

GUIA
DE
EMPRESAS JUNIORES

Filippe Apolo Gomes da Cunha
e
Danilo Calazans

2011

Diagramação e Impressão: Gráfica Imperial Ltda (53) 3201.2897

Capa: Danilo Calazans e Kely Martinato

Ilustrações: Felipe Apolo Gomes da Cunha

C972g Cunha, Filipe Apolo Gomes da
Guia de empresas juniores / Filipe Apolo Gomes da Cunha,
Danilo Calazans. - Brasília : Comitê Executivo para Formação de
Recursos Humanos em Ciências do Mar - PPG-MAR, 2011.
156 p. ; 21 cm

1. Ciências do Mar 2. Empresas juniores 3. Alunos de
graduação 4. Administração I. Calazans, Danilo
III. Título

CDU 551.46.09:658

Ficha catalográfica: Clarice Pilla de Azevedo e Souza – CRB10/923

Apresentação

Este guia, baseado no DNA Júnior lançado pela Brasil Júnior, foi elaborado para dar auxílio aos alunos de graduação dos cursos da área de Ciências do Mar o passo a passo para fundar ou mesmo reestruturar as suas Empresas Júniores. A estrutura deste Guia foi construída para que, ao final do processo de fundação da Empresa Júnior (EJ), 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.

Naturalmente, as empresas juniores terão que se adaptar ao seu ambiente. E por isso, as práticas de gestão apresentadas 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 valiosas para todo o Movimento Empresa Júnior.

Filippe Apolo Gomes da Cunha e Danilo Calazans

Índice

Apresentação

Capítulo 1 – Definição de Empresa Júnior 7

História 8

Brasil Júnior 9

Federações Confederadas 11

Capítulo 2 – O Conceito Nacional de Empresa Júnior 13

Capítulo 3 – Código de Ética da Brasil Júnior 17

Capítulo 4 – Pensar a Empresa Júnior 27

Perguntas mais frequentes 27

Os primeiros passos 30

Infraestrutura 36

Formação de Equipes 38

Benchmarking 40

Fundação 44

Legalização 60

Tributos 69

Capítulo 5 – Definindo o seu negócio 73

Sumário Executivo 74

Apresentação da Empresa Júnior 76

Produtos e Serviços 77

Análise de Mercado 81

Planejamento de *Marketing* 85

Planejamento Financeiro 89

Capítulo 6 – Estrutura Organizacional 95

Hierarquia e Organograma 96

Missão 100

Visão 102

Valores 103

| | |
|---------------------------------------------|------------|
| Capítulo 7 – Aspectos Operacionais | 105 |
| Gestão Administrativo-Financeira | 106 |
| Gestão do Conhecimento | 109 |
| Gestão de <i>Marketing</i> | 112 |
| Gestão de Pessoas | 115 |
| Gestão da Presidência | 119 |
| Gestão de Projetos | 121 |
| Gestão da Qualidade | 131 |
| Considerações Finais | 137 |
| Bibliografia | 139 |
| Anexo | 141 |
| Empresas Juniores em Ciências do Mar | 145 |

Definição de Empresa Júnior

Empresa Júnior (EJ) é uma associação civil, sem fins lucrativos e apartidária com fins educacionais formada exclusivamente por alunos do ensino superior.

As empresas juniores são criadas somente por alunos de graduação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) e devem ser sempre ligadas a um ou mais cursos de graduação. A gestão de uma EJ é feita pelos próprios alunos. A empresa júnior não constitui em si uma pessoa jurídica específica. No Brasil as empresas juniores de forma associada têm buscado um entendimento de que a EJ estaria mais próxima de ser uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

O objetivo primeiro das empresas juniores é promover a melhor experiência de mercado aos alunos graduandos na instituição à qual elas são vinculadas. Por esse objetivo entende-se fomentar o crescimento pessoal e profissional do aluno membro, por meio do oferecimento de serviços de qualidade e a um baixo custo ao mercado. Dessa forma, além de atingir seu próprio objetivo, as EJ's contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo em sua região. Em alta escala, o Movimento das Empresas Juniores (MEJ) contribui com uma importante parcela no desenvolvimento empresarial e econômico do país.

As EJ se enquadram no terceiro setor da economia, pois estão no setor privado (portanto não são do Primeiro Setor) e não têm por fim último o lucro (excluindo-se do Segundo Setor). Dessa forma, acabam por ter reduzidos custos operacionais e de tributação, podendo oferecer serviços de qualidade a um custo baixo. As EJ atendem principalmente o

mercado das micro e pequenas empresas, que costumeiramente não tem acesso à consultoria sênior e enfrentam grandes dificuldades na gestão.

A fim de garantir um excelente aprendizado, todo o trabalho executado pode ter o acompanhamento e a orientação de um professor ou profissional da respectiva área de conhecimento, visto que esses trabalhos são prestados como consultoria a todo tipo de empresas, embora o maior mercado seja o das micro e pequenas empresas (MPE).

Ex-alunos que passaram por empresas juniores contam com o diferencial de conhecer o mercado, ter experiência de trabalho, conhecer a prática empreendedora e desenvolver suas habilidades empresariais.

História

A primeira Empresa Júnior surgiu na ESSEC (*L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*) no ano de 1967, em Paris na França. Os alunos criaram a Junior Entreprise, uma associação que proporcionaria uma realidade empresarial e que prestaria serviços de consultoria para empresas de mercado. O conceito depois se espalhou entre as escolas de engenharia e administração da França, em seguida pelas escolas de comunicação, agronomia e outras instituições. Em 1969 foi criada a primeira confederação, a Confederação Francesa de Empresas Juniores que já reunia mais de 20 empresas na época.

Em 1987, por iniciativa da Câmara de Comércio Brasil-França o conceito de Empresa Júnior chega ao país. Surgem as primeiras Empresas Juniores no Brasil em 1989: Empresa Júnior FGV da Fundação Getúlio Vargas e Júnior FAAP na Fundação Armando Álvares Penteado. Em 1990, existiam sete empresas, que se uniram para fundar, no mês de junho, a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo). Os seus principais objetivos eram: representar as Empresas

Juniores Federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento.

Na Oficina de Trabalho realizada em Florianópolis, em outubro de 2006, que teve como finalidade elaborar a Proposta Nacional de Trabalho para o período 2007-2010 do hoje Comitê Executivo para Formação de Recursos Humanos em Ciências do Mar – PPG-Mar (PNT 2007-2010), **Ciências do Mar** ficou definido como “*A área do saber que se dedica à produção e disseminação de conhecimentos sobre os componentes, processos e recursos do ambiente marinho e zonas de transição*”. Houve consenso de que se tratava de uma definição preliminar, sem intenção de esgotar o debate, que servia essencialmente de ponto de partida para a identificação dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação que atuariam nesse domínio do conhecimento no Brasil.

Atualmente, estão em funcionamento 40 cursos de graduação da área de Ciências do Mar, sendo 17 de Engenharia de Pesca, 13 de Oceanografia, 7 de Biologia Marinha, 2 de Engenharia de Aquicultura e 1 de Geofísica Marinha.

Em 1999 foi fundada a primeira Empresa Júnior ligada à Ciências do Mar: a Empresa Júnior de Consultoria Ambiental e Oceanografia – ECOSERVICE ligada ao Curso de Oceanologia da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Atualmente existem oito empresas juniores ligadas aos cursos de Oceanografia e cinco aos cursos de Engenharia de Pesca no Brasil. Algumas das empresas juniores atuantes em Ciências do Mar serão detalhadas no fim deste Guia e as outras citadas.

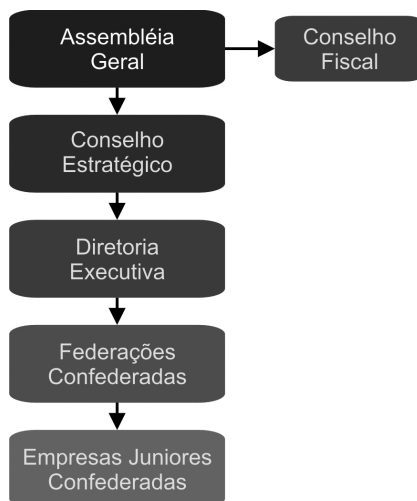
Brasil Júnior

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores, também designada por **Brasil Júnior**, é a instância representativa do Movimento

Empresa Júnior (MEJ) 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 Júnior confederada, é o órgão soberano da Confederação. É a assembléia que tem o poder maior, entre outros, de eleição dos Diretores e do controle estatutário. O **Conselho Estratégico** é o órgão representativo, e é composto por dois 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, 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 Júniores do País.

A Confederação Nacional, agrega 14 Federações Estaduais e mais de 1.250 empresas juniores, sendo que 176 são confederadas.

Federações Confederadas

- Concentro – Federação de Empresas Júniores do Distrito Federal (13 EJ).
- FEJECE – Federação das Empresas Júniores do Estado do Ceará (5 EJ).
- FEJEMG – Federação das Empresas Júniores do Estado de Minas Gerais (36 EJ).
- FEJEPAR – Federação das Empresas Júniores do Estado do Paraná (17 EJ).

- FEJEPE - Federação das Empresas Juniores do Estado de Pernambuco (5 EJ).
- FEJERS - Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul (8 EJ).
- FEJESC – Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina (13 EJ).
- FEJESP – Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo (37 EJ).
- JuniorES – Federação das Empresas Juniores do Estado do Espírito Santo (6 EJ).
- PBJúnior - Federação das Empresas Juniores do Estado da Paraíba (6 EJ).
- Rio Júnior - Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio de Janeiro (13 EJ).
- UNIJrBA - Federação das Empresas Juniores do Estado da Bahia (12 EJ).
- FEJEA - Federação das Empresas Juniores do Estado de Alagoas (3 EJ).
- RNJunior - Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Norte (2 EJ).

Capítulo 2

O Conceito Nacional de Empresa Júnior

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.

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.

II – Das Empresas Juniores

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.

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.

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.

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.

VI – Das Disposições Gerais

Artigo 10 – 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 11 - 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.

Entendendo-se então o que é uma Empresa Júnior e como está estruturado o MEJ no Brasil, é possível então passar para os Capítulos deste Guia que são os da Fundação de uma EJ; seus Negócios, sua Estrutura Organizacional e os seus Aspectos Operacionais.

Código de Ética da Brasil Júnior

Introdução

Uma gestão responsável, pautada na ética, concede a qualquer organização uma excelente reputação perante a sociedade. Esse reconhecimento público é um ativo intangível que agrega valor à organização e permite a construção de relações de confiança junto aos seus *stakeholders*. Relações que se tornam a base para o crescimento sustentável das organizações.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores - Brasil Júnior - atua em um meio completamente diferenciado, composto por Empresas Juniores de diversas áreas do conhecimento. Além disso, por atuar em esfera nacional, precisa lidar com diferenças culturais e regionais as quais fazem com que cada uma de suas Federações e Empresas Juniores tenha uma maneira única de trabalhar.

Assim, a Confederação necessita agir de maneira uniforme de modo que as atitudes e valores seguidos devem ser compartilhados por todos. Nesse contexto o Código de Ética vem para ser um instrumento que guiará a Brasil Júnior em sua gestão, em suas ações, em seus princípios e em seus valores.

É interessante exibir uma definição geral para o Código de Ética: “O Código de Ética é o instrumento através do qual todos os *stakeholders* podem conhecer uma organização, suas formas de atuação e suas normas de conduta tanto dela (organização) como de todos os seus colaboradores.”.

Desta maneira, é possível listar alguns benefícios para a Confederação ao atuar com base neste Código de Ética:

- Uniformização dos critérios;
- Respaldo na tomada de decisões;
- Parâmetro para a solução de conflitos.

Sendo assim, vê-se a importância de se seguir um Código de Ética bem estruturado que balize suas ações. É imprescindível que haja comprometimento por parte de todas as pessoas e instituições ligadas à Brasil Júnior com o que está disposto nesse Código de Ética. Isto é essencial para que a imagem passada pelo Movimento Empresa Júnior brasileiro seja aquela que é transmitida pelos valores das organizações que o compõem.

II Objetivos

Este Código de Ética tem como principal objetivo, guiar as ações e a gestão do Movimento Empresa Júnior (MEJ) brasileiro. Este é um instrumento através do qual a sociedade pode conhecer a forma de atuação do MEJ e os valores que regem as ações de todas as suas instâncias, assim como das pessoas que as compõem. Este Código possui três funções básicas:

Função de Legitimação Moral

Deixar claro os direitos e deveres do MEJ para com a sociedade, de modo que esta possa ter a plena consciência sobre o que pode esperar com relação à atuação dos empresários juniores.

Função Cognitiva

Identificar os comportamentos oportunistas (não éticos) e deixar claro o exercício apropriado da autoridade e da arbitrariedade, de modo que este não seja abusivo.

