulação dos contratos** de prestação de serviços que, antes de qualquer coisa, deve passar pelas mãos do diretor responsável. Qualquer erro na elaboração do

contrato pode expor as duas partes envolvidas – a EJ e o cliente – em situação ilegal. Lembrando que, para cada serviço prestado, a EJ deve emitir as notas fiscais sinalizando o vínculo comercial entre as duas partes envolvidas. E mais, o gestor deve ficar atento a outros tipos de contratos, que não envolvem dinheiro, mas que são fundamentais para regularização da EJ, tais como o contrato de estágio, voluntariado, comodato e etc.



Outra ação muito importante é a construção de um sistema de **precificação de projetos**. É sabido que, de acordo com a complexidade de cada projeto, há oscilações de preços dadas determinadas variáveis, que conferem o grau de dificuldade de realização ao serviço oferecido. No entanto, para não haver discrepância quanto aos preços praticados e para padronizar o modelo de formação de preços, recomenda-se listar todas estas variáveis na precificação. Custos fixos, variáveis, porte do cliente, expectativa de fechamento do projeto, preço da hora-consultoria, duração do projeto e número de componentes da equipe podem incidir diretamente no preço final ao cliente. Portanto, cabe ao gestor analisar qual será a base de cobrança, incluindo ainda as formas de pagamento, políticas de desconto e etc.

Ao exemplo do capítulo anterior, o gestor deverá recorrer constantemente ao **Fluxo de Caixa**, que serve como ferramenta de análise da entrada e saída dos recursos financeiros da EJ, sejam eles provenientes da prestação de serviços de consultoria ou de doações e parcerias institucionais. Caso o diretor não possua conhecimentos técnicos sobre este tipo de controle, sugerimos que contactem um profissional da área Contábil, que inclusive orientará a melhor forma de elaborar balancetes e outros instrumentos de supervisão financeira.

O gestor deverá, também, aprovar os **orçamentos** dos gastos previstos para a gestão, alocando os recursos financeiros com base nas prioridades que a EJ definir. É exigido que, de acordo com o perfil do gestor financeiro, o nível de consciência sobre a necessidade de investir deva ser acima da média. Os recursos entrantes devem ser direcionados, em sua maioria, para reinvestimento interno, focando principalmente a expansão da capacidade de atendimento das EJ. Investir em infra-estrutura, portanto, conduz gradualmente a EJ no alcance do aumento da produtividade.

Uma coisa que geralmente não faz parte dos orçamentos é a **política de reembolso**. Por ser, talvez, difícil de planejar o quanto será gasto com este tipo de despesas, muitas EJ's não inserem este item no planejamento. No entanto, como o Conceito de EJ define que não é possível remunerar o membro sem que o mesmo realize uma atividade que justifique o recebimento do dinheiro, é necessário estabelecer outras formas de “pagamento”. Uma delas é através do reembolso, que ressarcir as despesas que o membro arcou no desenvolvimento de um determinado projeto. A outra forma possível é delimitando um percentual do projeto como “bolsa” pela atividade cumprida. Tanto a maneira de reembolso

quanto o percentual devem ser estipulados pelo gestor e divulgados internamente na EJ. Em relação a estas duas práticas, foi visto que algumas EJ's reservam fundos e que não pagam em espécie pela realização dos projetos. Estes fundos podem ser solicitados pelos membros que têm direito ao resgate em ocasiões tais como, inscrição de eventos do MEJ, capacitações, cursos, treinamentos e etc. Em outras palavras, uma pessoa que tenha prestado um serviço de consultoria e que tenha direito de percentual de 10% sobre o projeto, tem seu dinheiro retido e só pode ser utilizado em situações condizentes com o interesse coletivo. É uma ótima forma de retornar o investimento financeiro em aprendizado.



Antes de passarmos para as obrigações jurídicas, convém ressaltar um ponto. Uma das principais reclamações dos membros em relação à gestão financeira é a falta de transparência quanto ao fluxo financeiro. Aliás, não só entre os membros, mas a própria Faculdade. Como resolver este problema? Simples. Elaborando periodicamente relatórios detalhados sobre este tipo de movimentação; assim, as duas partes saem ganhando com a ética e transparência nos processos, trazendo consigo maior credibilidade.

Quanto às responsabilidades jurídicas e tributárias, o gestor é o principal encarregado de todos os trâmites legais, perante as três esferas de poder, federal, estadual e municipal. Neste sentido, o gestor deverá acompanhar as principais datas de pagamento das obrigações fiscais e declarar os tributos aos quais a EJ é isenta. Para facilitar o controle de tais ações, desenvolvemos um sub-manual de tributação, que pode ser visto no capítulo 1.

Para finalizar a gestão Administrativo-Financeira, gostaríamos de compartilhar uma reflexão acerca desta diretoria. Na grande maioria de EJ's a que tivemos acesso, vimos que a Diretoria de Adm-Fin, como é chamada, é subtilizada. Um dos erros mais comuns é atribuir à diretoria de Adm-Fin funções meramente operacionais, que muitas das vezes não agregam valor às pessoas que passam por este cargo. Para quem não se satisfaz com as idas e vindas aos bancos, fechamentos de contratos e outras ações corriqueiras é frustrante assumir uma diretoria “engessada”, que não tem liberdade de se pensar estrategicamente.



“Saber é compreendermos as coisas que mais nos convém”
(Nietzsche)

Gestão do Conhecimento

Pode até parecer modismo, mas garantimos que não é. O fato é que se faz extremamente necessário ter ciência dos processos desta gestão para garantir a sobrevivência da EJ no longo prazo. E vamos logo explicar o por quê.

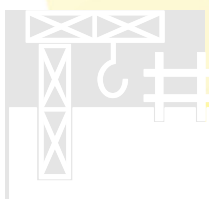
Uma das características mais marcantes da EJ é a alta rotatividade dos membros que a compõem. O tempo médio de permanência gira em torno de um a dois anos, fator que pode dificultar o amadurecimento e a formação da identidade organizacional. Desta forma, se a EJ não tiver políticas claras de retenção de conhecimento, é muito provável que as pessoas que por ela passaram levem consigo toda a experiência que acumularam. Antes de exibirmos as principais ações da Gestão do Conhecimento, para efeitos didáticos, convém dividi-la em duas vertentes: **o conhecimento tácito e o explícito.**



o **conhecimento tácito** é aquele que está nas pessoas, setores ou organizações, interiorizado, mas implícito, portanto restrito a elas. Ele não pode ser compartilhado desta forma. Portanto, pode ser utilizado apenas pela pessoa ou organização que o possui. Enfim, é o conhecimento não organizado, não codificado, que não pode ser transmitido e compreendido pelas pessoas. o **conhecimento explícito** é aquele exteriorizado e absorvido por outras pessoas. É a socialização de uma informação para um grupo.

Logo, o que deve ser incessantemente buscado é a transformação do conhecimento tácito em explícito. É uma forma bastante eficiente de se quebrar a dependência existente entre a EJ e um membro com *know-how* adquirido, transferindo o conhecimento para a organização e permitindo aos membros o amplo acesso às informações. Deste modo, para evitar a fuga do conhecimento, vejamos o que costuma ser adotado pelas EJ's na tentativa de exteriorizar o aprendizado.

A primeira prática é através dos **repasses de informação**, utilizando-se registros de atas de reuniões, circulares de procedimentos internos, murais de aviso e etc. É vital que todos saibam o cotidiano operacional da EJ, dando oportunidade de todos analisarem o andamento das atividades de forma sistêmica e não individual. Ainda referente ao repasse, uma ação que possui boa relação custo-benefício é a criação de **listas e grupos de e-mail** que, além de serem gratuitos em muitos dos casos, disseminam a informação com maior velocidade e eficiência.



Partindo para a parte física, com o intuito de materializar e transformar o conhecimento num bem durável, depara-se com a **manualização**. A manualização nada mais é do que a tentativa de tornar um processo mais claro e definido, servindo como um padrão para diversas situações. Neste contexto, é importante formatar estes guias de operacionalização, com o objetivo de tornar tangível toda a expertise, para ser consultada a qualquer momento pelos membros, atemporalmente.

A transcrição destes processos talvez seja uma das mais importantes ações na gestão de uma EJ. Justamente porque, como visto, as pessoas *vão*, mas o conhecimento *tem* que ficar. Não só em relação aos conhecimentos técnicos, mas as adversidades encontradas durante a gestão também devem ser expressas, principalmente no período de **co-gestão ou transição**, que é a fase onde há a substituição dos diretores antigos pelos novos eleitos. Esta etapa costuma ser crítica no sucesso da EJ, pois a lacuna de informações neste momento pode comprometer a continuidade das ações. Para evitar esta dispersão, portanto, recomenda-se fazer uma espécie de “diário de bordo” que, ao contrário do Regimento Interno, é focado nas experiências pessoais e não nas atribuições da função do cargo exercido.

Dando seqüência à parte física, o próximo item é **o banco de dados**. Esta simples ferramenta é determinante para construção da memória organizacional e como fonte de consulta, vejamos por quê. Geralmente feito em MS Access, o banco de dados possui diversas funções, mas estas duas merecem o nosso destaque. Para otimizar a procura por dados relevantes, nada melhor que catalogar tudo que há na EJ, incluindo os imóveis, a biblioteca, projetos realizados, dados pessoais dos membros que fazem e dos que já fizeram parte da EJ, rede de contatos e tudo que geralmente precisa ser encontrado com certa agilidade.

Desde já, portanto, selecionem os materiais que possam servir possivelmente como registros para refletir o passado, que poderá ser resgatado futuramente na intenção de se formar uma verdadeira identidade organizacional. Da mesma forma que sugerimos a organização dos arquivos físicos, propomos também a taxonomia dos arquivos virtuais, com base na mesma justificativa.



Uma das possíveis conclusões que podemos chegar é que a gestão do conhecimento na EJ é permanente e deve tornar-se uma ação rotineira, praticamente um hábito. E que, à medida que as pessoas aprendem novos conhecimentos exteriorizados, elas precisam de um tempo para interiorizá-lo, compreendê-lo e evoluí-lo. Aí, então, novamente, as pessoas exteriorizam esses novos conhecimentos para serem absorvidos, sendo isso de fundamental importância para o desenvolvimento das empresas.

Independentemente de quem tenha esta responsabilidade, alguém deve ser nomeado para coordenar este processo de disseminação da informação e cuidado para que ela seja compreendida, e, aí, transformada em conhecimento tácito.

Mais tarde, ao criar mecanismos e ferramentas para a exteriorização e socialização do conhecimento, o diretor responsável proporcionará a produção do conhecimento explícito. A organização desse conhecimento é que vai possibilitar os bons resultados buscados com a gestão do conhecimento.

Gestão do Marketing

Em grande parte das EJ's a que tivemos acesso, pudemos observar os diferentes conceitos utilizados para definir e até mesmo executar o *Marketing* na gestão. Não foi raro perceber que havia certa dificuldade em se definir quais realmente eram processos de Comunicação e quais eram os de *Marketing* e, por consequência deste impasse, um alto índice de retrabalho foi verificado.



Nas palavras de Philip Kotler “*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos detêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”. Nota-se aí, que há uma íntima relação com a parte mercadológica, ou seja, o foco desta área deve estar concentrado em captar e reter novos clientes, ao contrário do que é praticado em algumas EJ's, onde o *Marketing* – por se restringir tão somente à interação social – acaba sendo subtilizado.

Vejamos, então, algumas das múltiplas facetas que o Marketing pode assumir, de acordo com o nosso mapeamento. Do diagrama de *stakeholders* exibido

no capítulo anterior, cabe à gestão do Marketing estabelecer quais serão as estratégias de relacionamento com cada esfera – Alunos, Professores, IES, Sociedade, MEJ, Parceiros, Governo e, principalmente, Clientes – possibilitando o máximo usufruto com estas partes envolvidas.

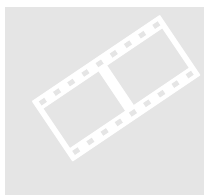


Com os alunos, o processo de construção da imagem da EJ pode ter como aliado a Gestão de Pessoas. Toda e qualquer ação, antes de ser posta em prática, deve ser planejada. E isto se aplica, sobretudo, no relacionamento com um dos seus públicos-alvos. As principais preocupações que vocês devem ter em relação aos alunos dizem respeito à credibilidade e as vantagens oferecidas pela EJ na formação profissional do estudante.

Para isto, vocês devem regularmente promover campanhas - preferencialmente com o apoio da IES - para divulgação das atividades da EJ, sejam em seminários, palestras ou quaisquer outros canais que possam aproximar vocês dos alunos. Observem bem que, sem clientes, uma EJ tem poucas chances de sobreviver, mas sem alunos, estas mesmas chances se esgotam. Esta reflexão serve apenas para alertá-los sobre a relevância de se manter vivo o relacionamento que, em tese, incide diretamente na gestão da empresa.

Como em toda e qualquer vertente do nosso diagrama de *stakeholders*, não podemos limitar a nossa perspectiva de captação de recursos, através de projetos. Assim como na “Sociedade”, temos que enxergar os alunos também como potenciais clientes, além de somente como recursos humanos.

Com os professores e a IES, a estratégia não é muito distinta. A premissa básica a ser seguida é tentativa de construir fortes laços com o corpo docente e a coordenação do curso, já que em muitas negociações, poderemos envolver seus nomes para agregar valor, segurança e uma série de outras garantias ao projeto, elevando-se as chances de contratação do mesmo.



Por outro lado, para conquistar a confiança tanto dos professores quanto da Faculdade, nada mais simples que mostrar o mínimo exigível, ou seja, o máximo de profissionalismo.

Após esta breve visão panorâmica, vamos às situações fortuitas. Uma das alternativas de atuação pode ser vista na **assessoria de imprensa**. Utilizando-se da estrutura de comunicação da Faculdade (núcleos, coordenações ou departamentos internos), a EJ pode desfrutar de grandes vantagens no momento

em que vocês se sentirem aptos para atender uma demanda condizente com a capacidade da EJ.

Notem que, a função básica desta assessoria seria fazer uma divulgação entre os principais canais de comunicação, com o intuito de atrair novos clientes, com o viés totalmente voltado para a comercialização. No entanto, caso vocês não tenham uma estrutura que suporte uma demanda acima dos padrões, recomendamos não optar por este tipo de veiculação, justamente por ser um pouco arriscado.

Já na comunicação interna, uma das práticas mais usuais é o **informativo interno**, que serve para divulgar as principais notícias entre os membros da EJ. Se pensado mais estrategicamente, o informativo – sob a forma de um jornal – pode atender a um público externo mais abrangente, como os alunos, faculdade e, principalmente, clientes.

Outra ação que merece destaque pela sua simplicidade e eficiência é a formação de **grupos de correio eletrônico**. Através deste meio, é possível disseminar a informação rapidamente na EJ a custos praticamente nulos.



Para finalizar, outra prática muito utilizada é divulgação através de **murais internos e externos**, dentro e fora das dependências da EJ. Os murais internos costumam conter informações como controle do andamento de projetos, calendários de eventos do MEJ, recados de clientes e etc, enquanto o mural externo pode ser utilizado para divulgar processos seletivos, projetos realizados e outras informações qualificadas para seus respectivos públicos.

Antes de passarmos para o próximo ponto, é importantíssimo mencionar uma observação. Uma das peculiaridades do Movimento Empresa Júnior sobre o Marketing é a capacidade que apenas uma ou algumas empresas juniores têm de influenciarem a imagem das EJ's como um todo. Obviamente isso pode ter resultados positivos quanto negativos, o que ressalta mais uma vez a importância na atenção aos aspectos profissionais e éticos das empresas juniores.

Gestão de Pessoas

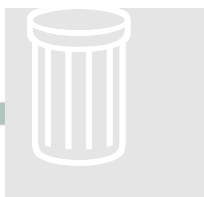
Uma das gestões mais importantes da EJ é a de Pessoas (ou RH, como é conhecida). A produção do capital intelectual dependerá de uma série de orquestrações desempenhadas por esta área de preocupação que variam desde a seleção da entrada do corpo técnico da EJ a práticas que otimizem o potencial dos membros da EJ. Ademais, os membros são os principais ativos de qualquer empresa, seja ela júnior ou sênior e, por isso, merecem muita atenção.



Saber lidar com divergências de opiniões, conflitos internos e, ao mesmo tempo, conduzir a EJ para o seu objetivo não é tarefa fácil. Por isso, selecionamos as principais ferramentas adotadas pelos gestores de recursos humanos que servirão para auxiliá-los na condução deste complexo processo que é lidar com diferenças.

Para filtrar as melhores “cabeças” da sua Faculdade, o mecanismo mais habitual é o **processo seletivo ou programa Trainee**. Normalmente, as EJ's realizam programa de seleção a cada seis meses, aproximadamente. O processo seletivo deve ser feito após ter sido analisado o quadro de pessoas internas da empresa e as metas da EJ para os próximos períodos.

Deve-se verificar qual o perfil de pessoas necessário para o cumprimento dos objetivos da empresa naquela fase, e quantas pessoas serão necessárias. Detectadas as carências de recursos humanos na EJ, parte-se para a busca desses recursos nos programas de seleção. Os critérios para seleção podem variar de acordo com o perfil de pessoal demandado.



O processo seletivo, na maioria das vezes, é dividido em diversas fases (recebimento e triagem de currículo, dinâmica, provas de conhecimentos específicos ou gerais e entrevistas). É interessante divulgar as características e especificidades de uma empresa júnior desde o processo de seleção. Após a seleção, os aprovados poderão ser imediatamente incorporados ao quadro da empresa,

ou então tornarem-se *trainees*. Neste caso, eles deverão passar por um treinamento, antes de serem efetivados.

Lembre-se que, ao menos que a EJ de vocês seja do curso de Psicologia, vocês devem buscar por auxílio na hora de avaliar se as características dos candidatos se encaixam ao perfil desejado. Para isso, recomenda-se recorrer a consultorias especialistas de Recursos Humanos, solicitar ajuda a estagiários de Psicologia da Faculdade ou firmar convênios com Instituições da área, de modo que os critérios sejam claros, confiáveis e mais objetivos possíveis.



Como o processo seletivo toma a forma de um funil, ou seja, onde o número de inscritos costuma ser maior do que o número de vagas disponíveis tem que se ter bastante cuidado na condução dos *feedbacks* dos que ficaram de fora do processo. Por isso, mais uma vez, é necessária a ajuda de profissionais para que esta etapa não gere transtornos no futuro.

Após o ingresso, em algumas EJ's, é comum os *trainees* fazerem rodízio por todos os departamentos da empresa, para verificar alguma afinidade maior com algum deles - o que pode ser relevante, mas não necessariamente primordial na definição da área definitiva que o *trainee* será alocado.

Em outras empresas, o *trainee* fica mais tempo - uma gestão, por exemplo - acompanhando ou desempenhando tarefas, sendo orientados por membros mais experientes, antes de tornarem-se membros efetivos, e, portanto, aptos a atenderem demandas externas. O período que o membro leva para passar de *trainee* a membro efetivo varia em cada EJ.

Depois da efetivação, onde o nível de conhecimento é elevado, se não houver uma política de reciclagem de aprendizagem é natural que haja uma queda de produtividade, em detrimento da desmotivação causada pela brusca ruptura de informações. Para evitar esta situação, portanto, sugere-se um contínuo programa de **capacitações e treinamento**.

Para acompanhar a evolução dos membros, um mecanismo muito utilizado é a **avaliação de desempenho**. Com o intuito de descentralizar a análise de um conjunto considerável de pessoas, o tipo de avaliação mais utilizado é a avaliação 360°, onde os membros da EJ são avaliados por vários outros membros, sob diversos aspectos (que irão variar de acordo com a empresa). Esses outros membros podem ser do mesmo departamento, por exemplo. A questão é que o membro seja avaliado por diversas outras pessoas que conhecem o trabalho dele, ou que compartilham tarefas com esse membro.

Numa próxima etapa, a avaliação é analisada pelo departamento de recursos humanos. E as medidas são tomadas de acordo com a política de RH da

empresa. Se for o caso de penalizar ou então de premiar aquele que teve um resultado negativo ou positivo, isto deve ser feito com base na análise das diversas avaliações.

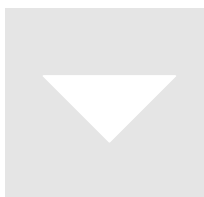
Uma outra atribuição da Gestão de Pessoas é zelar pelas condições de trabalho. Para dar consistência dessa análise, os gestores dispõem de uma metodologia de **avaliação do clima organizacional**. Esta pesquisa tem como principal objetivo diagnosticar o nível de satisfação dos membros em relação aos procedimentos e ao cotidiano da EJ.



Através de questionários, a pesquisa de clima organizacional visa mapear quais são as principais carências dos membros; identificar se há algum tipo de conflito interno; rastrear se há algum fator que obstrua a produtividade e construir outros indicadores que revelem a situação da EJ de maneira sistêmica. Com base nesta avaliação, os gestores terão em mãos dados suficientes para pautarem planos de ações focados nos problemas levantados, o que torna a pesquisa numa ferramenta crucial na gestão de Pessoas.

Outro pilar da gestão de pessoas é o **plano de carreira**, que costuma ser simples, pois o tempo de permanência dos membros, por variar de acordo com a sua previsão de formatura acadêmica, é bastante inferior se comparado com as empresas de mercado.

No entanto, este fato não isenta a EJ de planejar o caminho a ser trilhado pelos membros, garantindo que o “ciclo de conhecimento” (por exemplo trainee → consultor → gerente → diretor) seja concluído. Para se fazer um plano de carreira eficiente, é necessário que a EJ conheça estatisticamente o tempo médio de permanência dos membros em cada cargo dentro da estrutura organizacional.



Com a estimativa de tempo feita, estabelece-se o perfil destes cargos, que irá variar de EJ para EJ. A idéia implícita é que a EJ, através de outras práticas de treinamento e desempenho, lastreadas na meritocracia, dê condições a todo e qualquer membro de ascender profissionalmente.

Por último, a Gestão de Pessoas, atuando em paralelo com a gestão de Projetos, é responsável pela **alocação de membros** dentro das atividades internas da EJ, especialmente os projetos. Dependendo do modelo de estrutura organizacional adotado, a diretoria poderá fazer processos seletivos internos para realização de uma determinada ação ou contratar estagiários de acordo com o conhecimento exigido pelo projeto. Mais uma vez, essa alocação deve respeitar

alguns critérios conhecidos por todos, evitando quaisquer suspeitas em relação à subjetividade.

Gestão da Presidência

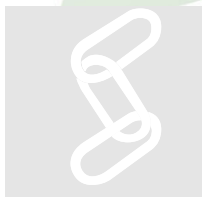
A depender do modelo de estrutura organizacional seguido, a figura da presidência poderá exercer maior ou menor influência nas tomadas de decisões internas e, em alguns casos, aparecer como figura acessória, sem muitas funções a serem desenvolvidas. Por seguir à maioria das EJ's, optamos por pormenorizar as funções do primeiro caso, onde a figura da Presidência tem maior autonomia quanto as suas atividades.



A presidência nas EJ's é responsável por organizar os empresários juniores em torno da definição dos objetivos daquela instituição. Na maioria dos casos, a presidência será a responsável pela realização do **planejamento estratégico** da empresa. Então, ela é responsável por definir e estimular ações que contribuam para o alcance dos objetivos, e que mantenham a empresa nas diretrizes definidas anteriormente.