Função de Incentivo

Gerar incentivos ao acompanhamento dos princípios e valores nele explícitos e também das suas normas de conduta. Com isso, forma-se uma reputação positiva para a Brasil Júnior e estabelecem-se relações de confiança entre a sociedade e a Confederação.

Espera-se que o Código de Ética do MEJ seja internalizado e incorporado por todas as instâncias do Movimento, direta ou indiretamente relacionadas à nossa Confederação, e que todas as três funções descritas acima sejam contempladas.

III Aplicabilidade

Artigo 1º - O Código de Ética se aplica obrigatoriamente a todas as Federações e Empresas Juniores confederadas e serve de orientação às demais Federações e Empresas Juniores.

Artigo 2º - O Código de Ética se aplica obrigatoriamente a todos empresários juniores que fazem parte da Brasil Júnior e serve de orientação aos demais empresários juniores.

Artigo 3º - O código de ética se aplica aos Empresários Juniores em situações que envolvam e/ou impactem qualquer uma das instâncias do MEJ.

IV Vedações

Artigo 4º - Devem-se avaliar cuidadosamente situações que possam caracterizar conduta não aceitável do ponto de vista ético – mesmo que não causem prejuízos tangíveis à Confederação, às Federações ou às Empresas Juniores. Em particular, NÃO são aceitáveis as seguintes condutas:

Aos empresários juniores:

- (I) Omitir ou compactuar com casos de não conformidade com este Código de Ética e com o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ);
- (II) Manifestações partidárias;
- (III) Tratar de forma desigual ou injusta seja por interesse pessoal ou da Empresa Júnior, qualquer das partes interessadas (membros, fornecedores, graduandos, professores, outras empresas, clientes, comunidade, entidades, IES, parceiros, entre outros) em função de cor, sexo, religião, origem, classe social, idade ou incapacidade física/mental;
- (IV) Receber ou fazer pagamentos questionáveis quanto à origem e destino do dinheiro;
- (V) Ofensas, difamação, exploração de qualquer natureza, repressão, intimidação, assédio moral e sexual, preconceito, violência verbal ou não verbal, ou favorecimento nas relações profissionais;
- (VI) Solicitar, sugerir ou receber vantagens pessoais, utilizando-se do cargo ou não, em nome da Brasil Júnior, das Federações ou das Empresas Juniores sem que haja contrapartidas às mesmas;
- (VII) Fazer uso de informações privilegiadas, obtidas no exercício profissional, em benefício próprio (empresário ou Empresa Júnior) ou de terceiros;
- (VIII) Aceitar, no exercício de suas atividades profissionais, qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, comissão, doação, ou vantagem de qualquer espécie, para si ou para terceiros, que não estejam previstas em lei;
- (IX) Prática de nepotismo;

- (X) Consumo de bebidas alcoólicas e drogas ilegais, bem como estar sob efeito dessas, durante a jornada e/ou no ambiente de trabalho.

Às Empresas Juniores:

- (I) Prestar serviços ou agir de qualquer forma que a Constituição Brasileira julgue ilegal;
- (II) Iniciar ou dar continuidade a projetos que não estejam de acordo com as normas de proteção ambiental.

V Relacionamento

Seção I - Com Membros

Artigo 5º - As Empresas Juniores, Federações e a Confederação devem promover o recrutamento, seleção e aperfeiçoamento de seu pessoal com base em critérios técnicos, procurando, se possível, a orientação de um profissional da área e dando a oportunidade aos interessados participarem de um processo imparcial, sem discriminação de idade, sexo, etnia, orientação sexual, religião, classe social, diferenças culturais ou necessidades especiais.

Artigo 6º - As Empresas Juniores, Federações e a Confederação devem proceder quanto aos processos eleitorais, utilizando-se de meio formal para convocação de assembléia, prezando pela imparcialidade e legitimidade na avaliação. Os candidatos, por sua vez, deverão prezar pela autenticidade e pela veracidade na apresentação dos projetos para candidatura.

Artigo 7º - As Empresas Juniores e seus membros devem informar a Federação, por sua vez informar a Confederação, quando souberem de Empresas Juniores e Federações que não estejam seguindo o presente Código de Ética e/ou Conceito Nacional de Empresa Júnior.

Artigo 8º - As Empresas Juniores devem representar sua Federação, se comprometendo com a qualidade dos serviços prestados e com a divulgação do Movimento Empresa Júnior.

Artigo 9º - Os empresários juniores devem construir uma postura profissional ética em relação ao seu trabalho, responder pelos atos de sua responsabilidade, cumprir as funções que lhe forem delegadas e agir cooperativamente na sua Empresa Júnior. Não devem também sobrepor interesses individuais aos objetivos organizacionais e devem conhecer os princípios do Movimento Empresa Júnior para disseminá-los.

Seção II - Com Estudantes não membros do Movimento Empresa Júnior

Artigo 10º - Os empresários juniores devem fornecer informações plenas aos estudantes interessados sobre área de atuação e o funcionamento de sua Empresa Júnior, Federação e Confederação.

Artigo 11º - As Empresas Juniores buscarão incentivar os estudantes a participar dos processos seletivos para o Movimento Empresa Júnior, procurando dar oportunidades àqueles que não têm o privilégio de estarem na empresa por qualquer motivo, promovendo o desenvolvimento do aluno através de treinamentos, palestras, atividades de extensão e de outras formas.

Seção III - Com Entidades (Parceiros, Patrocinadores, IES, Órgão Representativo)

Artigo 12º - As Empresas Juniores, Federações e a Confederação devem promover, entre si, o intercâmbio de informações e a troca de conhecimentos, procurando fortalecer o MEJ como um todo.

Artigo 13º - No caso de trabalhos em conjunto ou parcerias, cada Empresa Júnior, Federação e Confederação irá cumprir com as ações

atribuídas a si, empenhando-se em evitar conflitos, procurando sempre interagir para aprimorar as atividades.

Artigo 14º - Como representante do Movimento Empresa Júnior no estado, as Federações devem ser o elo entre as Empresas Juniores e o órgão de representação nacional, agindo na regulamentação das atividades.

Artigo 15º - A Confederação Brasileira de Empresas Juniores deve se responsabilizar pelo bom relacionamento com confederações de outros países, MEC, entidades governamentais federais e demais entidades de representação nacional, se comprometendo com a qualidade das Empresas Juniores federadas das Federações que atuam na Confederação.

Artigo 16º - A Empresa Júnior deve: dar informações à Instituição de Ensino Superior a que pertence e esclarecê-las no que diz respeito aos serviços que presta; zelar pelo nome, imagem da instituição e pela boa relação com esta; fazer bom uso do espaço e recursos fornecidos pela instituição utilizá-los de acordo com o objetivo da solicitação; e respeitar as decisões legais tidas pelas autoridades da instituição, bem como seu estatuto.

Seção IV - Com o Público (Clientes e Comunidade)

Artigo 17º - As Empresas Juniores devem exercer suas atividades em regime de livre e leal concorrência, cabendo-lhes zelar pela imagem da categoria e pela qualidade dos serviços que oferecem baseadas na ética e na aptidão técnica de seus membros e orientadores.

Artigo 18º - As Empresas Juniores devem exercer suas atividades segundo a legislação específica aplicável à sua área de atuação, aos acordos e as convenções, coletivos ou individuais e às condutas estabelecidas neste Código.

Artigo 19º - As Empresas Juniores e a Federação devem cumprir rigorosamente os acordos contratuais que fizerem, além de respeitar as leis e regulamentações vigentes, o Código de Defesa do Consumidor e o presente Código de Ética.

Artigo 20º - As Empresas Juniores devem manter com seus clientes, uma relação transparente em relação aos serviços prestados, buscando o melhor desempenho e satisfação do cliente.

Artigo 21º - As Empresas Juniores podem realizar Projetos Sociais a fim de levar benefícios à comunidade.

Artigo 22º - A captação dos clientes pelas Empresas Juniores deve ser baseada na qualidade dos serviços que oferecem. É vedado o aliciamento ou desvio desleal de clientes da concorrência.

Artigo 23º - As Empresas Juniores devem prezar pela clareza dos seus objetivos na formação do preço de seus serviços, buscando informações no mercado sobre seus concorrentes para que sua atividade não prejudique de forma desleal profissionais da área.

Artigo 24º - As Empresas Juniores poderão cobrar pelos seus projetos, investindo o excedente arrecadado no desenvolvimento da empresa e/ou dos membros.

Seção V - Com outras empresas

Artigo 25º - Na veiculação de publicidade, as Empresas Juniores devem ter o intuito de divulgar o Movimento Empresa Júnior e não fazer propaganda comparativa depreciando a concorrência. Deverão também assim como em quaisquer meios de divulgação, não fazer comentários desleais, depreciando os concorrentes.

Artigo 26º - Em situações de conflito, as Empresas Juniores devem assumir posição aberta à negociação e ao entendimento.

VI Critérios

Artigo 27º - As infrações cometidas são avaliadas segundo os critérios abaixo preestabelecidos, que devem ser avaliados individualmente. O Conselho de Administração da Brasil Júnior tem a função de avaliar tais infrações e emitir parecer definindo a gravidade da infração e a punição adequada, de acordo com o Regimento Interno da Confederação.

Parágrafo Único: Casos não enquadrados nos critérios abaixo serão julgados pelo Conselho de Administração conforme a gravidade, danos e consequências, baseados neste Código.

Seção I - Imagem

Artigo 28º - O Conselho de Administração deve avaliar de maneira qualitativa e quantitativa o ferimento da imagem, causado pelo infrator em análise, de qualquer Empresa Júnior ou Federação confederada, assim como da Brasil Júnior ou qualquer organização relacionada ao Movimento Empresa Júnior no âmbito nacional.

Seção II - Danos Materiais

Artigo 29º - Caso ocorram danos materiais à Confederação e/ou às suas partes, causados pelo infrator em análise, o Conselho de Administração deve avaliá-los quantitativamente. O prejudicado pelos danos deverá apresentar ao Conselho um orçamento ou ordem de serviço com o valor da reposição do dano para avaliação.

Artigo 30º - Após a punição, o responsável pelos danos deverá apresentar a(s) nota(s) fiscal (is) do(s) material (is) danificado(s), comprovando a reposição, com prazo de entrega definido pelo Conselho.

Seção III - Danos Morais

Artigo 31º - O Conselho de Administração da Brasil Júnior deve avaliar os danos morais causados pelo infrator em análise, apresentados pelo

prejudicado. Incumbe ao Conselho apreciar o ato responsável pelos danos, sujeitando o infrator às sanções administrativas cabíveis, previstas no Regimento Interno.

Seção IV - Projetos da Brasil Júnior e de Federações

Artigo 32º - Caso ocorram danos a projetos da Confederação ou de suas Federações causados pelo infrator em análise, o Conselho de Administração da Brasil Júnior deve avaliá-los de um modo qualitativo e quantitativo. Entende-se por danos a projetos da Brasil Júnior e de Federações quaisquer distúrbios causados ao andamento pleno das atividades.

Capítulo 4

Pensar a Empresa Júnior

Toda quebra de inércia tende a ser difícil. O mesmo aplica-se à abertura de uma Empresa Júnior. Processos, contratemplos 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?

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. 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 com o mercado de trabalho.

Perguntas mais frequentes (FAQ)

Para sanar dúvidas, algumas perguntas devem ser bem esclarecidas, antes de dar início ao processo de fundação da EJ. Se ainda assim, as dúvidas persistirem, deve-se entrar em contato com a Federação mais próxima ou diretamente com a Brasil Júnior.

1) A Instituição de Ensino Superior - IES (também usada nesse Guia como Instituição ou Universidade) tem a obrigação de “ajudar” a EJ?

R: Não. Se a Universidade não quiser investir na EJ, ela tem todo o direito de não fazê-lo. Para evitar que isto aconteça, um modelo prático de Plano de Negócios, direcionado para demonstrar a viabilidade da abertura deste tipo de empreendimento (EJ) deve ser elaborado.

2) A EJ pode funcionar fora do campus da Instituição de Ensino Superior?

R: Sim. Não há nada que obrigue a EJ a funcionar dentro das dependências do Campus Universitário. No entanto, como geralmente a IES, arca com alguns tipos de custos fixos, é altamente recomendável que a EJ permaneça dentro dos domínios acadêmicos e um contrato de comodato pode ser elaborado.

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

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

4) Quanto tempo da semana 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.

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

R: Esse momento ocorrerá no dia em que a EJ sentir segurança suficiente para desenvolver projetos de qualidade.

6) 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, ao serviço ofertado, justamente se for levado em consideração o nível de qualificação dos profissionais habilitados para este tipo de finalidade.

7) A 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.

8) Depois de fundada, a EJ será automaticamente federada?

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

9) A 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 EJ pode funcionar sem CNPJ?