Logo, a presidência será a principal responsável por monitorar as atividades delegadas a outros membros no plano de ações, observando se as metas estão sendo alcançadas, assim como se a missão e visão estão em conformidade com o que está sendo feito no cotidiano da EJ. Caso haja algum imprevisto em relação ao que foi planejado, a figura da presidência deve, por ter uma visão mais global, acompanhar e definir - junto com outros responsáveis da empresa (que mais se adequem à situação) - estratégias emergentes, prioridades a serem preservadas e objetivos a serem adiados.

Justamente por ser dotada desta visão sistêmica, muitas das vezes a presidência é responsável por se fazer cumprir os procedimentos do Estatuto e do Regimento Interno. Além disso, é sua função também presidir as Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias da EJ, sendo a principal interface – caso exista no organograma – com o Conselho Administrativo em relação às tomadas de decisão nestas e outras reuniões.



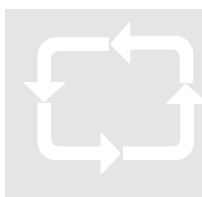
A Presidência, por ter algumas obrigações públicas, deve ainda ser o **elo representativo** entre a EJ e o ambiente externo. Em relação à parte comercial da EJ, toda e qualquer assinatura contratual costuma passar, além do Gestor Administrativo-Financeiro, pelo Presidente. Teoricamente, é sobre a célula da Presidência que recairão todos os atos judiciais da EJ.

Com a Gestão de *Marketing*, a Presidência celebrará os contratos de parcerias institucionais, além de ser o principal encarregado de gerenciar todo o *networking* da EJ. O que se costuma dizer a respeito da Presidência é que esta diretoria em muito se assemelha ao papel desempenhado por profissionais de Relações Públicas, isto é, lidando com os principais parceiros e agentes que influenciem direta ou indiretamente a EJ.



Ainda na parte da representatividade, a Presidência é a figura responsável pelo relacionamento com a Faculdade e com o MEJ. No primeiro caso, a Presidência age como porta-voz do que ocorre na EJ, servindo como canal legítimo de repasse de informações com o corpo diretivo da Faculdade. Caso haja necessidade de solicitar qualquer apoio na Universidade, a pessoa mais indicada para fazer esta interface, portanto, é o Presidente.

Com o MEJ, a relação é um pouco diferente quanto ao tipo de representatividade. Caso a EJ venha a se tornar federada*, toda e qualquer deliberação ocorrida na Federação contará com a participação, através do voto, dos responsáveis legais pela EJ. Mais uma vez, a decisão deste Presidente deve ir de encontro ao que a maioria da EJ julgue ser melhor no rumo do MEJ local. Isto enfatiza a importância não somente do Presidente, mas, também, como todos os membros de participar das reuniões onde envolvam discussões relativas a sua EJ.



Algo que não é consensual, porém merece destaque é o fato de que a Presidência, em alguns casos, tenha algumas atribuições muito específicas, como, por exemplo, zelar pela Qualidade Interna da organização.

Por coordenar as ações de todos os departamentos da EJ, por ser a fonte de sinergia entre as demais diretorias e principalmente por ser identificada como liderança, a Presidência é provida de maior “autoridade” de instituir mudanças no comportamento e na ordem da EJ.

Por esta razão, ela se torna a mais apta a orientar a organização dos processos cujos objetivos estão arraigados à busca pela excelência da gestão, algo

que deve ser constantemente “perseguido” pela EJ, principalmente no que tange à realização de projetos.

Gestão da Produção

Como foi sugerido nos capítulos anteriores, o principal objetivo da EJ é coletivizar o conhecimento gerado dentro das suas dependências.

Por projeto entende-se por “um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único”, segundo o conceito do PMI*. Em outras palavras e abrangendo mais o conceito, um projeto é uma ação não repetitiva, caracterizada por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custos, recursos envolvidos e qualidade.



Os projetos em uma EJ, para facilitar o gerenciamento, são divididos em duas categorias: **projetos externos e projetos internos**. O primeiro caracteriza-se majoritariamente por consultorias e pesquisas com fins comerciais, ou seja, na prestação de serviços como Plano de Negócios, Análises de Mercado, Estudos de Viabilidade Econômica e etc.

Os projetos externos devem ser a mais importante fonte de recursos financeiros e, ao menos que a EJ encontre-se em sérias dificuldades estruturais e organizacionais, eles devem ainda ser a razão pela qual a EJ deve focar as suas ações. Isto porque os projetos externos, além de possibilitarem o aumento da produtividade – através dos recursos financeiros entrantes para o reinvestimento – dão condições para que seus membros se desenvolvam técnica e interpessoalmente, à medida que os empresários juniores negociam com clientes reais e gerenciam todos os relacionamentos EJ/cliente.

A segunda categoria, embora possua um público-alvo distinto, segue a mesma essência. Os projetos internos, segundo as EJ's, servem para gerar plenas condições de desenvolvimento dos projetos externos. Logo, nota-se certa

dependência entre ambos, pois o andamento de um projeto externo pode sofrer interferência caso haja algum problema operacional interno. Para que se entenda melhor o que esta sendo dito, analise este tipo de correlação. Tomemos como exemplo os projetos internos “Processo Seletivo”, “Treinamento e Capacitação” e “Padronização”.

V Hipoteticamente, a EJ X realiza um processo seletivo de baixa qualidade, em que os membros selecionados estão aquém da capacidade necessária. Imaginemos ainda que esta mesma EJ não adote uma política de treinamentos e capacitações para seus membros e que não haja sequer a preocupação de se fazer uma padronização de um projeto. O resultado destas sucessivas omissões pode afetar, sobretudo, a qualidade do serviço prestado, ou melhor, do projeto externo, em que o cliente, por ser parte final deste processo, é o principal prejudicado.

Para evitar que o projeto – externo ou interno – seja mal executado, a Gestão de Projetos deve preocupar-se, então, com cinco macro etapas na realização do projeto: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Para exemplificarmos com casos práticos, vejamos como se dá o empreendimento de um projeto, acompanhando todo o seu ciclo de vida.

Especificamente neste tipo de consultoria, o pontapé inicial costuma ser dado quando o cliente procura a EJ, ou seja, quando o empreendedor formaliza através do primeiro contato – seja ele telefônico ou por *e-mail* – a intenção de solicitar auxílio na solução do seu problema.

III Geralmente, após este primeiro contato não presencial, a etapa posterior é o agendamento de uma reunião, com o intuito de decodificar e diagnosticar quais eram os problemas iniciais do cliente. Estas duas primeiras etapas são decisivas na continuidade do projeto, pois vocês, pela primeira vez, estarão face-a-face com o cliente.

Por esta razão, a EJ deve destinar seus melhores membros ou consultores para garantir, pelo menos, o prosseguimento das outras etapas. Lembre-se que, qualquer abordagem errônea, pode resultar em perda da oportunidade de realização de um projeto, assim como chance “evaporada” de se conseguir captar recursos financeiros e de se gerar conhecimento.

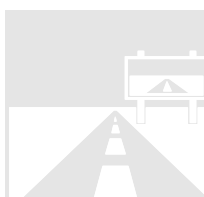
Portanto, para não deixar que duas ou mais pessoas sejam responsabilizadas por quaisquer problemas neste sentido, como o tópico de Gestão de Pessoas sugere, promovam ciclos de capacitação com o máximo de abrangência em áreas de preocupação que correspondem a fatores críticos de sucesso na EJ.



Voltando para o projeto, após terem identificado os principais anseios do cliente e feito as observações correspondentes, vocês devem passar pela orientação do professor orientador, afinal nem todos os projetos serão viáveis economicamente. Sem contar que, em alguns casos, os projetos podem demandar certa complexidade a qual a estrutura da EJ não comporte. Mais um motivo, portanto, de procurar por uma orientação mais ampla, algo que os professores poderão ajudá-los.

Depois do aval de viabilidade sinalizado pelo professor orientador, vocês devem partir para a formulação da proposta. Mas antes, analisem com calma as variáveis do orçamento e, principalmente, do cronograma. Um dos fatores que incidem sobre o nível de qualidade é, sem dúvida, o tempo de realização dos projetos. Para tal, algumas EJ's dispõem de ferramentas básicas como o *MS Project*, que possibilita um gerenciamento mais efetivo do projeto ao subdividir as etapas, facilitando o controle de execução das atividades.

Com a proposta revisada e finalizada, o próximo passo é entregá-la ao cliente. Neste caso, o processo tem uma bifurcação óbvia: o cliente pode recusar ou aceitar a proposta. Caso vocês se deparem com a primeira situação, tentem identificar quais foram as principais razões pelas quais o cliente não aceitou a proposta (ofereçam uma contra-proposta, se possível).



Se vocês forem bem sucedidos, no entanto, a ponto do cliente aceitar sem oferecer resistência, deve-se elaborar um contrato (que também pode ser visto na seção “Anexos”), formalizando as condições de execução de ambas as partes, de acordo com a proposta.

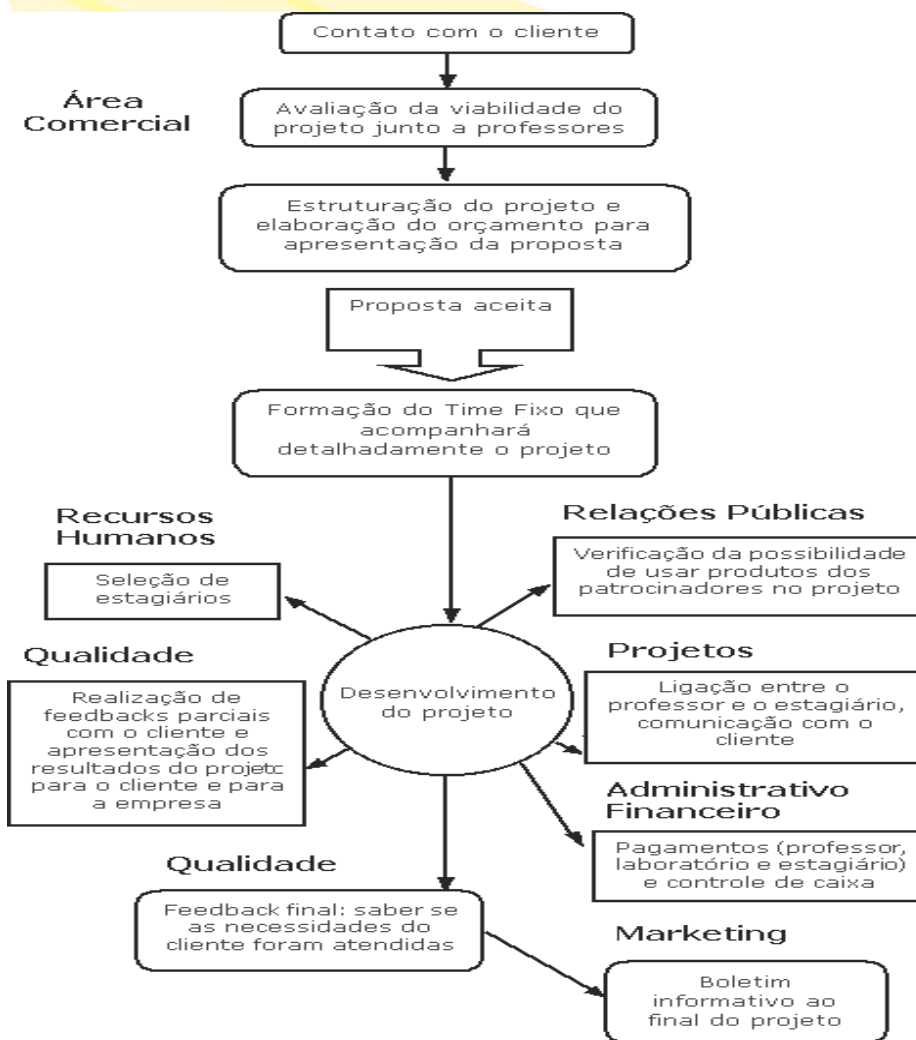
O que resta agora é realizar o projeto. A etapa seguinte é a seleção das pessoas que estarão diretamente envolvidas na execução das atividades. Particularmente, esta etapa irá variar de acordo com o tipo de estrutura adotada pela EJ.

Em algumas EJ's, o consultor acompanha todo o ciclo do projeto, do primeiro contato à execução propriamente dita do projeto, sendo ele o único responsável pelo gerenciamento. Este tipo de modelo dá condições para que o membro desenvolva um grande número de habilidades, já que ele terá contato não somente com a parte técnica, mas também com o lado interpessoal.

O mesmo não se aplica em EJ's que dividem a Gestão de Projetos em células de negociação e controle. Para potencializar a capacidade de atendimento, neste caso as empresas podem ainda selecionar pessoas externas à EJ, ou seja,

contratar estagiários – principalmente alunos da própria Faculdade – para a execução de tarefas específicas no projeto.

Como visto, a gestão de projetos possui muitas conexões com outras áreas da EJ. Isto quer dizer que se deve evitar ao máximo que a Gestão de Projetos atue isoladamente. Vejamos abaixo um exemplo de processo de ciclo de vida de uma consultoria (projeto externo) da **GEPEA**, EJ de Engenharia de Alimentos da UNICAMP.



Como visto acima, a estrutura da GEPEA permite uma interdisciplinaridade da Gestão dos Projetos com outras áreas. É importante ressaltar que, dentro desta estrutura exemplificada, o projeto externo é tido como o principal foco da EJ, pois basicamente tudo gira ao seu redor.



Após a sinalização positiva do cliente, a área de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) seleciona a equipe que fará parte da realização do projeto. Simultaneamente, a EJ ainda contacta o professor orientador, estabelecendo os critérios e as condições de realização do projeto. Com os recursos advindos, há um nítido direcionamento para o reinvestimento interno e os custos fixos e variáveis do empreendimento.

Por fim, a Qualidade, dentre muitas funções, tem o papel de controlar o escopo do projeto, assim como todos os componentes do planejamento, tais como o cronograma, a execução das etapas e etc. Aplicado o questionário de *feedback*, esta mesma diretoria é responsável por analisar se as necessidades dos clientes puderem ser supridas.

Dado a constatação, a EJ fecha o ciclo com a elaboração do relatório do projeto, marcando o fim do desencadeamento das etapas. Neste ínterim – da elaboração à execução – a EJ deve ainda se deparar com as principais ferramentas que possibilitem a satisfação do cliente, algo que muitas vezes é atribuída à Gestão da Qualidade, como podemos ver a seguir.

Gestão da Qualidade

Muito se discute sobre qual é o verdadeiro papel da Qualidade nas EJ's. Grande parte desta retórica não se destina a entender o que é realmente Qualidade. Assim como no mercado, atualmente há uma grande tendência de implementação da Gestão da Qualidade por simples e puro modismo.



Quando estas mesmas discussões são objetivas, mesmo assim o consenso nunca é conseguido. Isto porque os conceitos de Qualidade podem variar bastante de EJ para EJ, considerando, sobretudo, a diversidade cultural do MEJ. No entanto, embora com divergências, a Qualidade possui algumas características em comum a grande maioria das EJ's.

Um destes conceitos é que a Qualidade, assim como postulado por Deming, consiste na capacidade de satisfazer desejos. Assim como o principal objetivo do Marketing é a venda, para a Qualidade o que realmente importa é que

esta venda se adeque de maneira satisfatória às necessidades dos consumidores finais.

Para isto, as EJ's dispõem de uma série de ferramentas que auxiliam este caminho rumo à excelência em gestão. No entanto, antes de introduzirmos estas ferramentas, cabe realizarmos uma análise bem particular que ocorre no universo das EJ's.



Em alguns casos, a Gestão da Qualidade é posta numa espécie de cordão de isolamento, sem qualquer tipo de contato com as demais atividades internas da gestão. Ela costuma atuar como um departamento não integrado, com objetivos que por muitas vezes parecem ser diferentes das outras áreas. Este é um típico problema encontrado não somente na Qualidade, mas como em Marketing, Recursos Humanos e Projetos.

No entanto, pela falta de conscientização e pela dificuldade de definição de conceito e funções, a gestão da Qualidade – além de trabalhar de maneira semi-independente – não é tida como área estratégica. Melhor dizendo: suas funções realmente estratégicas são omitidas ou simplesmente resumidas a meras ações pontuais, o que talvez explique grande parte dos dilemas tidos pelas EJ's na decisão da implementação ou não Gestão da Qualidade.

Para exemplificarmos o que estamos dizendo, basta acompanhar o que é feito em algumas EJ's. Geralmente, a Gestão da Qualidade é focada exclusivamente na parte interna da EJ. Não cabe discutir se é certo ou errado, mas é fato que mesmo com a opção de se priorizar os processos internos, ainda sim a gestão da Qualidade é subtilizada. Vejamos então as diversas alternativas para se adotar uma gestão da Qualidade mais atrativa e mais dinâmica.



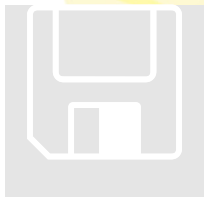
Compondo a tríplice mercadológica, juntamente com a gestão do Marketing e de Projetos, a Qualidade deve estabelecer qual é o seu verdadeiro alvo. Independentemente do público escolhido, a satisfação e a conformidade com o que foi previamente estipulado têm que ser as principais constantes.

Em um determinado projeto externo, a Gestão da Qualidade deve ficar atenta a todas e quaisquer variáveis de risco que possam envolver o desenvolvimento do serviço. Em outras palavras, o planejamento e controle do escopo devem ser cuidadosamente gerenciados.

Mas como fazer isto? Não só nas EJ's, mas nas consultorias de mercado, não é raro observar tabelas, cronogramas, ou seja, a descrição detalhada das sub-

atividades de um determinado projeto. Com o domínio sobre cada fase, a probabilidade de inconformidade ou de insucesso pode ser consideravelmente reduzida.

Para averiguar se estas etapas planejadas estão, de fato, satisfazendo ao cliente, nada mais objetivo do que a aplicação de um **questionário de monitoramento** no decorrer do projeto. Se qualquer passo errado for detectado, ainda há chances de reverter a situação através da proposição de uma ação corretiva.



Ainda sob o enfoque comercial e com o auxílio do Marketing, a Qualidade, por estar preocupada com a satisfação do cliente, deve ainda sugerir, além do questionário de monitoramento, a pesquisa pós-venda, com base na mesma prerrogativa.

Numa perspectiva holística, a Qualidade deve agir diretamente na **realização do Planejamento Estratégico** da EJ, juntamente com a Presidência. Em muitas EJ's, a metodologia de planejamento utilizada, assim como todo o acompanhamento e revisão das metas propostas são acompanhados por estas duas diretorias.

Tratando-se de Planejamento Estratégico, é comum observarmos a formulação de metodologias complexas e sofisticadas, mas o que vocês têm que ter em mente é que o planejamento só será eficiente se as ações forem assimiladas e implementadas. Para evitar qualquer forma de retrabalho, a Gestão da Qualidade deve assumir e garantir que tudo que foi planejado seja cumprido.



Já nos aspectos mais estruturais, a gestão da Qualidade também costuma ser responsável pela “preparação do terreno”, isto é, organizando os procedimentos rotineiros que interfiram diretamente na produção da EJ. O caso mais recorrente é a **padronização e normatização**.

Sob o enfoque principalmente dos serviços, a padronização é aplicada no desenvolvimento dos manuais, que orientam e facilitam a elaboração dos projetos, justamente por oferecer o detalhamento de como executar determinada tarefa.

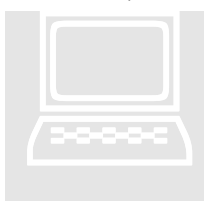
A padronização também deve estar presente na catalogação e organização dos arquivos de gestão. Com o intuito de amenizar a brusca queda de conhecimento causada após a troca de gestão, além de conferir facilidade de busca

de tais arquivos, a Gestão da Qualidade também atua de mãos dadas com a Gestão do Conhecimento.

A Qualidade pode contar ainda com alguns métodos específicos de gestão, impactando diretamente na produtividade da EJ. Dentre os métodos mais comuns, destacam-se o **5S** e o já citado **Benchmarking**. O programa 5S é uma adaptação do modelo japonês utilizado no pós-guerra para reconstrução das indústrias de base naquele país. A sua filosofia constitui na conscientização dos membros para restabelecimento da organização espacial, com o intuito de se evitar qualquer tipo de retrabalho. Os 5S são assim chamados, pois sintetizam cinco grandes sentidos (em japonês). Vejamos quais são:

- 1) **Seiri** – senso de utilização: separar as coisas necessárias das desnecessárias;
- 2) **Seiton** – arrumação: ordenar e identificar as coisas, facilitando encontrá-las quando desejado;
- 3) **Seisou** – limpeza: criar e manter um ambiente físico agradável;
- 4) **Seiketsu** – padronização: evitar retrabalho;
- 5) **Shitsuke** – disciplina: manter os resultados obtidos através da repetição e da prática.

Juntos, os cinco sentidos, pela sua extrema facilidade de implementação, promovem mudanças significativas nos níveis de produtividade da EJ, o que talvez explique a febre da adoção deste sistema como método de organização e estruturação interna. O seu acompanhamento, assim como seus próprios conceitos, são simples de serem aplicados.



Uma outra forma seria construir uma tabela de frequência, como se fossem indicadores, para acompanhar a incidência de problemas como desorganização, poluições no ambiente de trabalho e etc. Identificado os problemas de maior incidência, o gestor de área é capaz de propor alguma medida corretiva para otimizar a situação.

Além do 5S e do *Benchmarking*, a gestão da Qualidade pode arriscar alguns passos mais audaciosos. Quando sentirem que a EJ está minimamente estruturada, vocês poderão inscrevê-la em um Prêmio de Qualidade.

Mesmo que ainda sem chances de concorrer efetivamente com os demais participantes, é uma boa oportunidade de se ter uma avaliação imparcial do nível de organização e de amadurecimento institucional em que a EJ se encontra.

Seguir os passos para a excelência, de certa forma, pode incentivá-los a implementar os critérios de pontuação do Prêmio, mesmo que a EJ não venha a participar. No entanto, como basicamente todos os tipos de iniciativas de fomento à Qualidade, precisamos ainda saber como iremos nos avaliar, através dos indicadores de desempenho.



“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

(William Edwards Deming)

Indicadores Globais de Desempenho

Para finalizarmos o DNA Júnior com chave de ouro, nada mais apropriado do que os IGD's (Indicadores Globais de Desempenho). Afinal, boa parte do que foi mencionado ao longo destes quatro capítulos, de uma forma ou de outra, nos leva à seguinte questão: “Como é que saberemos se estamos trilhando o caminho correto?”.

Para começar a responder esta e outras perguntas, é necessário não apenas o *know-how* (saber como fazer), mas também o *know-why* (entender o porquê). Por que devemos analisar a nossa *performance* de gestão? Por que devemos comparar o nosso desempenho? A resposta é quase uma tautologia: não se gerencia o que não se pode medir.

Se analisarmos algumas declarações de missão e visão de EJs, podemos perceber que elas sempre expressam situações que necessitam de algum fator comparativo, que geralmente precisam ter algum objeto de contraposição.