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

A filosofia que está por trás destas respostas é a de que os estudantes, num *insight* de empreendedorismo, não desistam apesar das

dificuldades vigentes. Portanto, quem está começando agora, não deve se assustar com estes obstáculos iniciais e nem cogitar a hipótese de desistência.

Os primeiros passos

Para evitar problemas no futuro, é imprescindível dar bastante atenção a estes primeiros passos. Por mais burocráticas que possam parecer, as etapas subsequentes são fundamentais e, caso sejam ignoradas, podem comprometer a estrutura da futura 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.

Como já citado duas das primeiras perguntas quando se está prestes a colocar em prática a ideia de abrir uma Empresa Júnior são as seguintes:

A IES tem obrigação de ceder o espaço físico?

A IES tem obrigação de aceitar a ideia de fundação e custeá-la?

Como já dito, em ambos os casos, a resposta é NÃO. Como existem muitas Instituições que ainda não conhecem a ideia, há certa resistência em aceitá-la, ainda mais por estar sob a responsabilidade de alunos, fato encarado com receio por alguns representantes das Instituições. Para facilitar o 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 tranquila. Atualmente, estas IES têm investido bastante em programas de incentivo ao empreendedorismo. Dessa forma,

tendem a ser mais flexível com a ideia da 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 adotaram uma Empresa Júnior na sua estrutura foram 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 aumento 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 talvez se 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, deve-se entrar em contato com o coordenador do curso e apresentar um documento – o qual

ajudará a confeccionar – explicando os objetivos da Empresa Júnior, caso a Instituição ainda não tenha o conhecimento sobre a ideia. Apesar de serem muito importante para o desenvolvimento da empresa, muitas EJ's começaram seus trabalhos antes mesmo de conseguirem um espaço para se estabelecer.

É preciso sondar a disponibilidade de um espaço físico, assim como alguma infraestrutura necessária para o funcionamento, mas cabe lembrar que a IES não é obrigada a doar material; se não houver condições para conseguir a mobília, métodos criativos devem ser usados para adquiri-la. 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 se encontra, é prodente procurar vender a ideia para um professor que possa interceder junto aos coordenadores. Isto, sem dúvida, trará maior credibilidade à ideia de fundação da Empresa Júnior, abrindo caminhos mais facilmente transponíveis. Ainda sobre o professor, detalha-se mais adiante sobre as suas outras atribuições, tal como o tópico de orientação dos projetos.

Para facilitar a negociação, em ambos os casos, recomenda-se 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, pro atividade 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).

Caso a IES esteja de acordo em ceder um espaço físico que possibilite o funcionamento da Empresa Júnior em suas dependências um Contrato de Comodato deverá ser assinado entre a instituição e a EJ. Um exemplo deste tipo de contrato é sugerido a seguir (em *italico* deve ser preenchido).

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. (*número do CNPJ da IES*), neste ato representada por *nome do representante, nacionalidade, estado civil, profissão*, portador do RG. n.º (*número da RG*) e inscrito no CPF sob o n.º (*número do CPF*), e outro como COMODATÁRIO, O Sr. *nome de um representante da empresa júnior, nacionalidade, estado civil, profissão*, portador do RG. n.º (*número da RG*) e inscrito no CPF sob o n.º (*número do CPF*), residente à “*endereço completo do comodatário*”, resolvem firmar o presente contrato, de acordo com os termos e condições a seguir estabelecidas:

DO IMÓVEL

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

DO OBJETO

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

DO CONTRATO DE COMODATO

3- O prazo do contrato de comodato é de X anos a contar do dia “*(por extenso)*”, findando, portanto em “*(por extenso)*”, 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 devido 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\$____, __)(*por extenso*), 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:

Infraestrutura

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 a empresa, devemos nos ater ao trivial.

Como muitos grupos de fomento encontram dificuldade em estimar o quanto será gasto, para facilitar, é sugerido alguns itens de suma importância. A projeção a seguir é baseada num espaço físico de, aproximadamente 06 m², lembrando que quanto maior o espaço melhor.

| Infraestrutura da sala | |
|------------------------|------------|
| Descrição | Quantidade |
| Computadores | 1 |
| Impressora | 1 |
| Cadeiras | 3 |
| Resma de papel A4 | 3 |
| Papel couchê 100 fls | 4 |
| Cartuchos de tinta | 1 |
| Mesa | 1 |
| Arquivo | 1 |
| Armário | 1 |
| Aparelho telefônico | 1 |
| Lápis, borracha | 5 |
| Canetas | 10 |

Infraestrutura da Sala

É importante frisar que nem tudo que está descrito deve ser necessariamente prioritário. Se houver restrição orçamentária, é possível selecionar o que realmente é indispensável.

Desde já, é bom planejar-se sobre o que deve ser feito com o faturamento oriundo dos projetos desenvolvidos 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 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 ampliar 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, deverá ser incluído, além do cronograma de atividades, o orçamento do que se pretende gastar. Mesmo que a Universidade não contribua com os recursos necessários, é importante mostrar transparência no processo.

Como as cifras necessárias para a criação de uma EJ são relativamente altas para o início de operação deve-se sempre procurar fechar parcerias e convênios para que os custos sejam abatidos. Tentar negociar a permuta do patrimônio com as instituições com as quais se vislumbre possibilidade. Mapear as entidades que apoiem o fomento do empreendedorismo local.

É importante tentar também usufruir dos serviços de advogados e contadores da própria IES. Quando se 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 dificilmente se teria acesso. Lembre-se que

tanto o contador quanto o advogado não precisam ser, necessariamente, da IES. Se tiver alguém da EJ que possa responder por estas iniciativas, não há nada de errado. Basta apenas confiar nesta pessoa.

Para completar a idealização da estrutura da EJ, deve-se ainda refletir – caso seja este o caso – sob o formato da EJ. Como assim? Se, por exemplo, quiser abrir uma EJ que envolva o curso de Engenharia de Pesca e, por ventura, tenha uma possibilidade de se fazer uma fusão com os cursos de Oceanografia ou Biologia Marinha não há nada que o impossibilite. Estar-se-á 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 se encontrará num futuro breve.

Formação de Equipes

Não adianta nem tentar fazer tudo sozinho. Como em tudo, por mais proativo que alguém seja irá depender de algum suporte. Neste momento, é crucial ter alguém de muita confiança e entusiasmo que se possa contar.

O número de pessoas recomendado para esse início é de seis (6): Presidência, Administrativo-Financeiro, *Marketing*, Recursos Humanos, Projetos e Qualidade. Este número seletivo pode ser explicado antecipando-se alguns itens desse Guia. 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 seis diretorias, 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 boa e uma das mais eficientes ferramentas de *marketing*: o boca-a-boca. Devem-se aproveitar momentos como intervalos de aula e conversas de corredor para trocar ideias informalmente.

Se a estratégia não for bem sucedida, então, nos momentos que antecedem a aula, deve ser exposta publicamente a ideia para os 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 a opção for por uma alternativa menos expositiva, aproveitam-se os murais e outros canais de comunicação dentro da própria Instituição, divulgando a ideia 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 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, deve-se aproveitar bastante o momento e refletir sobre: estrutura, objetivos e processos 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 o grupo vislumbrar outros meios de chegar ao mesmo objetivo, este é o momento. Não se devem deixar definições pendentes; deve-se procurar 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, deve-se olhar para o que já existe, em vez de começar literalmente do zero. O que isto quer dizer? Simples. Deve-se procurar algumas empresas juniores já existentes ligadas às Ciências do Mar e perguntar sobre as particularidades encontradas nesta mesma etapa.

No entanto, se no estado em que está sendo fundada a EJ, ainda não houver uma ou se houver, for muito distante, outros órgãos importantes cuja missão é fomentar e orientar o processo de fundação e que se poderá recorrer: as Federações estaduais e a Brasil Júnior.

Se, a EJ que está sendo criada, já estiver sido “apadrinhada” por uma EJ da sua região, tenta-se 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, procura-se conhecer a sua carta de serviços e, principalmente, as melhores práticas de gestão adotadas. Incipientemente estar-se-ão aplicando os conceitos básicos daquilo que se costuma denominar *Benchmarking*.

Benchmarking

Conceitualmente, *Benchmarking* é definido como “o processo contínuo de comparar nossos produtos, serviços e práticas com os nossos mais importantes 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 conceito 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 EJs, e sim uma poderosa ferramenta de conhecimento que permite o acúmulo de conhecimento, através do compêndio de iniciativas de capital intelectual já realizadas. Em outras palavras, é um atalho para alcançar a excelência dos processos internos, evitando erros que possam ocorrer no decorrer do caminho.

Paralelo à sua aplicação deve-se sempre olhar criticamente para a própria organização. Isto porque, quando se depara com uma cultura diferente, a tendência é sempre a achar tudo perfeito. A metodologia descrita abaixo é uma tentativa de se criar uma cultura dos principais passos de execução 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, convêm discriminar as cinco fases do processo, com intuito de que ele seja aplicado com fundamentação teórica.

Fase 1: Planejamento

Antes de qualquer coisa, deve ser analisado entre os membros escolhidos 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 colocá-los em prática.

- Verifica-se o referencial a ser analisado (Ex: modelos de Estatuto, Ata de Fundação, Regimento Interno e etc.);
- Identifica-se quais EJs serão objetos de análise (Ex: uma EJ do mesmo curso);

- Detalha-se a forma com a qual se pretende agir no momento do *benchmarking*; reúnem-se as informações necessárias e observam-se as melhores práticas (Nota: faz-se 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 está sendo observada 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, deve-se registrá-la.

- Mapeiam-se as diferenças e vê-se se elas são adaptáveis à realidade;
- Estuda-se a forma com a qual esta “diferença” constatada será replicada na estrutura da EJ. Analisam-se os prós e contras, buscando sempre enxergar sob o foco das vantagens competitivas que poderão ser extraídas no futuro.

Fase 3: Integração

Passada a etapa de comparação, reflete-se sobre tudo o que já foi pensado até o presente momento. Se houver algo que veio a agregar e que é conveniente adotá-lo como estrutura oficial, comunica-se às pessoas envolvidas no processo de fundação e busca-se mais uma vez discutir a decisão exaustivamente.

- Comunicam-se as ações do *benchmarking* até gerar aceitação coletiva;
- Revisam-se os anseios iniciais de quando foi pensado em fundar a EJ.

Fase 4: Ação

Aquí, inicia-se 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.

- Desenvolve-se um o plano de ação: descrevendo quem, como, porque, onde, quanto, quando e o que será feito na EJ;
- Projeta-se um mecanismo simples de controle das ações;
- Reavaliam-se os *benchmarks* adotados.

Fase 5: Maturidade

Nesta reta final, deverá ser definido 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 quem está apenas começando, é bom ter pretensões mais factíveis e bem mais modestas.

- Determina-se aonde se quer chegar;
- Reinicia-se todo o processo de *benchmarking*.

Se, após chegar-se aquí, não se tiver conseguido enxergar onde o *benchmarking* pode ser utilizado, seguem abaixo algumas dicas valiosas:

Produtos e Serviços. Para este objeto de análise, a condição *sine qua non* é que a EJ em referência seja do mesmo curso da EJ que pretende abrir. Procura-se estudar o portfólio (carta de serviços) oferecido e absorve-se a metodologia que é empregada na elaboração dos projetos.

Documentos. Embora este Guia contenha alguns documentos indispensáveis para a gestão de uma EJ, não significa necessariamente que estes sejam os únicos e os melhores. Procura-se pesquisar estatutos, regimentos internos, propostas de projeto e outros modelos que se acha interessante ter na EJ a ser criada.

Estrutura organizacional. As atribuições e cargos podem variar de empresa para empresa, diferindo-se, sobretudo em questões culturais. Pesquisa-se e comparam-se as diversas funções que diretores, consultores, gerentes e *trainees* costumam exercer, até que se ache o ponto de equilíbrio e o modelo que condiz e satisfaz plenamente o que foi planejado anteriormente.

Gira-se o ciclo toda vez que se julgue necessário. Após a fundação da EJ, procura-se estar atento as novas tendências gerenciais e utiliza-se a técnica futuramente, também para equiparar-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

Está chegando a hora do grande objetivo inicial. Até aqui os membros da futura EJ já precisaram do aval do coordenador do curso, da concessão do espaço físico; já definiram a equipe de trabalho e já conheceram o funcionamento de uma EJ na prática através do *benchmarking* inicial.

Para o passo seguinte, é preciso ter outras três coisas importantíssimas em mente: o **Nome da EJ**, a **Ata de Fundação** e o **Estatuto Social**. Para optar pelo melhor nome, nada melhor do que utilizar o consenso. Buscam-se 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. Descrevem-se os perfis desejados por cargos para que a eleição não seja baseada em critérios subjetivos. Abaixo está descrito um modelo de Ata de Fundação e de eleição da diretoria (o que está em *italico* deverá ser preenchido e o comentário apagado).

MODELO DE ATA DE FUNDAÇÃO E DE ELEIÇÃO DA DIRETORIA.