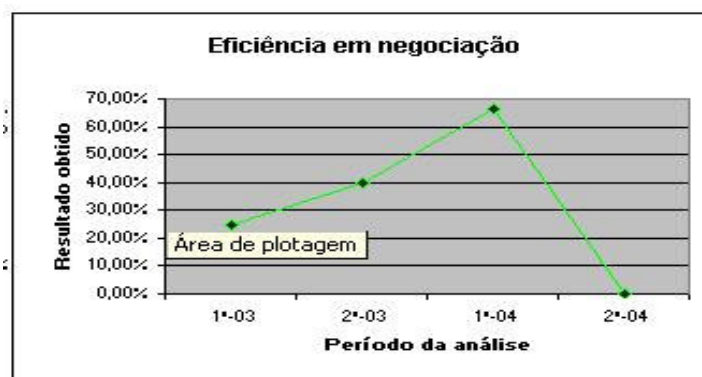
Nota-se, na maioria destas sentenças, a alta incidência de expressões como “Ser a melhor em (...)”, ou “... sendo referência em” etc. A questão é a seguinte: como saberemos se somos ou não melhores; se somos ou não referência? A resposta está nos **indicadores de desempenho**.

Além de responder estas indagações, os indicadores de desempenho servem sobretudo como formas de representação quantificável de características de gestão, sendo utilizados para acompanhar e melhorar os resultados obtidos ao longo do tempo. Caso a IES solicite algum relatório de gestão, por exemplo, serão os indicadores os agentes responsáveis para informar a real situação em que a EJ se encontra. Se precisarem fazer um “Raio-X” da gestão ou mesmo acompanhar um planejamento estratégico, vocês só se darão conta que as metas estão sendo alcançadas através dos indicadores.

Para não deixá-los às escuras, selecionamos alguns indicadores estratégicos que usualmente integram os sistemas de mensuração de algumas Ejs brasileiras. Lembrando que estes indicadores não são os únicos; existem ainda os indicadores específicos de gestão, que podem estar presentes em áreas distintas da EJ. Os indicadores a seguir fazem parte do Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD)*.

Um bom indicador na área de Mercado / Clientes é o **Eficácia em Negociação**. Este indicador tem o objetivo determinar qual foi o percentual de propostas aceitas, dado o número de propostas apresentadas. Indica o desempenho obtido na negociação e pode ser analisado na seguinte forma: Quanto mais próximo de 100% o indicador estiver, melhor será a *performance* da EJ. A sua fórmula e o seu comportamento gráfico ilustrativo podem ser vistos abaixo, respectivamente:

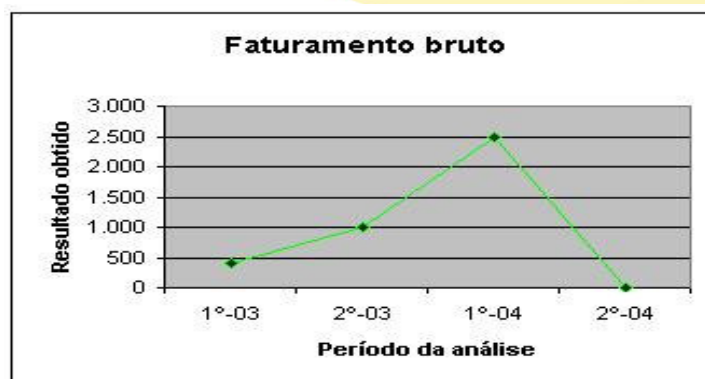
$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Projetos iniciados}}{\text{Propostas Apresentadas}}$$



* O SMD (Sistema de Mensuração de Desempenho) projeto desenvolvido pela Brasil Júnior para avaliar a situação atual das empresas juniores.

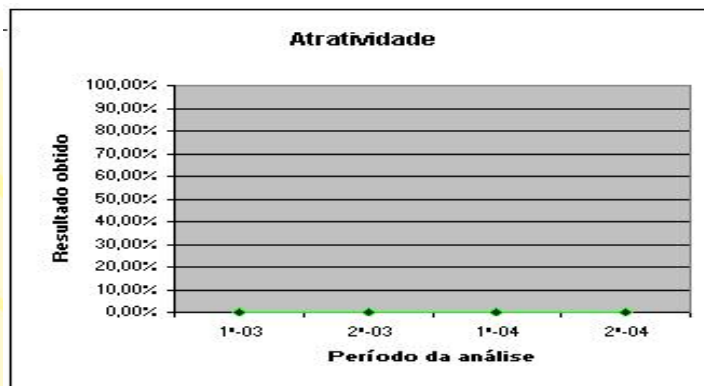
Um importante indicador econômico é o **Faturamento Bruto**. A forma de leitura e coleta são as mais simples possíveis. Quanto mais elevado o faturamento, maiores condições de reinvestimento a EJ terá. Por faturamento, entende-se o total de receita oriunda da prestação de serviço relacionados à atividade fim da empresa que a EJ conseguiu num determinado período de tempo. No caso da fórmula abaixo, pegou-se um valor semestral de faturamento e dividiu-se por 6 para termos uma média mensal. Vejamos abaixo a fórmula e um exemplo qualquer da curva deste indicador. O eixo vertical indica números em unidades monetárias.

Fórmula:
$$\frac{\text{Receita oriunda de prestação de serviço atividade fim da empresa}}{6}$$



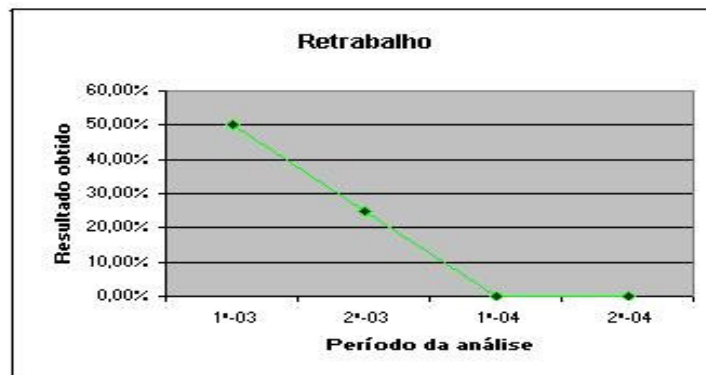
Um indicador estratégico que envolve recursos humanos é o indicador de **Atratividade**. Se vocês estiverem interessados em saber se as atividades da EJ têm atraído a curiosidade ou despertado o interesse da participação dos alunos da Faculdade, basta utilizarem este indicador. A sua fórmula é bem intuitiva e faz uma relação entre o número de pessoas inscritas em um Processo Seletivo e o número total de alunos do curso, dado o período de tempo. Obviamente, quanto maior for o número de pessoas com interesse em participar da EJ.

Fórmula:
$$\frac{\text{Candidatos do ultimo Processo Seletivo}}{\text{Total de alunos dos cursos atendidos pela EJ}}$$



Quanto aos produtos e serviços, existe uma forma de analisarmos se o que fazemos gera ou não retrabalho, ou seja, se algo precisou ser refeito ou se sofreu alguma alteração em relação ao que foi planejado inicialmente. Este indicador –o de **Retrabalho** - revela o grau de eficácia do planejamento da EJ em relação aos seus projetos. A sua fórmula pode ser vista a seguir:

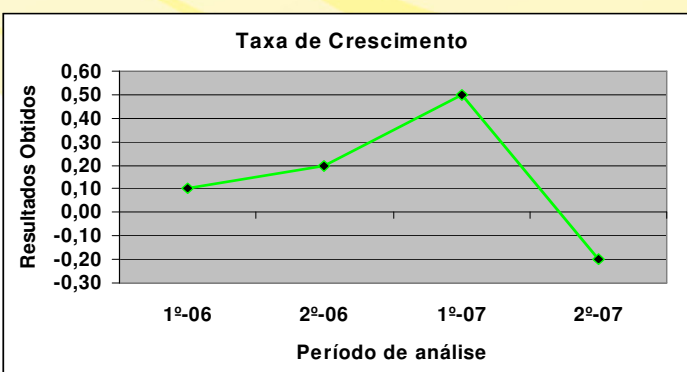
Fórmula:
$$\frac{\text{Projetos que sofreram alteração de escopo durante a execução}}{\text{Total de projetos concluídos}}$$



Para finalizar a série, um indicador que permite visualizar o nível de desenvolvimento obtido, tendo como parâmetro um período de tempo qualquer. O indicador de **Taxa de Crescimento** determina, isolando as interferências sazonais, o percentual de crescimento do número de projetos de prestação de serviço iniciados pela empresa entre os dois períodos avaliados, como mostra a sua fórmula.

Fórmula:

(Projetos de prestação de serviço iniciados / projetos de prestação de serviço iniciados no mesmo período do ano anterior) – 1



Considerações Finais

O DNA Júnior foi o primeiro documento produzido *pela* Brasil Júnior especialmente *para* empresários juniores. O DNA Júnior, aos poucos e sem nenhuma pretensão inicial, tomou proporções maiores; ficou mais abrangente – com a inclusão dos capítulos 1, 2, 3 e 4 – e mais específico – enfatizando as práticas mais comuns de gestão – por mais que, à primeira vista, isso possa soar contraditório.

Desde o princípio, o DNA Júnior foi pensado estrategicamente. Seu *layout*, sua estrutura e, principalmente, seu conteúdo e linguagem foram cuidadosamente elaborados, com a constante preocupação de que o documento fosse o mais didático possível.

A sua estrutura obedece a uma linha lógica de pensamento. Após a formação de equipes, juntamente com os outros alunos da Faculdade, o grupo se vê diante da possibilidade real de abrir a sua própria EJ. No entanto, pode-se vir a se deparar com algumas adversidades, como a resistência da EJ, por exemplo.

Para contornar esta situação, este mesmo grupo, agora, tem em mãos uma poderosa ferramenta de convencimento: o Plano de Negócios. Seguindo-se rigorosamente as etapas propostas, multiplicam-se as chances de obter um “sim” como resposta da Faculdade.

Em caso de positivo, a odisséia se inicia. Com o respaldo da Faculdade, os interessados finalmente fundam a EJ e com isso, um outro desafio vem à tona: legalizar a EJ recém-criada.

Transposto mais este obstáculo, a EJ começa a pensar sua estrutura estrategicamente, na tentativa de prever e planejar como será a sua atuação num futuro breve.

Por fim, com algum certo tempo de vida, a EJ, depois de estruturar suas áreas internas de gestão, lança-se ao mercado, competindo de igual para igual com outras empresas já existentes.

Sabemos da existência do abismo que separa a teoria da prática. Cabe a vocês o rompimento da inércia e a coragem de agir. A nossa parte, nós já cumprimos ao escrever este “livro”. A vocês, só lhes resta plantar a “árvore”. Desejamos toda a sorte (e trabalho) do mundo, porque vocês estão prestes a darem, talvez, um dos passos mais importantes de suas vidas: serem livres.

Bibliografia

Camp, Robert C. Benchmarking dos processos de negócios: descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996

Campos, Vicente Falconi. Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, 1992

FNPQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade). Critérios de excelência de 2002,2003,2004: o estado-da-arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. Rio de Janeiro, 2002

Drucker, Peter F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo, Pioneira, 1997

Porter, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1991

Nonaka, I. Takeuchi, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro, Campus, 1997

Dornelas, J.C.A. Empreendedorismo : Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro, Campus, 2001

Kotler, P. Administração de marketing: Análise, planejamento, administração e controle. São Paulo, Atlas, 1998.

Federação de Empresas Juniores do Estado de Minas de Gerais - FEJEMG. Manual de constituição e administração de empresas juniores. Minas Gerais, 2004

Federação de Empresas Juniores do Estado do Rio de Janeiro -Rio Júnior. Manual de fomento e de legalização. Rio de Janeiro, 2004

Federação de Empresas Juniores do Estado do Rio de Janeiro - Rio Júnior. Manual de Tributação. Rio de Janeiro, 2004

Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo - Fejesp. Kit Fejesp. São Paulo, 2003

ANEXOS



Perguntas mais Frequentes (FAQ)

Para sanar as dúvidas remanescentes, criamos essa seção especialmente para vocês. São perguntas menos técnicas e que, por esta razão, não foram incluídas ao longo do documento. Estas informações foram coletadas através de experiências próprias, não constando, portanto, em nenhum tipo de literatura.

Se ainda assim, as dúvidas persistirem, entrem em contato com a Federação mais próxima, ou envie um *e-mail*, para brasiljunior@brasiljunior.org.br. Será um prazer poder ajudá-los.

1) Quanto tempo da minha semana eu devo dedicar à EJ?

R: Não há uma regra, mas Para que uma empresa funcione de forma eficiente será necessário que seus membros trabalhem, pelo menos, 20 horas semanais. Mas essa carga horária pode ser flexível, dependendo da política de cada empresa.

2) Quando é o momento de abrir a empresa para o mercado?

R: Esse momento ocorrerá no dia em que vocês sentirem segurança suficiente para desenvolverem projetos de qualidade. Olhem para a sua empresa e perguntem: Eu contrataria um serviço da minha empresa júnior? No dia em que vocês responderem sim, sintam-se livres para abri-la para o mercado.

3) A diretoria ou coordenação da minha faculdade pode intervir na gestão da minha empresa?

R: Não, segundo o conceito nacional de empresa júnior a gestão deve ser feita única e exclusivamente por alunos graduandos da própria faculdade, estando vedada a participação de outras pessoas no processo decisório. Ou seja, os mesmos não podem em hipóteses alguma ser membros da empresa.

4) Para se constituir uma empresa júnior é obrigatório possuir profissionais no quadro de orientação?

R: Sim, além de ser fundamental para a qualidade dos trabalhos da sua empresa, o conceito de empresa júnior exige a presença dos mesmos no quadro de orientação. Mesmo que não fosse obrigatório, a orientação agregar valor ao serviço ofertado, justamente se levarmos em consideração o nível de qualificação dos profissionais habilitados para este tipo de finalidade.



5) A minha EJ pode remunerar os seus membros?

R: Apesar de não ser sua finalidade, a EJ pode remunerar os seus membros, sim. Esta remuneração, porém, só deve ser efetuada caso o empresário júnior tenha feito alguma atividade que justifique tal pagamento. Em algumas EJ's, não há qualquer tipo de remuneração; em algumas, no entanto, há políticas claras de reembolsos dos seus membros.

6) Depois de fundada, a nossa EJ será automaticamente federada?

R: Não. Para se tornar uma EJ federada, vocês devem passar pelo processo de filiação único da sua Federação. Neste processo, vocês precisarão da ajuda da própria federação, que irá requerer uma série de documentos necessários para que a EJ seja, finalmente, federada.

7) A Faculdade tem a obrigação de “bancar” a minha EJ?

R: Não. Se a Faculdade não quiser investir na EJ, ela tem todo o direito de não fazê-lo. Para evitar que isto aconteça, elaboramos – dentro do próprio DNA Júnior – um modelo prático de Plano de Negócios, direcionado para demonstrar a viabilidade da abertura deste tipo de empreendimento (EJ).

8) A minha EJ pode funcionar fora do *campus* da Universidade?

R: Sim. Não há nada que obrigue a EJ a funcionar dentro das dependências da Faculdade. No entanto, como geralmente a IES, arca com alguns tipos de custos fixos, é altamente recomendável que a EJ permaneça dentro dos domínios acadêmicos.

9) A minha EJ deve funcionar nas férias e semanas de prova?

R: A princípio, não há nada que regulamente sobre o calendário de funcionamento. No entanto, recomenda-se que a EJ abra todos os dias. Os clientes procurarão profissionais, e não estarão interessados em suas obrigações acadêmicas.

10) A minha EJ pode funcionar sem CNPJ?

R: Não. Sem o CNPJ, vocês não podem abrir uma EJ. Este registro é de suma importância, pois confere autonomia total em relação a Faculdade, transformando a EJ numa organização independente.

MODELO DE ESTATUTO

Capítulo I - Denominação, Sede, Finalidade e Duração

Artigo 1º - A **Razão Social da Empresa Júnior**, doravante denominada **Nome Fantasia da Empresa Júnior** – Empresa Júnior de **Cursos que a EJ abrange da nome da IES** - é uma associação civil sem fins econômicos, com fins educativos, e com prazo de duração indeterminado, com sede **endereço da EJ** e foro nesta cidade de **nome da cidade**, Estado de **nome do Estado**, que se regerá pelo presente estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

***Nome da Empresa Júnior** - aqui se trata da razão social da empresa júnior, que já pode conter o nome da entidade de ensino a qual ela está vinculada ou não. Entretanto, é sempre bom garantir a autorização da entidade para o uso do seu nome, uma vez que quase sempre eles são marcas registradas. É importante também que os interessados em abrir sua empresa júnior verifiquem se já não existe alguma outra empresa júnior com um nome parecido, o que pode causar problemas para as duas partes.*

***Endereço da Empresa Júnior** - sem o endereço o Cartório rejeitará o seu estatuto. De preferência coloque o endereço da universidade, porque desta forma a empresa júnior ficará automaticamente isenta de impostos e taxas referentes a localização da empresa, como IPTU, Taxas de Instalação, etc.*

Artigo 2º - A **nome da EJ** tem por finalidade:

- a) Proporcionar a seus membros efetivos as condições necessárias à aplicação prática de seus conhecimentos teóricos relativos à sua área de formação profissional;
- b) Dar à sociedade um retorno dos investimentos que ela realiza na Universidade, através de serviços de alta qualidade, realizados por futuros profissionais da área de **área de atuação da EJ** do Curso de Graduação da **nome da IES**;
- c) Incentivar a capacidade empreendedora do aluno, dando a ele uma visão profissional já no âmbito acadêmico;
- d) Realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos inseridos em sua área de atuação;
- e) Assessorar a implantação de soluções indicadas para problemas diagnosticados;
- f) Valorizar alunos e professores da **nome da IES** no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico, bem como a referida instituição;

comentário - este artigo deverá citar especificamente a área de atuação a que a empresa júnior se dedicará, assim como garantir que o trabalho nela será realizado apenas por alunos daquela instituição de ensino específica como uma forma de garantir que a Empresa Júnior possa sempre responder pela qualidade dos seus serviços. Quanto aos itens que compõem a finalidade da Empresa Júnior, poderão ser suprimidos ou acrescentados quaisquer outros itens que se fizerem convenientes, desde que não contrariem o Conceito Nacional de Empresas Júniores.

Capítulo II - Quadro Social, Direitos e Deveres

Artigo 3º - Os membros da **nome da EJ** serão admitidos por **definir um mecanismo de ingresso**, podendo ser de **xx** categorias:

- a) MEMBRO HONORÁRIO: toda pessoa física ou jurídica que tenha prestado ou venha a prestar serviços relevantes para o desenvolvimento dos objetivos da **nome da EJ** e aprovado em Assembléia Geral, sendo dispensada do pagamento de contribuição social.
- b) MEMBRO EFETIVO: estudantes do curso de graduação da **nome da IES**, admitidos através de processo seletivo.

Parágrafo Único - Os membros da **nome da EJ** não respondem, mesmo que subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

Mecanismo de ingresso - todos os membros de uma empresa júnior deverão passar por algum processo de aceitação, para garantir que esta seja formada por pessoas que realmente saibam o que é uma empresa júnior e desta forma, ela possa sempre se manter conforme a filosofia e ética do movimento empresa júnior. A aceitação do membro geralmente é função da Diretoria Executiva (ou própria Assembléia Geral), através de mecanismos como o voto favorável de determinada fração absoluta dos membros da Diretoria Executiva. Usualmente, o candidato a membro tem que trabalhar por determinado período de treinamento antes da aceitação.

Membros honorários - esta categoria é opcional, visa basicamente a homenagear uma pessoa física ou jurídica que tenha ajudado bastante a Empresa Júnior, trata-se mais de um instrumento de marketing da Empresa Júnior do que um fator administrativo.

Membros efetivos - categoria obrigatória para a constituição de uma Empresa Júnior, define aqueles membros que já tiveram algum contato mais direto com a Empresa Júnior e portanto se encontram aptos a influir na administração da Empresa Júnior. Tratam-se necessariamente de alunos de graduação do curso da entidade à qual a Empresa Júnior está vinculada, sendo uma forma de preservar a autonomia administrativa destes alunos na gestão da Empresa Júnior.

comentário - quaisquer outras categorias podem ser criadas, desde que a gestão da Empresa Júnior permaneça autonomamente com os membros efetivos.

Artigo 4º - São direitos dos membros efetivos:

- a) Comparecer e votar nas Assembléias Gerais;
- b) Solicitar a qualquer tempo, informações relativas às atividades da **nome da EJ**;
- c) Utilizar todos os serviços colocados a sua disposição pela **nome da EJ**;
- d) Ser eleitos membros da Diretoria Executiva e Conselho Fiscal;
- e) Requerer a convocação de Assembléia Geral, na forma prevista neste Estatuto.

***comentário** - outros aspectos podem ser citados, de acordo com a Empresa Júnior, uma vez que se façam necessários. Estes direitos também podem ser estendidos aos outros membros que não-efetivos, desde que o voto em Assembléias Gerais, e a possibilidade de ser eleito para a Diretoria Executiva e para o Conselho. Existem casos em que do Conselho participam também professores, membros honorários ou então membros associados, desde que a maioria fique na mão dos membros efetivos, através de pesos de votos diferentes, por exemplo.*

Artigo 5º - São deveres de todos os Membros:

- a) respeitar o Estatuto e o Código de Ética, bem como as deliberações da Assembléia Geral e da Diretoria Executiva;
- b) exercer diligentemente os cargos para os quais tenham sido eleitos, em se tratando de Membros Efetivos.
- c) Comparecer assiduamente aos plantões, reuniões e às Assembléias Gerais;
- d) Não tomar posição pública de caráter político, partidário ou religioso em nome da **nome da EJ**;
- e) Prestigiar a **nome da EJ** por todos os meios ao seu alcance.

Artigo 6º - Perde-se a condição de membro da **nome da EJ**:

- a) Pela sua renúncia;
- b) Pela conclusão, abandono ou jubramento do cursos na **nome da IES** em se tratando de membro efetivo;
- c) Pela morte, no caso de pessoas físicas ou pela cessação de suas atividades, no caso de pessoa jurídicas;
- d) Por decisão de **2/3** dos membros efetivos, fundada na violação de qualquer das disposições do presente Estatuto.

***Determinada fração** - fração que indique maioria absoluta. (verificar no Cód. Civil as frações)*

***comentário** - outros mecanismos poderão ser adotados envolvendo também a Diretoria Executiva, bem como a Assembléia Geral. é interessante também que a Empresa Júnior*

desenvolva internamente outros níveis de disciplina dentro de um Código de Ética interno à Empresa Júnior, a ser aplicado pela Diretoria Executiva.

III - Patrimônio

Artigo 7º - O patrimônio da **nome da EJ** é formado:

- a) Pelas contribuições regulares dos membros efetivos, a serem fixadas pela Diretoria Executiva e encaminhadas à Assembléia Geral;
- b) Pelo produto de contribuições recebidas por serviços prestados a terceiros;
- c) Pelas contribuições voluntárias e doações recebidas;
- d) Por subvenções e legados oferecidos à **nome da EJ** e aceitos pela Diretoria Executiva.

Artigo 8º - Em caso de extinção da **nome da EJ** o seu patrimônio será destinado a **destino do patrimônio**.

Capítulo IV - Assembléia Geral

Artigo 9º - A Assembléia Geral é o órgão de deliberação soberano da **nome da EJ** que poderá ser Ordinária ou Extraordinária.

Artigo 10º - Somente os membros efetivos terão direito a voto nas Assembléias Gerais, correspondendo 1 (hum) voto a cada membro efetivo, vedada a representação, nas Assembléias Gerais, por procuração.