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 (*número do RG*) expedida pelo (*nome do órgão/estado emissor*) e inscrito (a) no CPF sob o nº (*número do CPF*);

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 ano.

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 ano.

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:

Comentário: 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 por extenso*, 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

Cabe agora discutir exaustivamente o Estatuto Social, que nada mais é do que o documento de diretriz que conterá as regras do funcionamento da EJ. Deixam explicitados os objetivos, assim como todas as cláusulas subsequentes. Lembre-se de quando foi proposto o *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, abaixo é possível ter o modelo de um Estatuto (o que está em *itálico* deve ser preenchido e as explicações e comentários apagado).

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 *nome do Estado*, que se regerá pelo presente estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

Explicação: 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 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.

Explicação: 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 à localização da empresa, como IPTU, Taxas de Instalação, etc.

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

- a) Proporcionar aos 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 ter a certeza de 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 Juniores.

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.

Explicação: Membros honorários - esta categoria é opcional, visa basicamente 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 de um fator administrativo.

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.

Explicação: 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 influírem 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.

Explicação: 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 da própria Assembléia Geral), através de mecanismos como o voto favorável de determinada fração absoluta dos membros da Diretoria Executiva. Em geral, o candidato a membro tem que trabalhar por determinado período de treinamento antes da aceitação.

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 aprovado 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, às 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 pessoas jurídicas;

d) Por decisão de 2/3 dos membros efetivos, fundada na violação de qualquer das disposições do presente Estatuto.

Explicação: Determinada fração - fração que indique maioria absoluta. (verificar no Código 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

Assembleia Geral serão desempenhadas por *identificação do Secretário*.

Explicação: Identificação do presidente - o presidente é usualmente o Diretor Presidente da Empresa Júnior.

Explicação: Identificação do secretário – em geral se trata de qualquer um dos membros efetivos, escolhido pela Assembleia Geral, por aclamação.

Artigo 12 - As Assembleias 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 Assembleias Gerais, serão ainda convocadas pela Diretoria Executiva, através de requerimento de membros efetivos representando, no mínimo *fração* dos membros efetivos da *nome da EJ*.

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

Explicação: Porcentagem - porcentagem considerada representativa dos membros efetivos (ver Código Civil).

Artigo 13 - A Assembleia 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* meses antes do término do mesmo.

Explicação: Número - estes prazos podem ser, de, por exemplo, 4 meses após o início do ano civil. Esta reunião tradicionalmente tem como objetivo 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 e 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 na 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 depois de decorridos da primeira convocação, a Assembléia Geral se realizará se estiverem presentes pelo menos *fração* dos membros efetivos.

Explicação: Frações - os quoruns estabelecidos poderão ser na 1º convocação de *2/3* (dois terços) dos membros efetivos e na 2º 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, 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;
- f) aprovar as propostas de projetos a serem executados pela *nome da EJ* e os respectivos contratos;
- g) requerer e providenciar todas as formalidades necessárias à obtenção de imunidade e isenções fiscais;
- h) 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;
- i) eleger substitutos para os cargos vagos de Diretores, no caso de vacância ou impedimento temporário dos mesmos, obedecendo ao disposto no *referência do artigo 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 à 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 VII - 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.

Comentário: 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*.

Explicação: 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*.

Explicação: por exemplo, em Assembléia Geral, a qualquer tempo, pelo voto da maioria absoluta dos membros efetivos da Empresa Júnior.

Com o Estatuto apresentado, debatido e aprovado, resta 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 acaba de ser fundada uma Empresa Júnior. Agora 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 todos se familiarizam com elas. 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 Guia, portanto, é um mapa, 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, deve-se procurar saber se há alguma ação que obstrua o funcionamento da EJ no local que foi cedido. Procura-se a Prefeitura (no Setor de Urbanismo) e solicita-se a busca.

Em seguida, precisa-se 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 IES. Este procedimento não costuma demorar muito tempo para ficar pronto.

2 Busca prévia do nome

Como mencionado anteriormente, será necessário consultar se alguma empresa já utiliza o nome que foi escolhido para a sua EJ. Para isto, deve-se dar entrada no pedido de Busca Prévia junto ao cartório e, se depois da pesquisa não for acusado algum registro de mesmo nome, será possível registrar o Estatuto e a Ata de Fundação com o nome comercial definitivo.

3 Receita Federal e o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ)

Com o Estatuto e Ata de Fundação registrados, é então possível 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 IES, outras empresas ou entidades que já possuam tal cadastro. Portanto, para adquirir-se o CNPJ da EJ, é preciso ter em mãos os seguintes documentos:

- 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: indo a uma agência da Receita Federal, ou acessando o endereço eletrônico www.receita.fazenda.gov.br.

4 Corpo de Bombeiros

Este tópico pode soar um pouco inusitado, mas ele é fundamental. Para receber o aval de conformidade de segurança e proteção contra incêndios, tem que requerer o Laudo de Exigências. Os documentos exigidos são:

- 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, reunir os documentos abaixo e comparecer à agência da Previdência mais próxima à EJ é fundamental:

- 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, conseguindo ser reconhecido como prestadora de serviço, a EJ terá uma série de privilégios, inclusive de imunidade tributária. Este

tópico não é obrigatório, ficando a cargo da EJ decidir sobre entrada no protocolo de pedidos ou não. Para maiores informações procuram-se os órgãos competentes nas esferas Municipal, Estadual e Federal para os esclarecimentos.

7 Requerimento da Isenção do Imposto Sobre o Serviço (ISS)

Em alguns municípios, não há obrigatoriedade de contribuir com o ISS. É preciso saber se no local em que estão o imposto é cobrado. Caso não se tenha conseguido a imunidade tributária, o próximo passo é encaminhar uma petição à Secretaria Municipal da Fazenda, explicando o motivo pelo qual está sendo requerida a solicitação e anexar o Estatuto da EJ junto ao pedido. Maiores detalhes sobre este imposto poder ser encontrado em “Tributos”.

8 Alvará de Licença e Inscrição Municipal

Para adquirir o pleno direito de funcionamento, é necessário entrar com o processo para o registro na Prefeitura, com o intuito de se obter o Alvará. O instante pode ser aproveitado para pedir 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, deve ser solicitado simultaneamente o cadastro da Inscrição Municipal, 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 Documentos Fiscais

Teoricamente, já se poderia considerar a EJ oficializada. No entanto, para que se possam ser definitivamente reconhecidos como uma EJ é necessário que mais este passo seja ultrapassado. Entenda-se por documentos fiscais as escriturações da empresa registradas em livros fiscais. Enquadram-se aí também as notas fiscais emitidas.

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).

Livros Fiscais

- O prestador de serviços fica obrigado a manter, em cada um de seus estabelecimentos, escrita destinada ao registro dos serviços prestados, ainda que não tributados. Os livros fiscais podem ser usados somente depois de visados pela repartição fiscal competente, mediante termo de abertura.
- Os modelos de livros fiscais e a forma de escrituração constam no Decreto nº 22.470/86, artigos 77 a 89. E a Portaria nº 083/95, da Secretaria das Finanças, agrupa diversas instruções para utilização de livros e documentos fiscais, além de cálculo e recolhimento do ISS e tabelas de códigos de serviços. São eles: Livro Razão, Livro Diário, Livro Caixa e Livro Ata.

Livro Razão

- Por muito tempo este livro foi facultativo. Hoje é obrigatório e indispensável em qualquer tipo de empresa. É um instrumento valioso para medir o desempenho da empresa.
- O Livro Razão consiste no agrupamento de valores em contas de mesma natureza e de forma racional. Em outras palavras, o registro no Razão é realizado em contas individualizadas, tendo um controle por conta. Englobam-se as contas Patrimoniais (as contas de Balanço) e as contas de Resultados (as contas de Receitas e Despesas).
- Utilizam-se contas separadas para representar cada tipo de elemento do Ativo, do Passivo e do Patrimônio Líquido. Cada uma dessas contas será distinguida das demais por sua denominação. Por exemplo, o dinheiro em mãos será representado pela conta Caixa.

Livro Diário

- É um livro obrigatório (exigido por lei) em todas as empresas. Registra os fatos contábeis em partidas dobrada na ordem rigorosamente cronológica do dia, mês e ano. Atualmente, são utilizados, na maioria das empresas, processos eletrônicos no trabalho contábil, onde se encadernam as folhas soltas impressas.
- Na escrituração manual em partidas de Diário, a conta debitada é colocada em primeiro lugar e a conta creditada abaixo, normalmente precedida da preposição a, dessa maneira, tem-se a distinção entre conta debitada e a creditada, e não somente pela ordem de colocação.

Livro Caixa

- As empresas enquadradas nas condições legalmente estabelecidas que optarem pela tributação do Imposto de Renda com base no lucro presumido podem alternativamente à manutenção da escrituração contábil completa, escriturar apenas a sua movimentação financeira, inclusive bancária, em Livro Caixa. Contudo, não existe obrigatoriedade de autenticação deste livro em órgão da Receita ou em qualquer outra repartição pública.
- Devem ser escriturados os recebimento e pagamentos ocorridos em cada mês, de forma a refletir toda a movimentação financeira da empresa, inclusive a bancária.
- Ressalvando que existem alternativas mais sofisticadas, para facilitar, pode ser utilizado um Livro Caixa comum, desses à venda em papelarias, registrando-se:
 - do lado do débito: todos os ingressos de recursos financeiros diretamente no caixa da empresa ou em suas contas bancárias;
 - do lado do crédito: todas as saídas de recursos financeiros, em dinheiro ou por meio de emissão de cheques ou, ainda, mediante autorização de débito em conta corrente bancária.

Livro Ata

- A Ata é, para efeitos legais, o registro escrito de uma reunião, sessão, assembléia geral ordinária ou extraordinária. Quando há uma reunião e não há necessidade de seu registro, mas sem as formalidades legais, faz-se um relatório de reunião e não uma ata.

- A Ata tem um só parágrafo, escrevendo-se tudo seguidamente, com inutilização por barras dos espaços em brancos nos finais de linhas.
- Não pode haver rasuras: qualquer emenda na lavratura deve ser feita com uso de expressões como “digo”, “ou melhor”, “aliás”. Se o erro for notado após a redação, a correção é precedida da fórmula “em tempo”. Se houver retificação a ser feita após a discussão na reunião seguinte, deverá ser consignada na ata da reunião em que se discutiu a anterior.
- Se a Ata é sumária, não se transcrevem os debates, as opiniões, somente os resultados das discussões apresentados como deliberações.
- A assinatura, conforme o caso é feita pelo presidente e secretário ou também pelos demais participantes da reunião.
- As Atas são lavradas em livros próprios, autenticados, com as páginas rubricadas por quem redigiu os “termos de abertura e de encerramento”. As margens são delineadas com clareza para limitarem com exatidão o texto. Se houver cópias em folhas soltas, serão datilografadas em papel tamanho ofício, rubricada e assinadas pelo presidente e pelo secretário. São válidas após aprovadas pelos participantes.

10 Impressão das Notas Fiscais

Eis a última pendência. Para todo e qualquer projeto que seja desenvolvido pela EJ, 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.

O prestador de serviço deverá, por ocasião da prestação do serviço, emitir um documento com valor fiscal, reconhecido pelo Fisco, a

Nota Fiscal (NF), com as indicações, utilização e autenticação determinadas em regulamento.

O artigo 5º, do Decreto nº 34.183/94, autoriza o contribuinte, independentemente de solicitação de Regime Especial, a escrituração, pelo sistema de processamento de dados, dos livros de Registro de Notas Fiscais de Serviços, modelo 51 e Registro de Notas Fiscais- Faturas de Serviços, modelo 53.

Os modelos de Notas Fiscais e as normas comuns aos documentos fiscais constam no Decreto nº 22.470/86, artigos 90 a 103. A Nota Fiscal deve ser numerada tipograficamente – é necessária, como já foi dito, autorização da prefeitura para impressão de nota fiscal – e nela devem constar os dados da empresa prestadora de serviço, tais como nome da empresa.

No preenchimento, é obrigatória a descrição do tipo de serviço, mensurado da melhor forma possível; no caso de uma empresa prestadora de serviços, conforme contrato. Devem ainda constar data de emissão, valor pago e os dados da empresa tomadora de serviços. Ao emitir notas fiscais, devem-se atender à ordem numérica e cronológica, ou seja, não se deve emitir no dia 15 uma nota com numeração posterior a outra nota emitida, no dia 16. A via fixa – aquela que fica com a empresa prestadora – deve ser guardada para fiscalização por no mínimo cinco anos, pois é uma prova documental do faturamento.

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

Se até aqui todas as tarefas foram cumpridas integralmente, a EJ está finalmente legalizada.

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

Não se deve esquecer de pagar em dia todas as obrigações tributárias que incidem sobre a EJ. Nunca correr o risco de pôr a perder o que foi conquistado. Para isto, é bom acompanhar 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, foi adicionado um pequeno guia, descrevendo os tributos e impostos que 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 Guia seja um grande apanhado 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 5).