Artigo 11 – Compete a Assembléia Geral: eleger a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo;

- a) decidir sobre reformas do Estatuto, na forma do art. **xx**;
- b) decidir sobre a conveniência em alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais;
- c) decidir sobre a extinção da Instituição, nos termos do art. **xx**;
- d) destituir qualquer membro da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo ou do Conselho Fiscal em caso de má conduta comprovada ou por infração deliberada ao Estatuto ou ao Código de Ética;
- e) aprovar o Regimento Interno;
- f) analisar e aprovar as demonstrações financeiras e contábeis, previamente aprovados pelo conselho fiscal, assim como os pareceres da Diretoria Executiva.
- g) aprovar a programação anual da Instituição para o período seguinte.
- h) Deliberar em casos omissos no presente Estatuto.

Parágrafo Único: A Assembléia Geral será presidida por **identificação do Presidente** e as funções de secretário da Assembléia Geral serão desempenhadas por **identificação do Secretário**.

***identificação do presidente** - o presidente é usualmente o Diretor Presidente da Empresa Júnior*

***identificação do secretário** - usualmente se trata de qualquer um dos membros efetivos, escolhido pela Assembléia Geral, por aclamação.*

Artigo 12 - As Assembléias Gerais serão convocadas por **agente de convocação**, com **xx** dias **úteis/corridos** de antecedência a sua realização, mediante divulgação dirigida a todos os membros efetivos.

Parágrafo Único - As Assembléias Gerais, serão ainda convocadas pela Diretoria Executiva, a requerimento de membros efetivos representando, no mínimo **fração** dos membros efetivos da **nome da EJ**.

***agente de divulgação** - definir o agente de divulgação: o Diretor Presidente, por exemplo.*

***porcentagem** - porcentagem considerada representativa dos membros efetivos (ver Cód. Civil)*

Artigo 13 - A Assembléia Geral Ordinária reunir-se-á **xx** vezes ao ano, sendo uma **xx** meses após o início do ano civil e outra no prazo de **xx** de meses antes do término do mesmo.

***número** - estes prazos podem ser, de por exemplo, 4 meses após o início do ano civil. Esta reunião tradicionalmente visa a análise das demonstrações financeiras e do relatório de atividades da gestão do ano anterior e portanto deve ser estabelecido um prazo que permita aos diretores realizarem este levantamento. a segunda reunião pode ser realizada até 3 meses antes do término do ano, uma vez que se destina à eleição da Diretoria Executiva ela deve ser realizada o mais cedo possível para permitir uma sucessão bem feita.*

Artigo 14 - Serão nulas as decisões da Assembléia Geral sobre assuntos não incluídos na Ordem do Dia, a não ser que na Assembléia Geral se encontrem **fração de 2/3** os membros efetivos e não haja oposição de qualquer deles.

***comentário** - este artigo não é obrigatório, mas recomendável para evitar 'manobras' na reunião e que alguma parte seja prejudicada.*

Artigo 15 - A instauração da Assembléia Geral requer um quorum de fração de 2/3 dos membros efetivos e suas decisões serão sempre tomadas por maioria de

fração de votos dos presentes, a não ser que disposto de forma distinta neste Estatuto.

Parágrafo 1 - Se à hora marcada para a Assembléia Geral não houver quorum de **fração** dos membros efetivos, será dado um prazo de **tempo de espera** para que seja atingido este quorum.

Parágrafo 2 - Caso não seja atingido **tempo de espera** o quorum de realização da Assembléia Geral após decorridos da primeira convocação, a Assembléia Geral se realizará se estiverem presentes pelo menos **fração** dos membros efetivos.

***frações** - os quoruns estabelecidos poderão ser, na 1a. convocação de 2/3 (dois terços) dos membros efetivos e na 2a. convocação um quorum reduzido, por exemplo, 1/3 (um terço) dos membros efetivos. quanto ao tipo de maioria da decisão, ela poderá ser simples ou então de 2/3 (dois terços), por exemplo.*

Capítulo V – Da Diretoria Executiva

Artigo 16 - A Diretoria Executiva é investida dos poderes de administração e representação da **nome da EJ**, de forma a assegurar a consecução de seus objetivos, observando e fazendo observar o presente Estatuto e as deliberações da Assembléia Geral.

Artigo 17 - A Diretoria Executiva será composta por **xx (número por extenso)** membros efetivos, distribuídos nas áreas de **nome das áreas** eleitos pela Assembléia Geral Ordinária da **nome da EJ**, para mandato de **xx (número por extenso) período** permitida a reeleição apenas uma vez ao mesmo cargo.

Artigo 18 - Em caso de vacância da Diretoria Executiva, esta elegerá um substituto para ocupar o cargo vago até a realização da próxima Assembléia Geral.

Artigo 19 - A Diretoria Executiva reunir-se-á, pelo menos **xx (número por extenso) período**, mediante convocação, por meio eletrônico, de seu Diretor **cargo**, com antecedência mínima de **xx dias úteis/corridos**

Parágrafo Único - As reuniões da Diretoria Executiva poderão ser, ainda, convocadas por seu Diretor **cargo**, a requerimento de, no mínimo **fração** de seus membros.

Artigo 20 - Compete à Diretoria Executiva:

- a) regulamentar e executar as deliberações da Assembléia Geral;
- b) elaborar as demonstrações financeiras, relatórios de atividades e orçamento anual e apresentá-los na Assembléia Geral;

- c) estabelecer as diretrizes fundamentais da **nome da EJ**;
- d) aprovar a admissão de membros da **nome da EJ**;
- e) aceitar subvenções e legados;

- c) aprovar as propostas de projetos a serem executados pela **nome da EJ** e os respectivos contratos;
- d) requerer e providenciar todas as formalidades necessárias à obtenção de imunidade e isenções fiscais;
- e) requerer os pedidos de projetos a terceiros, sempre levando em conta a capacidade da **nome da EJ** para assumi-los, bem como seus interesses e objetivos fundamentais;
- f) eleger substitutos para os cargos vagos de Diretores, no caso de vacância ou impedimento temporário dos mesmos, obedecendo ao disposto no **referência do Estatuto**;

Artigo 21 - Em quaisquer atos que envolvam obrigações sociais, inclusive assinatura de contratos, emissão de cheques, ordens de pagamento, e na constituição de procuradores, a **nome da EJ** será representada por dois Diretores em conjunto.

Capítulo VI – Do Conselho Fiscal

Artigo 22 - O Conselho Fiscal será constituído por **xx (número por extenso)** membros e seus respectivos suplentes, eleitos em Assembléia Geral.

§ 1º O mandato do Conselho Fiscal será de 1 (um) ano coincidente com o da Diretoria Executiva;

§ 2º Em caso de vacância, o mandato será assumido pelo respectivo suplente, até o seu término.

Artigo 23 - Compete ao Conselho Fiscal:

- a) examinar os livros de escrituração da Instituição;
- b) opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- c) requisitar a Diretoria Administrativo-Financeira, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela Instituição;
- d) acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;
- e) convocar extraordinariamente a Assembléia Geral;
- f) emitir pareceres sobre contas, balanços, relatórios financeiros, orçamento anual e relatórios apresentados pela Diretoria Executiva.

Parágrafo Único – O Conselho Fiscal se reunirá ordinariamente a cada **xx (número por extenso)** meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Capítulo VI - Das Eleições

Artigo 24 - Os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal são eleitos por membros efetivos da **nome da EJ** em eleições realizadas em Assembléia Geral convocada para este fim.

Artigo 25 - O Edital de Convocação da Assembléia Geral de Eleições deve ser publicado com no mínimo **xx** dias de antecedência à data da eleição.

Artigo 26 - Todo o membro efetivo pode candidatar-se a um cargo na Diretoria Executiva ou no Conselho Fiscal sendo a eleição realizada por **sistema de votação**.

Parágrafo Único - A reeleição para um mesmo cargo da Diretoria Executiva ou Conselho Fiscal é permitida uma única vez.

Capítulo VIII - Disposições Gerais

Artigo 27 - O exercício social coincidirá com o ano civil.

Artigo 28 - Os resultados da **nome da EJ** que se verificarem ao final de cada exercício social serão compulsoriamente reinvestidos na empresa.

Artigo 29 - É vedada a remuneração aos integrantes do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva pelo exercício de tais funções, bem como a distribuição de bonificações ou vantagens a dirigentes ou membros efetivos da **nome da EJ**.

Parágrafo Único - Os participantes de todos os projetos receberão da **nome da EJ** reembolso referente aos custos incorridos nos mesmos.

***artigos 28 e 29** - Estes artigos são absolutamente essenciais para que seja configurada a Empresa Júnior.*

Artigo 30 - A **nome da EJ** será extinta a qualquer tempo, **procedimento**.

***procedimento** - por exemplo, por deliberação de no mínimo 2/3 dos membros efetivos em Assembléia Geral - ou qualquer outra fração majoritária - convocada para este fim.*

Artigo 31 - O presente Estatuto somente poderá ser modificado pelo **procedimento**.

procedimento - *por exemplo, em Assembléia Geral, a qualquer tempo, pelo voto da maioria absoluta dos membros efetivos da Empresa Júnior*

MODELO DE CONTRATO DE VOLUNTARIADO

CONTRATANTE: _____
(qualificação)

VOLUNTÁRIO(A): _____

nacionalidade _____, inscrito no CPF sob o n° _____,

portador da Cédula de identidade n° _____, residente

e domiciliado _____ no endereço _____ daqui por diante denominado(a) simplesmente VOLUNTÁRIO(A).

As partes acima qualificadas celebram entre si, na melhor forma de direito, e com fundamento na Lei n° 9.608, de 18 de Fevereiro de 1998, o presente instrumento particular de CONTRATO DE VOLUNTARIADO, que se regerá pelas cláusulas abaixo estipuladas:

CLÁUSULA 1ª - O(A) VOLUNTÁRIO (A) é aceito pelo (a) _____

_____, para prestar os seguintes serviços: _____

—

—

—

CLÁUSULA 2ª - O(A) VOLUNTÁRIO (A) se compromete a prestar serviços

descritos na cláusula 1ª, nos seguintes dias e horários: _____

PARÁGRAFO ÚNICO: O(A) VOLUNTÁRIO(A) obriga-se a cumprir os horários

por ele próprio fixados nesta cláusula para prestação de serviços no(a) _____

CLÁUSULA 3ª - O(A) VOLUNTÁRIO(A) o(a) _____

compromete-se a:

- a) Assegurar ao **VOLUNTÁRIO(A)** as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades a ele confiadas;
- b) Avisar ao **VOLUNTÁRIO(A)** caso venha a dispensar temporária ou definitivamente seus serviços, por qualquer motivo.

CLÁUSULA 4ª - O(A) VOLUNTÁRIO(A) prestará os serviços de que trata a cláusula 1ª, de forma totalmente gratuita, por ser livre e espontânea vontade, a título de colaboração com o(a) _____ na consecução de suas finalidades institucionais.

CLÁUSULA 5ª - O presente contrato é firmado por prazo indeterminado.

CLÁUSULA 6ª - O(A) VOLUNTÁRIO(A) poderá a qualquer momento de vigência deste contrato, mudar os dias e horários de seus serviços voluntários prestados no (a) _____ desde que comunique por escrito, e com antecedência mínima de _____ dias.

CLÁUSULA 7ª - O presente contrato não gera e não gerará qualquer vínculo de relacionamento trabalhista-previdenciário entre as partes, em consonância como disposto no parágrafo único do artigo 1º da lei 9.608/98.

CLÁUSULA 8ª - Em vista da natureza não econômica e gratuita do presente instrumento contratual, em havendo a rescisão do mesmo por iniciativa de

qualquer uma das partes, o(a) **VOLUNTÁRIO(A)** não terá direito a remuneração, compensação ou indenização de qualquer tipo.

CLÁUSULA 9ª- O presente contrato poderá ser rescindido a qualquer tempo, por iniciativa de qualquer uma das partes.