Felizmente, não é preciso pagar todos os impostos devidos caso não fosse uma associação sem fins econômicos, mas este fato não a isenta de declarar algumas informações acessórias. Portanto, deve-se ficar de olho naquilo que também não têm que se pagar – utilizando a explicação abaixo – para não perder 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

Quanto se trata do pagamento a 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 um 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 distribua 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, nunca terá que se preocupar com este tipo de imposto.

Dando sequência às declarações, nos deparamos com as últimas quatro. 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 feita 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 se espera conseguir), 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 EJ durante o ano) a declaração dos 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, pode ser utilizada a planilha abaixo que serve apenas como uma indicação da incidência de impostos e não deve ser considerada como fonte para cálculo, taxas, pagamento e vencimento de impostos.

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 de comércio | *** | Dia 10 do mês cima seguinte ao pagamento |
| Funcionamento | Depende | Alguns estados não adotam | ---- | ---- |

Tributos Municipais

| | | | | |
|-----|---------|------------------------------|----|-------------|
| ISS | Depende | Alguns municípios não cobram | 2% | 5º dia útil |
|-----|---------|------------------------------|----|-------------|

Definindo o seu Negócio

No Capítulo 4, foi feita a menção sobre a importância de registrar todas as intenções da EJ numa espécie de “documento de diretrizes”. A partir do instante que a equipe está formada, já se pode 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 ideia aos coordenadores, professores e reitores das IES, a proposta é seguir esta metodologia para que as chances de êxito sejam multiplicadas. Para facilitar o entendimento, todas as seções abaixo foram padronizadas, cabendo aos membros da EJ o preenchimento dos tópicos com os objetivos e contextos nos quais a EJ se encontra.

É importante frisar que não existe uma metodologia única de estrutura de Plano de Negócios, o que em outras palavras significa dizer que não é preciso ficar totalmente preso aos tópicos a seguir. No entanto, como provavelmente esta seja a primeira experiência de confecção deste tipo de projeto, é recomendado seguir, pelo menos, a ordem sugerida.

O Plano de Negócios a seguir pode ser dividido em seis 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, recomendam-se não ultrapassar de 15 páginas, as descrições das etapas. Antes de começar,

note-se 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 cinco tópicos. Para dar-se o pontapé inicial ao Plano de Negócios, começa-se pela Capa.

A **capa** pode não parecer 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. Deve-se deixar que a criatividade flua, mas polície-se em relação aos exageros. Não se deve fugir do básico, que costuma conter informações como o nome da EJ, a logomarca da EJ (é importante ter uma) 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 terminarem-se as etapas Apresentação da EJ, Produtos e Serviços, Análise de Mercado e Planejamento de *Marketing* e Financeiro, separa-se as principais informações contidas nos respectivos tópicos e lista-se no sumário.

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

Estas perguntas resumem o método investigativo que se costuma 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) e *why* (por quê) – 5 W e; *how* (como) e *how much* (quanto) – 2 H. À grosso modo, pode-se utilizar essa técnica para fundamentar o sumário, respondendo as seguintes perguntas :

O quê se pretende extrair da EJ (pôr a teoria em prática, experiência profissional, etc.); quais são os objetivos que se espera atingir em curto, médio e longo prazo; o que a Instituição ganha em troca ajudando essa ideia; o que se pretende comercializar (os principais projetos), entre outros.

Quando os membros da EJ estimam retornar o investimento feito pela Universidade; quando surgiu a ideia (e de que forma); quando, de acordo com o cronograma desenvolvido, os objetivos firmados devem ser atingidos.

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

Onde será a sede da EJ; onde os recursos financeiros serão investidos; onde serão prospectados clientes e fontes de projetos.

Por que se decidiu fundar uma Empresa Júnior; por que se precisará do capital para realizar o empreendimento (justifica-se com a planilha de custos, o estimado); por que é preciso ter certo grau de autonomia na gestão da EJ; por que se precisa, obrigatoriamente, de um CNPJ próprio e de um espaço físico fixo (Conceito Nacional de EJ).

Como será operacionalizado o processo de gestão da EJ; como se conseguirá mais adeptos à EJ; como será garantida a sustentabilidade da EJ, etc.

Quanto será preciso para iniciar as atividades (justificar com base na planilha de custos); quanto de receita se estima receber mensalmente (após a inauguração da EJ).

Respondidas estas indagações, já é possível passar para a próxima fase. Agora é hora de discriminar, de fato, quem, quantos e o que os membros são como Empresa Júnior.

Apresentação da Empresa Júnior

Aqui, o importante é saber mostrar todas as potencialidades que os membros vislumbram da EJ. Como o sumário, a apresentação deverá ser bem resumida, mostrando panoramicamente a organização. É imprescindível ser relatado 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 CNPJ já foi emitido) etc.

Apesar de muito recente, é bom mencionar um breve histórico da EJ. Nele, informações como surgiu a ideia; quem foram os principais entusiastas e os caminhos que tiveram que ser trilhados 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 não se tiver feito o *benchmarking*, consulta-se 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 os membros da Diretoria atual (*staff*), que é a equipe gerencial da EJ. É recomendável que seja anexado um *Curriculum Vitae* resumido de todas as pessoas envolvidas, mostrando as habilidades e experiências anteriores. Não se preocupe se por acaso, os membros não tenham tido algum tipo de trabalho prévio; o objetivo é apenas mostrar transparência e profissionalismo, já que uma grande responsabilidade será entregue aos alunos. Informações como endereço, telefone, nome completo e dados acadêmicos dos membros também são extremamente importantes para possíveis contatos entre os futuros clientes e a EJ.

Lembre-se também de mostrar as intenções de onde a EJ pretende se estabelecer. Após um levantamento sobre a possibilidade de alguns lugares, barganha-se o espaço que se julgar ser o mais apropriado, justificando o motivo da escolha. Para isso, faz-se uma espécie de “inventário” dos bens que se espera ter e prevê-se a quantidade máxima de membros que se gostaria que fizesse parte 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 6 e 7 respectivamente. Portanto, deve-se deixar um espaço de, aproximadamente, duas páginas na Apresentação e preencher 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, procurando ser o mais sintético possível, caso contrário, a estratégia correrá o risco de ser ineficiente.

Por fim, de posse 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, resta decidir qual será o portfólio, ou a carta de serviços adotados. Geralmente, as Empresas Júnior costumam prestar serviços de consultoria e pesquisa, sempre ligados à sua área específica de conhecimento, no caso Ciências do Mar. Aliás, de acordo

com o conceito, “só podem ser executados projetos que façam parte do currículo teórico dos cursos ligados à Empresa Júnior”.

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, opta-se por “enxugar” a quantidade dos serviços oferecidos. Deve ser posto um foco, restrito, para potencializar as atividades.

Ao se pensar na escolha dos projetos que irão compor a carta de serviços, tendo a análise da demanda e, principalmente, o público alvo que deve ser atingido e descrito no plano de negócios. Deverão ser respondidas 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, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e realimentação (*feedback*).

Em benefícios, menciona-se o que a Instituição, os clientes e os alunos ganharão com a EJ. É bom que a IES saiba que, quando alunos promovem esta atitude, a sua missão em desenvolver e refletir sobre o que acontece na sociedade está sendo alcançada. Ou seja, a EJ é um

“trampolim” que faz o elo de ligação 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.

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, e pesquisar quem poderia ser um apoiador da EJ. Quanto mais ajuda na realização dos projetos, melhor. Não se deve esquecer que as outras empresas juniores podem ser parceiras na mesma área de conhecimento. Na possibilidade de se unificar um projeto que requeira mais recursos humanos que o convencional, a probabilidade de trabalhar em conjunto com outra EJ, deve ficar clara.

Da mesma forma proceder abertamente quando se detectar a demanda de outros serviços que não estavam presentes, inicialmente, no portfólio. Se necessário, deve-se procurar empresas de mercado para auxiliar tanto na execução, como na sugestão de novas técnicas de projetos. Deixar claro que não estão sozinhos; não se esqueça de incluir o apoio dos contadores e advogados, que tiveram seus serviços utilizados durante o período de fundação.

Quanto aos custos, mesmo que não seja fácil saber 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, deve-se dizer se a EJ pretende terceirizar seus projetos com os serviços de voluntariado (modelo de contrato no final do Guia), por exemplo. Maiores detalhes sobre a atuação dos estagiários no Capítulo 6.

Pesquisa e Desenvolvimento é outro fator que merece destaque. Para se manter “na ativa” num mercado que está em constantes revoluções, nada mais adequado que se atualizar periodicamente. Assim como nas grandes empresas de mercado, as EJ's devem ficar atentas 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, deve-se descrever o processo pelo qual todos os membros deverão passar, para serem considerados “aptos” a realizar um projeto. Caso ainda uma forma de treinamento, não tenha sido pensada, pelo menos se deve citar que haverá algum quando for necessário.

Para completar, deverá ser inserido como será feito o *feedback*, ou o monitoramento para averiguar a satisfação dos clientes e medir o índice de aceitação do projeto. A aplicação de um questionário dirigido aos clientes com o intuito de coletar as críticas, elogios e sugestões sobre a maneira como o projeto foi conduzido é muito importante, para dar continuidade àqueles pontos considerados positivos e melhorar aquilo que foi criticado.

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*, é praticamente “obrigatório” o conhecimento do nicho de mercado mais promissor, ou seja, onde estão os clientes em potencial, quem são os concorrentes (não só outras EJs, mas as empresas de mercado) e refletir sobre a competitividade dos seus produtos e serviços.

O objetivo aqui, além de mostrar a viabilidade da abertura da EJ para a Instituição, é promover um autoconhecimento; gerar insumos para tomadas de decisões baseadas em fatos reais. No entanto, para se conseguir 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 se pensa 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 EJs, precisam-se conhecer melhor os setores que serão explorados. Isto se aplica na hora de se definir o **público alvo**, ou seja, o perfil do consumidor em que se deve focar a atenção.

Antes de se pensar alto, é interessante saber o que diz o Conceito Nacional sobre o direcionamento dos projetos. Segundo o documento de diretrizes “A Empresa Júnior deve focar seus projetos para o público das microempresas e as de pequeno porte”. Devido às características que envolvem as empresas juniores, 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 EJs 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.

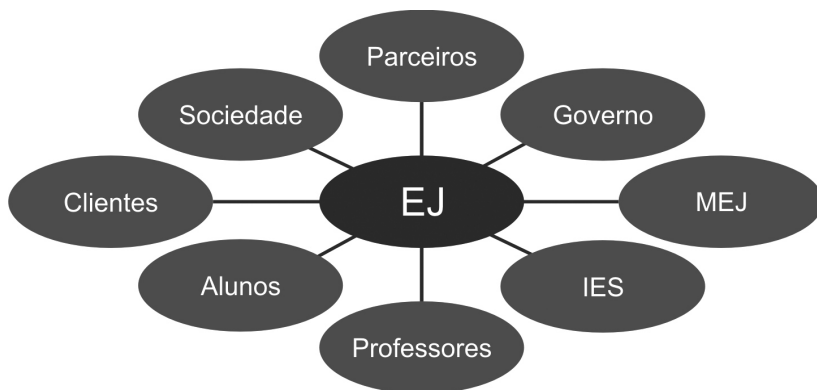
Os empresários juniores poderiam ser utilizados como mão-de-obra barata ao atingir um mercado que pode pagar o serviço das consultorias tradicionais. Além disso, as micro e pequenas empresas representam um nicho de mercado que normalmente não tem acesso ou não consegue pagar por uma consultoria. Isso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

Procura-se estudar o perfil do empreendedor, por exemplo, e vasculhando 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 participação do mercado entre outros.

Deve-se desvendar o motivo pelo qual os clientes (no caso de profissionais liberais e empreendedores) necessitam da consultoria (razões históricas, condições locais etc.). Se possível, coletar informações sobre a sua renda, idade, sexo, educação entre outros *in loco*. Se for considerado muito trabalhoso, deve-se apropriar 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. Sendo possível usar esses dados neste Plano de Negócios. Deve-se pensar na Universidade como se fosse um cliente bem exigente, que precisa saber onde está investindo. Procura-se respaldar todas as informações em fontes confiáveis, para dar mais transparência ao processo. Para facilitar o que e onde procurar, sugere-se abaixo um diagrama de *stakeholder* que segundo Maximiano (1997) é qualquer pessoa,

grupo ou organização que de alguma forma está envolvida ou é afetada pelo projeto ou pelos seus resultados



Deve-se pensar em cada célula como uma possibilidade de negócio. Muitas vezes, algumas oportunidades escapam por se pensar “Ninguém pensou em fazer isso” ou “É impossível”. No caso, se refere 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 do mesmo curso, mas semestres diferentes, ou mesmo de distintos cursos, mas interesses em comum. O mesmo pode acontecer entre empresas juniores que, mesmo sendo de cursos diversos, podem ter interesses em comum. Cada vez mais, existe uma complementaridade das ações, envolvendo duas ou mais EJ's em atividades multidisciplinares. Neste caso, nada mais natural se considerar clientes as outras empresas 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 identificar e dominar o que acontece no ambiente externo à sua Empresa Júnior.

Já que foi mencionada a dualidade do comportamento da EJ, ora “amiga” ora “inimiga” (para evitar polêmicas, entenda-se por parceiro e concorrente), 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 que aceitá-la, pois estamos incluídos neste modelo econômico.

Logo, irrelevar a condição da EJ é contradizer os objetivos mais utilitaristas. No entanto, a grande diferença é que, no MEJ, a concorrência é bem mais amena, mas longe de ser desprezada. Portanto, deve-se ficar de olho e buscar sempre se comparar com as EJ's da mesma área, focando nas diferenças de realização de projetos e nas estratégias de prospecção de clientes. Para efeitos analíticos, devem-se listar todos aqueles que se julgue ser concorrentes, tanto às empresas juniores quanto às empresas de mercado.

É justo esclarecer à Universidade que a sua EJ não está sozinha, e quais as dificuldades que poderão ser encontradas no decorrer das gestões. Aliás, não apenas fazer uma lista, mas também aprofundar as características como: quanto tempo tem a concorrente; quantos projetos, em média, ela costuma realizar por ano; quem são seus principais clientes; que vantagem competitiva ela tem em relação a nossa EJ (superioridade tecnológica de produtos e serviços; cultura organizacional sólida e etc.), quais são os preços praticados entre ambos. Como extrair estas informações? Dificilmente elas estarão disponíveis na Internet. O melhor é aproveitar encontros ou visitas para solicitar explicações e pedir permissão para coletá-las. Este é um dos fatores que difere as EJs das empresas de mercado, pois o MEJ é tido como um grande ambiente de colaboração, onde a assimetria de informações é quase nula.

Para se organizar uma linha de raciocínio, faz-se um *brainstorming* para listar as principais ideias surgidas. Após a “tempestade” de ideias, é possível dividi-las em quatro categorias utilizando-se a matriz S.W.O.T.

(*strengths, weaknesses, opportunities, threats* – pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, respectivamente). Basta agora, solicitar que a Diretoria de *Marketing* organize e implemente as melhorias idealizadas.

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, sugerindo que esta etapa seja respaldada em alguns fatores críticos de sucesso. Neste primeiro instante, é preciso lembrar que, apesar de necessários, somente alguns pontos devem ser prioritários. E como o capital inicial é o fator limitante e decisório, analisa-se com calma em quais pontos é necessário investir, levando-se em conta o custo-benefício e, principalmente, a expectativa de retorno do investimento.

Baseado numa metodologia simples é importante focar a atuação da EJ em: (1) previsão dos preços a serem estipulados; (2) diferencial do produto a ser oferecido; (3) prospecção de novos clientes e (4) divulgação. Estes quatro pontos também são conhecidos por “composto de *marketing*” e são geralmente 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 o 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 se deve negligenciar esta informação quando se for 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 do mercado. Descreve-se 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. Deve-se tentar adequar-se 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**, deve-se esmiuçar como se pretende **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, deve-se acessar o endereço 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 outros interessados;
- Parcerias com Governo na realização de projetos.

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

Dentre as alternativas listadas acima, deve-se procurar 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 se deve 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* com intuito de balizar as ações da EJ. Deve-se encará-lo como uma bússola e abordar 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 com outras instituições para realizar o material de divulgação. Mesmo dependendo de investimento, abaixo e sugerindo alguns dos meios mais utilizados pelas EJ's no Brasil para promoção, comunicação e propaganda e avalia-se 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 *versus* EJ. Deve ser incluído Plano de Negócios, pois esta iniciativa deve ser prioritária quando a EJ estiver minimamente estruturada.
- Material Institucional: incluem 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 se deseja.
- Assessoria de imprensa: dos três mencionados acima, este é o de mais rara incidência entre as EJs, 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, devem-se buscar contatos com os principais meios de comunicação da região.

Para tornar o documento mais rico, acrescenta-se, também, um plano de contingência, isto é, um conjunto de alternativas para momentos mais críticos que a EJ porventura possa passar. Deve-se tentar antever quais são os problemas latentes e como solucioná-los. Ex: Se durante 3 ou 4 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, deve-se lembrar de 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, devem-se mencionar as intenções e definir como poderão ser as relações de permuta e apoios, ainda nesta etapa do documento.

Durante o processo de negociação com a IES, também se pode adiantar a estrutura trivial da EJ em termos de comunicabilidade e imagem. Para tal, é interessante planejar um pequeno manual corporativo de identidade visual, isto 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, deve ser solicitado o auxílio de núcleos e laboratórios de *design* dentro da própria instituição de ensino. Eles costumam ser compostos por bolsistas da própria Instituição, que realizam projetos de arte gráfica para Universidade em geral. Outra hipótese que não deve ser descartada é a parceria com EJs de *Design* ou áreas afins. Este, também, é um pequeno passo para o chamado *marketing* interno, 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 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. Maiores detalhes no Capítulo 7, em Gestão de *Marketing*. Como o elo entre análise de mercado e planejamento de *marketing* estabelecido, resta delimitar como se gerenciarão os recursos financeiros da EJ.

Planejamento Financeiro

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

Como ajuda neste tópico, foram separados exemplos ilustrativos de alguns dos caminhos mais utilizados entre as EJs para a administração financeira. O objetivo desta sessão é exibir como a EJ será gerida no curto prazo.

Porém, antes, a EJ deve se apoiar no Conceito Nacional de Empresas Juniores, principalmente no que diz respeito à “entidade civil sem fins econômicos”. O primeiro pensamento quando se lê 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 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 Universidade saiba disto, portanto deve-se incluir sob quais circunstâncias haverá remuneração, caso a EJ adote este tipo política.

Outra coisa que deve ser requerida 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 Instituição.

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, é fácil controlar as entradas e saídas de caixa em determinados intervalos de tempo. Com este procedimento, toda vez que for solicitado, qualquer pessoa terá fácil acesso a despesas ou recebimentos.

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

| Fluxo de Caixa – 1º Semestre | | | | | | | |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Total |
| Recolhimento | | | | | | | |
| À vista | | | | | | | |
| À prazo | | | | | | | |
| Patrocínio/Parcerias | | | | | | | |
| Faturamento | | | | | | | |
| Pagamento | | | | | | | |
| 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 Instituição ou órgão concessor 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: **Ponto de Equilíbrio** – que é o valor das vendas que permite a cobertura dos gastos totais (custos, despesas fixas e 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, optou-se por não incluir suas respectivas fórmulas. Aconselha-se, porém, que seja pesquisado o modo de calcular estes índices e que estes sejam incluídos no Plano de Negócios.

Até aqui, procurou-se 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 deve esquecer que, a partir de agora, as informações adiante também serão partes integrantes do Plano de Negócios, logo, precisarão estar infiltradas no sumário executivo e índice. 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, optou-se 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.

Estrutura Organizacional

No modelo “clássico”, a EJ adota a macroestrutura convencional dividida em quatro instâncias, além dos *trainees* (estagiários): Assembléia Geral, Conselho, Diretoria Executiva e Membros. Dentro de cada instância, ainda há espaço para ramificações, ou para as microestruturas. Ao longo deste capítulo serão exemplificadas estruturas de algumas EJ's brasileiras, de modo que caiba a EJ a escolha do modelo que melhor se adapta com a situação na qual se depara.

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, observa-se que a estrutura da grande maioria das EJ's brasileiras tem 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. Dependendo 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 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 e assessores. 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, a disciplina e a orientação.

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 “dar ou compartilhar poder com alguém” 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 corresponsabilizem 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, podem ser conferidos 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 dois exemplos, 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.

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.

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 abaixo descrita:

• **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 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 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 duas opções satisfaça ao modelo a ser implementado na sua EJ, 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 se está e onde quer 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 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. Sabe-se que os objetivos da EJ podem ser observados por diversos ângulos, sejam eles acadêmicos, com o foco nos benefícios aos alunos, ou mercadológicos, direcionando seus esforços para satisfazer os anseios dos seus clientes.

Por isso, vale ressaltar que, quanto mais “vetores” a EJ tiver que cumprir na sua missão, mais suscetível a fracassos ela estará. Recomenda-se 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 e 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 se exemplificou, foram reunidos alguns exemplos de missões das EJ's brasileiras, em Ciências do Mar.

IO Júnior Consultoria e Educação Ambiental (USP): “Explorar a competência e versatilidade do aluno, contribuindo com a sociedade através da prestação de serviços.”

Argos Empresa Júnior de Oceanografia & Consultoria Ambiental (UNIMONTE): “Proporcionar aos acadêmicos do curso de Oceanografia desenvolvimento e aprimoramento técnico, através do contato com o mercado de trabalho por meio de prestação com serviços de qualidade e preços acessíveis, complementando a missão da universidade através da prática de responsabilidade social corporativa e voluntariado.”

Visão

Dando continuidade ao alicerce estratégico, o próximo passo é construir o segundo pilar: a Visão. Entende-se por visão como sendo 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 visto a seguir.

Para ser considerada válida, a visão deve ainda obedecer algumas premissas básicas. A primeira delas diz respeito à possibilidade 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, a exemplo da missão, determina a maneira como a visão deve ser exposta, ou seja, de maneira transparente e de fácil assimilação entre os membros. Outro fator preocupante é em relação a que ótica a visão deve ser analisada. Deve-se decidir por quem e como se

quer ser visto, sejam por parceiros, clientes, professores, alunos ou sociedade em geral.

Antes de se começar com os exemplos, uma última dica. Embora não seja regra, para facilitar, deve-se expressar 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 se está falando, a seguir alguns exemplos de declarações de visões de EJ`s.

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 se refere 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 e 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 começar a listar quais os valores serão seguidos, é preciso atentar para um detalhe. Procura-se não “criar ou propor” valores a esmo. Isto quer dizer que deve se limitar e concentrar-se em crenças nas quais realmente se acredite 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.

Por fim, lembrar 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, observem-se quais tipos de valores estão norteados 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, produtividade, idealismo, pontualidade, trabalho em equipe, excelência, foco em resultados, cooperação, flexibilidade com membros e clientes.

Aspectos Operacionais

A primeira parte deste Guia - Capítulos 4, 5 e 6 - esteve destinado 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 pôr em prática a Empresa Júnior na Universidade.

Para que a EJ não engrossasse a triste estatística de mortalidade entre as empresas brasileiras, desenvolveu-se 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, foi realizado um mapeamento de processos internos em algumas EJ's brasileiras, ou seja, foram coletadas práticas de gestão que são desempenhadas por elas nas suas respectivas diretorias. O resultado da pesquisa feita, 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 5, que tinham um foco de mostrar como as coisas **iriam funcionar**, mas sob a ótica da abertura de um empreendimento “financiado” pela IES, que obviamente está mais interessada no estratégico do que no operacional. Diferentemente do Capítulo anterior, portanto, este 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, gerenciando os recursos financeiros e administrando a estrutura e o espaço físico da EJ. Mas, no entanto, seria um erro crasso resumir as funções desta importante gestão a três meras ações.

Em relação aos aspectos administrativos, pode citar-se 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, destaca-se 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 documentos. Algo que também geralmente 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 – a situação ilegal. Deve-se lembrar de 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 **orçar 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.

A 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, sugere-se contatar 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 da EJ. Investir em infraestrutura, portanto, conduz gradualmente a EJ ao 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 de 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 em 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 se passar 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, também a Instituição. 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, e em consequência 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 os quais a EJ é isenta. Para facilitar o controle de tais ações, desenvolveu-se um sub-manual de tributação, que pode ser visto no Capítulo 4.

Gestão do Conhecimento

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

peças que por ela passaram levam consigo toda a experiência que acumularam. Antes de exibir 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, mostra-se 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 entre outros. É vital que se saiba 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 que, 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.

A transição 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 **cogestão** 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 sequência 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, o banco de dados possui diversas funções, merecendo esse 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, devem-se selecionar 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 se sugeriu a organização

dos arquivos físicos, propõe-se também a taxonomia dos arquivos virtuais, com base na mesma justificativa.

Uma das possíveis conclusões que se pode 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, elas precisam de um tempo para interiorizá-los, compreendê-los e evoluí-los.

Independentemente de quem tenha esta responsabilidade, alguém deve ser nomeado para coordenar este processo de disseminação da informação e deve-se ter cuidado para que ela seja compreendida 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*

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 subutilizado.

Vejam, 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 se devem ter em relação aos alunos dizem respeito à credibilidade e as vantagens oferecidas pela EJ na formação profissional do estudante.