CLÁUSULA 10ª- A rescisão do instrumento contratual não importará em qualquer ônus ou encargo financeiro para qualquer das partes.

CLÁUSULA 11ª - O(A) VOLUNTÁRIO(A) declara para os devidos fins de direito que cumprirá e respeitará todas as normas que regem as atividades do(a) _____

CLÁUSULA 12ª- A _____ critério do(a) _____ poderão ser concedidos ao(à) **VOLUNTÁRIO(A)** os seguintes benefícios:

a) _____

b) _____

CLÁUSULA 13ª- Fica eleito o foro da comarca de _____

para dirimir eventuais dúvidas ou litígios decorrentes do presente contrato.

E, por estarem justos e contratados, firmam o presente instrumento particular de **CONTRATO DE VOLUNTARIADO**, em duas vias de igual teor e para o mesmo fim, acompanhado das duas testemunhas abaixo assinadas, que a tudo assistiram.

Data:

Entidade:

Voluntário(a)

Testemunhas:

MODELO DE ATA DE FUNDAÇÃO E DE ELEIÇÃO

Aos “data e ano da reunião por extenso”, às “hora da reunião”, no “endereço da Assembléia – o endereço da empresa Júnior”, nesta Cidade, reuniram-se em Assembléia Geral Ordinária os seguintes alunos de graduação da “nome da Instituição”:

Abaixo deverão ser relacionados todos os alunos reunidos seguindo o modelo a seguir:

1. Fulano de Tal, brasileiro(a), solteiro(a), universitário(a) portador(a) da carteira de identidade nº XXXXXXXXXXXX expedida pelo IFP/RJ e inscrito(a) no CPF sob o nº XXXXXXXXXXXXX;

Abrindo os trabalhos, “Nome de alguém escolhido como presidente da Assembléia”, presidente da Assembléia Geral escolheu a mim, “nome de outra pessoa”, para secretariar a reunião. Isto posto, o Sr. Presidente ditou a pauta da reunião:

1. Apresentação e aprovação do Estatuto Social e fundação da “Nome da Empresa Júnior”;
 2. Eleição da primeira Diretoria Executiva da “Nome da Empresa Júnior” para a gestão 200X.
1. Apresentação e aprovação do Estatuto Social e fundação da “Nome da Empresa Júnior”;

Por não apresentar nenhum artigo contraditório aos propósitos da futura Empresa Júnior, foi aprovado o Estatuto Social por decisão unânime dos alunos presentes nesta Assembléia, bem como a criação da “Nome da Empresa Júnior”.

2. Eleição da primeira Diretoria Executiva da “Nome da Empresa Júnior” para a gestão 200X.

A votação se encerrou às “hora de encerramento”. A apuração se iniciou imediatamente após este horário. Por decisão unânime da maioria dos presentes, foram eleitos para os devidos cargos os seguintes candidatos:

Diretoria Executiva:

Estes são exemplos de diretoria que podem existir em uma EJ:

Diretor Administrativo: Nome do aluno

Diretor Financeiro: Nome do aluno

Diretor de Desenvolvimento e Qualidade: Nome do aluno

Diretor de Marketing: Nome do aluno

Diretor de Recursos Humanos: Nome do aluno

Sem mais assuntos a tratar, foi encerrada a Assembléia e eu, **Nome**, secretário desta Assembléia, lavrei a presente Ata, que lida e dada como correta, sendo assinada por mim, juntamente com o seu presidente.

“Nome do aluno”

CPF

Presidente da assembléia

“Nome do aluno”

CPF:

Secretário da assembléia

MODELO DE CONTRATO DE COMODATO

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, de um lado como COMODANTE, “NOME DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO”, estabelecida no “endereço da instituição de ensino”, inscrita no CNPJ n.º “.....”, neste ato representada por “nome do representante”, nacionalidade, casado, profissão, portador do RG. n.º “...” e do CPF n.º “...”, e do outro como COMODATÁRIO, O Sr. “nome de um representante da empresa Júnior”, nacionalidade, casado, profissão, portador do RG. n.º “...” e do CPF n.º “...”, residente à “endereço completo do comodatário”, resolvem firmar o presente ajuste, de acordo com os termos e condições a seguir estabelecidas:

DOIMÓVEL

- 1- O comodante é proprietário do imóvel localizado à “endereço completo do imóvel”, onde está instalada o Campus X da “nome da instituição de ensino”, situação está de pleno conhecimento do COMODATÁRIO.

DOOBJETO

- 2- Por força do presente instrumento, a COMODANTE dá ao COMODATÁRIO em comodato a sala X, andar X do imóvel situado à “endereço completo do imóvel”, para que lá se instale a Empresa Júnior Y, cujo objetivo é promover o treinamento de alunos do curso Z ministrados na “nome da instituição de ensino”.

DOCONTRATODECOMODATO

- 3- O prazo do contrato de comodato é de x anos a contar do dia “___”, findando, portanto em “___”, independente de qualquer tipo de notificação ou interpelação judicial ou extrajudicial ocasião em que a sala será restituída ao COMODANTE no mesmo estado em que recebeu, sem que ao COMODATÁRIO seja devida qualquer tipo de indenização, seja a título que for.
 - 3.1- A não restituição da sala dentro do prazo acima previsto acarretará na cobrança de multa diária no valor de R\$____(____), servindo, nesta hipótese o presente instrumento como título executivo extrajudicial, além de ensejar por

parte do COMODANTE, a propositura de Ação de Reintegração de Posse com pedido liminar de desocupação.

Parágrafo Único: O comodato poderá ser prorrogado por igual período mediante manifestação de vontade comum pelas partes, ou ainda ser alterado, em qualquer tempo; sempre, porém, através de Termos aditivos.

4- Constituem-se em condições a serem observadas pelo COMODATÁRIO durante o prazo de vigência deste instrumento:

4.1 – Não transferir o comodato para quem quer que seja, sem a anuência expressa do COMODANTE;

4.2 – Não realizar qualquer tipo de evento no local, sem a prévia anuência do COMODANTE;

4.3 – Conservar em bom estado o imóvel dado em comodato, promovendo os reparos que fizerem necessários.

5- O descumprimento por parte do COMODATÁRIO de qualquer das condições acima estabelecidas, ensejará a imediata rescisão do presente contrato;

6- Não poderá ser dada ao imóvel objeto do presente comodato outra destinação, senão aquela prevista na cláusula 2º.

7- Deverá o COMODANTE diligenciar por si e por seus prepostos de modo a que o exercício de suas atividades não interfira no normal funcionamento do Campus Universitário existente no local.

8- Fica eleito o Foro da Comarca de “local de registro do comodato”, como único competente para dirimir eventuais controvérsias oriundas deste instrumento.

E por estarem assim, justos e contratados, firmam o presente em 02 (duas) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo, que também o subscrevem.

Cidade, data e ano

Nome do COMODATÁRIO e Assinatura

Nome do COMODANTE e Assinatura

Testemunhas:

MODELO DE CARTA À IES

À **nome da EJ**

Desempenhando um importante papel de agregar conhecimentos e experiência aos alunos da **nome da IES, nome da EJ** se mostra como um grande fator diferencial na vida profissional dos membros que por ela passaram.

Portanto, a **nome da IES** declara, por este documento, o apoio que oferecemos à **nome da EJ** – empresa júnior de cursos abrangidos pela EJ da **nome da IES**. Esse apoio baseia-se no conhecimento que temos do trabalho realizado por esta empresa, e do valor que agregado à imagem **nome da IES** pelo trabalho realizado pela **nome da EJ**.

Assim, este documento reafirma o interesse da nome da IES em apoiar as atividades da nome da EJ na faculdade.

Atenciosamente,

Responsável pela IES

CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR

PREÂMBULO

Nós, as empresas juniores, representadas pela Brasil Júnior, com o intuito de determinar o formato mínimo capaz de assegurar a confiabilidade dos serviços prestados por todas as empresas juniores brasileiras e de alinhá-las ao seu papel na sociedade e ao compromisso do Movimento com o desenvolvimento, definimos este Conceito Nacional de Empresa Júnior.

CAPÍTULO I – DO CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR

Artigo 1º - O Conceito Nacional de Empresa Júnior tem como objetivo determinar todos os critérios que deverão ser respeitados e seguidos, a fim de que uma associação civil seja reconhecida como uma empresa júnior por parte da Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior.

Parágrafo único – O Conceito Nacional de Empresa Júnior não menciona aspectos determinados na Legislação Brasileira ou quaisquer outros hierarquicamente superiores a este, os quais deverão ser integralmente respeitados pelas empresas juniores.

CAPÍTULO II – DAS EMPRESAS JÚNIORES

Artigo 2º - As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.

Artigo 3º - A finalidade da empresa júnior deve estar definida em estatuto como:

I – Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada;

II – 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;

III – Fomentar o empreendedorismo de seus associados.

§ 1º – A empresa júnior poderá ter outras finalidades desde que não contrariem este conceito.

§ 2º – O estatuto não poderá definir como finalidade da empresa júnior gerar receita para a(s) instituição(ões) de ensino superior a que estiver vinculada.

Artigo 4º - Toda empresa júnior deverá estar vinculada a, pelo menos, uma instituição de ensino superior e a, pelo menos, um curso de graduação, que deverão estar determinados em estatuto.

Parágrafo único – Será considerada empresa júnior apenas aquela cujo exercício possuir atestado oficial de reconhecimento por parte da(s) instituição(ões) de ensino superior à(s) qual(is) estiver vinculada.

Artigo 5º - A empresa júnior não poderá estar vinculada a qualquer partido político.

CAPÍTULO III – DO QUADRO SOCIAL

Artigo 6º - Para fins de admissão, serão considerados elegíveis única e exclusivamente os alunos regularmente matriculados na(s) instituição(ões) de ensino superior e no(s) curso(s) de graduação a que a empresa júnior for vinculada e que manifestarem interesse mediante participação no processo de admissão previsto pela empresa júnior.

Parágrafo único – A empresa júnior deverá ter processo de admissão, descrito em estatuto como aberto a todos os alunos do(s) curso(s) de graduação da(s) instituição(ões) de ensino superior a que for vinculada.

Artigo 7º - O quadro social da empresa júnior será composto pelos membros associados, que serão vinculados à empresa júnior como voluntários.

§ 1º – Todos os membros associados à empresa júnior deverão assinar termo de voluntariado.

§ 2º – O quadro social da empresa júnior deverá ser formado única e exclusivamente por alunos regularmente matriculados na(s) instituição(ões) de ensino superior e no(s) curso(s) de graduação a que for vinculada.

CAPÍTULO IV – DOS ASPECTOS JURÍDICOS

Artigo 8º - A empresa júnior deverá:

I – Constituir-se como associação civil, pessoa jurídica de direito privado, devidamente

registrada na forma da Lei;

II – Cadastrar-se regularmente junto ao CNPJ/MF;

III – Respeitar, observar e cumprir incondicional e imperativamente as Legislações Federal, Estadual e Municipal.

CAPÍTULO V – DOS PROJETOS E SERVIÇOS

Artigo 9º - O estatuto da empresa júnior deverá determinar que somente possam ser realizados projetos e serviços que cumpram, ao menos, uma das seguintes 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.

CAPÍTULO VI – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 10º – A verificação de todos os critérios estabelecidos pelo Conceito Nacional de Empresa Júnior, a fim de determinar se uma associação pode ou não ser considerada uma Empresa Júnior, será realizada pela Brasil Júnior e suas federações de empresas juniores confederadas, de acordo com as normas estabelecidas pela Brasil Júnior.

Artigo 11º - O Conceito Nacional de Empresa Júnior entrará em vigor a partir da data deliberada na Assembléia de aprovação deste documento.

Parágrafo único - O presente Conceito Nacional de Empresa Júnior poderá ser modificado, a qualquer tempo, pela Assembléia Geral da Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior, passando a modificação a vigorar a partir da data deliberada pela Assembléia.