Para isto, se deve 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 a EJ dos alunos. Observe-se bem que, sem clientes, uma EJ tem poucas chances de sobreviver, mas sem alunos, estas mesmas chances se esgotam. Esta reflexão serve apenas para alertar 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 diagrama de *stakeholders*, não se pode limitar a perspectiva de captação de recursos, através de projetos. Assim como na “Sociedade”, tem-se 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, podem-se 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 Instituição, nada mais simples que mostrar o mínimo exigível, ou seja, o máximo de profissionalismo.

Após esta breve visão panorâmica, passa-se às situações fortuitas. Uma das alternativas de atuação pode ser vista na **assessoria de imprensa**. Utilizando-se da estrutura de comunicação da Instituição (núcleos, coordenações ou departamentos internos), a EJ pode desfrutar de grandes vantagens no momento em que os alunos se sentirem aptos para atender uma demanda condizente com a capacidade da EJ.

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 não se tenha uma estrutura que suporte uma demanda acima dos padrões, recomenda-se 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 os murais externos podem ser utilizados para

divulgar processos seletivos, projetos realizados e outras informações qualificadas para seus respectivos públicos.

Antes de passar-se 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 Recursos Humanos (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 não 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, foram selecionadas as principais ferramentas adotadas pelos gestores de recursos humanos que servirão para auxiliar na condução deste complexo processo que é lidar com diferenças.

Para filtrar as melhores “cabeças” do seu Curso, 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* (estagiários). Neste caso, eles deverão passar por um treinamento, antes de serem efetivados.

Lembre-se que, se deve buscar por auxílio na hora de avaliar se as características dos candidatos se encaixam no perfil desejado. Para isso, recomenda-se recorrer a consultorias especializadas de Recursos Humanos, solicitar ajuda aos estagiários de Psicologia da Universidade 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 estagiários 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 estagiários será alocado.

Em outras empresas, os estagiários ficam mais tempo - uma gestão, por exemplo - acompanhando ou desempenhando tarefas, sendo orientado por membros mais experientes, antes de tornar-se membro efetivo, e, portanto, apto a atender demandas externas. O período que o membro leva para passar para 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 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.

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, *trainees* → 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 ideia 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

Dependendo 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, optou-se 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 a 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 todos os segmentos de trabalho 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 Universidade e com o MEJ. No primeiro caso, a Presidência age como porta-voz da EJ, servindo como canal legítimo de repasse de informações com o corpo diretivo da Universidade. 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 de 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 de Projetos

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

Por projeto entende-se: “um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único”, segundo o conceito do PMI sigla do inglês *Project Management Institute*. Em outras palavras e abrangendo mais o conceito, um projeto é uma ação não repetitiva, caracterizada por uma sequência 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, a menos que a EJ encontrem-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 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 está sendo dito, deve-se analisar este tipo de correlação. Toma-se como exemplo os projetos internos “Processo Seletivo”, “Treinamento e Capacitação” e “Padronização”.

Hipoteticamente, uma EJ realiza um processo seletivo de baixa qualidade, em que os membros selecionados estão aquém da capacidade necessária. Imagine-se 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 exemplificar-se com casos práticos, veja-se 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 correio eletrônico – a intenção de solicitar auxílio na solução do seu problema.

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, pela primeira vez, estar-se-á 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. Deve-se lembrar de 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-se, que sejam promovidos ciclos de

capacitação com o máximo de abrangência em áreas de preocupação que correspondem a fatores críticos de sucesso na EJ.

Voltando-se para o projeto, após terem sido identificado os principais anseios do cliente e feitas as observações correspondentes, deve-se 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, no que os professores poderão ajudar.

Depois do aval de viabilidade sinalizado pelo professor orientador, deve-se partir para a formulação da proposta. Mas antes, deverão ser analisadas 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 EJs 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 depreenda-se com a primeira situação, tentam-se identificar quais foram as principais razões pelas quais o cliente não aceitou a proposta (oferece-se uma contraproposta, se possível).

Se for bem sucedido, no entanto, a ponto do cliente aceitar sem oferecer resistência, deve-se elaborar um **Contrato de Prestação de Serviço**, formalizando as condições de execução de ambas as partes, de acordo com a proposta.

A empresa deverá elaborar e assinar um contrato formal de prestação de serviço para todos os serviços prestados. Tal documento deve abordar, no mínimo, as seguintes cláusulas:

- **Objeto do contrato:** descrição do serviço a ser prestado.
- **Obrigações:** descrição das obrigações de ambas as partes.
- **Vigência do contrato:** prazo de validade do contrato o qual pode ser estabelecido através da fixação de uma data ou através da conclusão de determinada etapa do projeto
- **Valor:** descrição do valor total do serviço especificando tudo que está incluído em tal quantia.
- **Forma de Pagamento:** descrição detalhada de como se dará o pagamento pelo serviço prestado.
- **Penalidades:** estabelecimento das medidas a serem tomadas em caso de não pagamento do valor acertado pelo serviço.
- **Uso da imagem:** definição do grau de liberdade da Empresa Júnior em utilizar o nome do contratante como seu cliente, parceiro etc.
- **Rescisão:** descrição das regras que provocariam ou regulariam o cancelamento ou encerramento precoce do contrato.
- **Foro:** estabelecimento do órgão competente para dirimir eventuais dúvidas.
- **Assinaturas:** rubrica dos dois representantes legais da Empresa Júnior, do cliente e de duas testemunhas em todas as páginas impressas do documento.

A seguir um modelo de Contrato de Prestação de Serviço (o que está em itálico deve ser preenchido).

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, que entre si celebram a *(nome da Empresa Júnior)* e *(nome da empresa ou pessoa cliente)*

A *(nome da Empresa Júnior)*, doravante denominada **CONTRATADA**, Associação Civil, sem fins lucrativos, com sede em *(cidade, estado)*, na *(endereço)*, inscrita no CNPJ sob o n.º *(número CNPJ)*, neste ato representada por seu Diretor Presidente *(nome do diretor presidente)*, e seu Diretor Administrativo-financeiro *(nome do diretor administrativo financeiro)* e *(nome da pessoa cliente ou representante da empresa)*, *(nacionalidade)*, *(estado civil)*, identidade n.º *(n.º do RG)* e CPF n.º *(n.º do CPF)*, residente à *(endereço)*, doravante denominada **CONTRATANTE**, ajustam entre si o presente **CONTRATO**, mediante as seguintes cláusulas e condições:

Cláusula Primeira: Objeto

Constitui objeto deste instrumento a realização de *(descrição do projeto)*. Essas atividades serão realizadas à **CONTRATANTE** pela **CONTRATADA**.

Parágrafo primeiro - Os serviços descritos acima estão divididos nas seguintes etapas:

(descrição detalhada das etapas do projeto)

Parágrafo segundo - A **CONTRATADA** prestará o serviço utilizando-se de *XX (número por extenso)* consultores juniores.

Cláusula Segunda: Obrigações

A **CONTRATANTE** se obriga a:

- Auxiliar os consultores na concepção do negócio, com as informações e dados necessários para tal;
- Respaldar os consultores nos contatos que se fizerem necessários, na busca dos dados pertinentes ao trabalho.

A **CONTRATADA** se obriga a:

- Orientar os consultores juniores no levantamento e análise dos dados relevantes à elaboração do projeto da CONTRATANTE.
- Admitir o acompanhamento dos serviços pelo CONTRATANTE, durante o desenvolvimento do objeto deste contrato.
- Realizar o serviço estipulado na cláusula primeira à CONTRATANTE.

Cláusula Terceira: Vigência do Contrato

O presente contrato tem início em (*data de início*) e tem vigência até a entrega do relatório final (*ou data estabelecida*) à CONTRATANTE, o que demandará, de acordo com o cronograma proposto, *XX (número por extenso)* dias úteis. O tempo de execução poderá ser prorrogado em virtude da interferência de fatores externos sem, no entanto, gerar encargos para ambas as partes.

Cláusula Quarta: Valor

O valor total deste serviço será de *R\$ XXXX,XX (valor por extenso)*, inclusos a remuneração dos consultores, gastos com material e transporte, impostos e taxa administrativa. (*descrever todos os gastos inclusos no orçamento do projeto*).

Cláusula Quinta: Forma de Pagamento

O montante será pago em *X* (*nº por extenso*) parcelas de R\$ *xxxx* (*valor por extenso*) da seguinte forma: (*descrever como e quando serão efetuados os pagamentos, pode ser por data estabelecida ou por conclusão de etapas do projeto*).

Cláusula Sexta: Penalidades

O não pagamento do(s) valor(es) previsto(s) no presente **CONTRATO** na data do(s) vencimento(s), fará incidir sobre o(s) mesmo(s), mora de *X*% sobre o valor total do contrato. Caso o período de atraso ultrapasse 03 (três) meses, será feita uma atualização monetária no valor do IGP-M do período.

Cláusula Sétima: Uso da imagem

É permitida a divulgação pela **CONTRATADA** do nome da **CONTRATANTE** como seu cliente, sem nenhum ônus para a **CONTRATADA**, em material promocional ou institucional, tal como reportagens jornalísticas e no site da (*nome da Empresa Júnior*).

Parágrafo Único - É vedado a **CONTRATADA** a divulgação de qualquer informação acerca do conteúdo do projeto, exceto a citação de que a (*nome da Empresa Júnior*) prestou serviços à **CONTRATANTE**.

Cláusula Oitava: Rescisão

O **CONTRATO** será rescindido de pleno direito, antes de seu total cumprimento, no caso de infração ou inobediência de qualquer de suas cláusulas e condições ou por vontade de uma ou ambas as partes.

Parágrafo único - Caso o **CONTRATO** seja rescindido, fica estipulada a multa de 10% (dez por cento) do principal, a ser paga pela parte infratora.

Cláusula Nona: Condições Gerais

Qualquer tolerância no recebimento pela **CONTRATADA** de qualquer pagamento em atraso sem os acréscimos referidos anteriormente, total ou parcialmente, não significará novação do estabelecido, nem renúncia ao recebimento oportuno. As obrigações contratuais obrigam os herdeiros e sucessores.

Cláusula Décima: Foro

Para dirimir quaisquer dúvidas provenientes deste **CONTRATO**, fica eleito o Foro da Comarca de *(nome da Cidade) – (Estado)*, abrindo mão, ambas as partes de outro Foro, por mais privilegiado que seja. E por estarem assim justas e contratadas assinam o presente em 02 (duas) vias de igual teor e para um só efeito, com as testemunhas abaixo indicadas.

(local e data)

Contratada

(nome do diretor presidente)

DIRETOR PRESIDENTE

(nome do diretor administrativo-financeiro)

DIRETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

Contratante

(nome do cliente)

ID.: *(número da identidade)* CPF: *(número do CPF)*

Testemunhas

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 Instituição – para a execução de tarefas específicas no projeto.

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 contata 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 puderam ser supridas.

Dada 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 atribuído à Gestão da Qualidade, como se pode 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 realmente é 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 à 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 se introduzirem estas ferramentas, cabe realizar 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 também *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 EJs na decisão da implementação ou não, da Gestão da Qualidade.

Para exemplificar o que está sendo dito, basta acompanhar o que é feito em algumas EJs. 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 subutilizada. Vejam-se 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 o controle do escopo devem ser cuidadosamente gerenciados.

Mas como isto pode ser feito? Não só nas EJs, 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.

Na perspectiva de um todo, 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 gerenciados por estas duas diretorias.

Tratando-se de Planejamento Estratégico, é comum observar-se a formulação de metodologias complexas e sofisticadas, mas o que tem que se 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 são **a padronização e a 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 na 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). Que 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.

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. Identificados os problemas de maior incidência, o gestor de área é capaz de propor alguma medida corretiva para otimizar a situação.

Além dos 5S e do *Benchmarking*, a gestão da Qualidade pode arriscar alguns passos mais audaciosos. Quando se sentir que a EJ está minimamente estruturada, se poderá 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 incentivar 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, precisa-se ainda saber como se irá avaliar a EJ, através dos indicadores de desempenho.

Considerações Finais

A estrutura desse Guia, baseado no DNA Júnior da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, obedeceu a uma linha lógica de pensamento. Após a formação de equipes, juntamente com os outros alunos do Curso, o grupo se vê diante da possibilidade real de abrir a sua própria Empresa Júnior. No entanto, podem vir a se deparar com algumas adversidades, como a resistência da EJ, por exemplo, dentro da própria Universidade.

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 Universidade.

Em caso de positivo, a odisséia se inicia. Com o respaldo da IES, os interessados podem fundar a sua Empresa Júnior e com isso, 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.

Todos temos o conhecimento da existência do abismo que separa a teoria da prática. Cabe a vocês o rompimento da inércia e a coragem de agir. Foi possível dar uma contribuição adaptando esse guia a uma realidade nova para muitos em Ciências do Mar. A vocês, só lhes resta sair atrás do “peixe” e pescá-lo. 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, R. C. Benchmarking dos processos de negócios: descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.
- Campos, V. F. Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, 1992.
- Cunha, F.A.G. DNA Júnior. Versão 1.1. Diretoria de Desenvolvimento Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br>> Acesso em: 20 de agosto de 2011.
- FPNQ (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, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo, Pioneira, 1997.
- Porter, M. 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 ideias 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.

Maximiano, A.C.A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados / Project management: how to change ideas in results. São Paulo, Atlas, 1997.

Anexo

MODELO DE CONTRATO DE VOLUNTARIADO

CONTRATANTE: *(nome do pessoa ou órgão contratante)*
(qualificação)

VOLUNTÁRIO (A):*(nome do aluno (a))*

Nacionalidade *(nacionalidade do aluno (a))*, inscrito no CPF sob o nº *(número do CPF)*, Portador da Cédula de Identidade nº *(número do RG)*, residente e domiciliado no endereço *(endereço completo do aluno(a))* 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 nº 9.608, de 18 de Fevereiro de 1998, o presente instrumento particular de CONTRATO DE VOLUNTARIADO, que se regerão pelas cláusulas abaixo estipuladas:

CLÁUSULA 1ª - O (A) VOLUNTÁRIO (A) é aceito pelo (a) *(nome da pessoa ou órgão Contratante)*, para prestar o(s) seguinte(s) serviço(s): *(listagem – (item por item) – do(s) serviço(s) que será(ão) prestado(s))*.

CLÁUSULA 2ª- O (A) VOLUNTÁRIO (A) se compromete a prestar serviços descritos na cláusula 1ª, nos seguintes dias e horários: *(dias e horários que serão prestados os serviços)*.

PARÁGRAFO ÚNICO: O (A) VOLUNTÁRIO (A) obriga-se a cumprir os horários por ele próprio fixados nesta cláusula para prestação de serviços no (a) *(local que será realizado o trabalho)*.

CLÁUSULA 3ª - O (A) VOLUNTÁRIO (A) (*nome do aluno(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 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 de livre e espontânea vontade, a título de colaboração com o (a) (*nome do órgão*) 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) (*local do serviço*) desde que comunique por escrito, e com antecedência mínima de (XX) 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) (*serviço*).

CLÁUSULA 12ª- A critério do (a) (*órgão contratante*) poderão ser concedidos ao (à) VOLUNTÁRIO (A) o(s) seguinte(s) benefício(s):

Lista(s) do(s) Benefício(s).

CLÁUSULA 13ª- Fica eleito o foro da comarca de (*Cidade, Sigla do Estado*) 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:

CONTRATANTE

Representante do CONTRATANTE CPF: (*número do CPF*)

VOLUNTÁRIO(A) CPF: (*número do CPF*)

TESTEMUNHAS:

**EMPRESAS JUNIORES
EM
CIÊNCIAS DO MAR**

Dos 40 cursos da área de Ciências do Mar em atividade no país apenas 13 cursos possuem empresas juniores. Dessas empresas oito são ligadas aos Cursos de Oceanografia e cinco aos de Engenharia de Pesca. A seguir estão listados todas as EJ's em Ciências do Mar. Algumas que enviaram informações ou as disponibilizam nos *sites* foram mais detalhadas.

Cursos de Oceanografia

Ecoservice

- **Quem somos**

A ECOSERVICE - Empresa Júnior de Consultoria Ambiental e Oceanografia é pioneira quando se trata de empresa deste caráter voltada ao meio ambiente costeiro e marinho no Brasil. Foi fundada em maio de 1999 por estudantes do curso de graduação em Oceanologia da Universidade Federal de Rio Grande - FURG, sendo administrada por estes desde então. Conta com a infraestrutura física e tecnológica existente em modernos laboratórios da FURG e com o apoio de profissionais qualificados. Seu principal objetivo é proporcionar aos acadêmicos a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula, preparando-os para o mercado de trabalho e desenvolvendo suas capacidades profissionais, técnicas e empreendedoras. Assim, a ECOSERVICE pretende valorizar alunos e professores da Universidade Federal do Rio Grande – FURG através da prestação de serviços de qualidade.

- **Nome dos membros administrativos**

Gestão 2011: Renata de Miranda Franciscan Rocha (Presidente); Felipe Nalin Abdala, Hugo Amilcare Rocha

Pozzolini, Melanie Vianna, Felipe Cavallini Crespo e Ciro Cataneo Liutti (Gestão Administrativa)

Gestão 2010: Tássia Tereza dos Santos de Oliveira Reis (Presidente); Thiago Pedrosa Almeida Padilha de Oliveira, Fernanda da Silva Telles, Hugo Amilcare Rocha Pozzolini, Évellin Keith da Collina, Murilo Vallezzi Muller (Gestão Administrativa).

Gestão 2009: Heloíse Pavanato Julião (Presidente), Felipe Nalin Abdala, Rodrigo Gil Alves de Toledo, André Freitas da Silva, Renata de Miranda, Franciscon Rocha, Débora Resende, Tássia Tereza dos Santos de Oliveira Reis, Michele Ferreira Cougo, Arthur Eduardo Amaral Ramos (Gestão Administrativa).

Gestão 2008: Christian Florian Göbel (Presidente), Thiago de Carvalho Lourente, Rayd Ivanoff Nunes, Nathália Sampaio Ferreira de Castro, Michelle Conti Pieroni, Heloíse Pavanato Julião, Gabriela Angonese Kolb, Arthur Eduardo Amaral Ramos (Gestão Administrativa).

Gestão 2007: Rodrigo Bizutti dos Santos (Presidente), Nicolas Paolo Zanella, Christiano Henrique de Souza Campos, Willian Bauer, Thiago de Carvalho Lourente, Nathalia Sampaio Ferreira de Castro, Bruno Tavares Fantin, Gabriela Bueno Jung, Christian Florian Göbel, Natan Zambroni Maia, Andréia Vígolo (Gestão Administrativa).

- **Áreas de Atuação**

- Oceanografia Química;
- Oceanografia Geológica;
- Oceanografia Física;
- Oceanografia Biológica;

Ecologia;
Pesca e aquicultura;
Educação ambiental;
Meteorologia;
Sensoriamento remoto;
Geoprocessamento;
Mapeamentos;
Geologia ambiental;
Dinâmica da geologia costeira, estuarina e lagunar;
Geofísica rasa com sonar de varredura lateral e ecobatimetria;
Acústica e Navegação;
Estudos de circulação de áreas estuarinas, costeiras e oceânicas;
Dispersão de poluentes na água e na atmosfera;
Análises químicas de água, sedimento e organismos;
Poluição marinha;
Ecotoxicologia;
Histologia;
Ecologia, biologia, sistemática e distribuição de organismos marinhos, costeiros e estuarinos;
Planejamento, estudo, manejo, diagnóstico, conservação e monitoramento integrado de ambientes marinhos e costeiros;
Treinamento (cursos básicos) nas áreas de atuação.

- **Projetos**

- Consultorias**

- Plano de recuperação ambiental de uma área de mineração de areia no município de Rio Grande.

- Laudo Ambiental em áreas de marisma.

- Aplicação de questionários em comunidades de pescadores de Rio Grande, São José do Norte, Pelotas e São Lourenço do Sul.

- Elaboração de estação de tratamentos de efluentes.

Cursos

Realização de cursos de informática (AutoCad R14, Surfer, Estatística, Home Page e Front Page).

Curso básico de processamento de imagens de sensores remotos.

Direito Ambiental.

Linux.

Softwares Livres de Geoprocessamento.

Outros

I Workshop sobre prestações de serviços em Oceanografia (XIV Semana Nacional de Oceanografia - RS).

Trote Ecológico (2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008-2009-2010-2011).

Workshop Movimento Empresa Júnior: Como Empreender na Universidade (FURG, outubro de 2005).

- **Parceiros**

Meteorologia

Oceanografia Física

Laboratório de Recursos Pesqueiros Pelágicos

Laboratório de Pesca Artesanal

Unidade de Pesquisa de Cianobactérias

Planejamento Ambiental de Ecossistemas Costeiros

Laboratório de Crustáceos Decápodos

Laboratório de Comunidades Vegetais Costeiras

Laboratório de Ecologia de Invertebrados Bentônicos

Laboratório de Ecologia de Ictioplâncton

Laboratório de Ecologia de Fitoplâncton e

Laboratório de Microorganismos Marinhos

Laboratório de Zooplâncton

Laboratório de Recursos demersais e cefalópodes

Laboratório de Elasmobrânquios e aves marinhas
Laboratório de morfologia funcional e de mamíferos
Laboratório de Oceanografia Geológica
Laboratório de Hidroquímica
Laboratório de Tecnologia Pesqueira
Laboratório de Bioquímica Marinha
Laboratório de Fisiologia de Animais Marinhos

- **Contato**

Fone: (53) 3233-6744 / 3233-6710

E-mail: ecoservice@ecoservice-ej.com.br

Endereço Completo:

ECOSERVICE – Empresa Júnior de Consultoria Ambiental e Oceanografia.

Avenida Itália, km 8 ou Caixa Postal 474,

IO-FURG, Campus Carreiros.

Rio Grande - RS.

CEP 96201-900.

Site: www.ecoservice-ej.com.br

IO Júnior Consultoria e Educação Ambiental

- **Quem somos**

A IO Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, idealizada, planejada e gerida por alunos do curso de bacharelado em Oceanografia do Instituto Oceanográfico da Universidade de São Paulo.

- **Breve Histórico**

A empresa foi criada em 2004, e desde então, vem atuando em pesquisas e desenvolvimento de projetos de consultoria e educação ambiental. Atualmente temos trabalhado mais com organização de ventos relacionados à Oceanografia.

- **Missão e valores**

“Explorar a competência e versatilidade do aluno, contribuindo com a sociedade através da prestação de serviços.”

- **Nome dos membros administrativos**

Gestão 2011: Iole Beatriz Marques Orselli (Diretora Presidente); Hanna Vale (Diretora Financeira); Hannah Leite (Diretora Integrativo); Leandro Inoe Coelho (Diretor de Marketing); Olavo Badaró Marques (Conselho Fiscal).

Gestão 2010: Leandro Inoe Coelho (Diretor Presidente); Juliana Peters (Vice-Diretor Presidente); Renato Oliveira (Diretor Financeiro); Natasha Travenisk Hoff (Vice-Diretora Financeira); Iole Beatriz Marques Orselli (Diretora Integrativo); Thalles Augusto Abreu Araújo (Vice-Diretor Integrativo); Caio Caciporé Ferreira (Diretor de Marketing); Deborah Campos Shinoda (Vice-Diretora de Marketing).

Gestão 2009: Noelle Lira Arruda (Diretora Presidente); Leandro Inoe Coelho (Vice-Diretor Presidente); Tiago Carrilho Biló (Diretor Financeiro); Renato Oliveira (Vice-Diretor Financeiro); Juliana Peters (Diretor Integrativo); Iole Beatriz Marques Orselli (Vice-Diretora Integrativo); Matheus Funayama (Diretor de Marketing); Laís Escudeiro (Vice-Diretora de Marketing); Caio Caciporé Ferreira (Conselho Fiscal).

Gestão 2008: Gimel Roberto Zanin (Diretor Presidente); Mario Luiz Mascagni (Vice-Diretor Presidente); Adelite Floriano de Menezes (Diretora Financeira); Michelle Kagumoto Martins (Vice-Diretora Financeira); Noelle Lira Arruda (Diretora Integrativo); Caio Caciporé Ferreira (Vice-Diretor Integrativo); Diego Neves Bevilacqua (Diretor de Marketing); Paula Machado

Lages (Vice-Diretora de Marketing); Nair Emmanuela Pereira, Vilberto Massanao Kato, Sarah Charlie Sarubo (Conselho Fiscal).

Gestão 2007: Nair Emmanuela Pereira (Diretora Presidente); Diego Neves Bevilacqua (Vice-Diretor Presidente); Guilherme Lisbão (Diretor Financeiro); César Barbedo Rocha (Vice-Diretor Financeiro); Gimel Roberto Zanin (Diretor Integrativo); Carla Nishisaki (Vice-Diretora Integrativo); Lucas Cardoso Laurindo (Diretor de Marketing); Caio Caciporé Ferreira (Vice-Diretor de Marketing); Thiago Marques Coelho, Vilberto Massanao Kato e Mario Luiz Mascagni (Conselho Fiscal).

Gestão 2006/2005: André Lanfer Marquez (Diretor Presidente); Gustavo Mastrorocco Marques (Vice-Diretor Presidente); Vilberto Massanao Kato (Diretor Financeiro); Mariana Jundurian Cora (Vice-Diretora Financeira); Louise Franco de Oliveira (Diretora de Marketing); Lilian Amado Marconato (Vice-Diretora de Marketing); Beatriz Bidoli Fernandes (Diretora de Projetos); Juliana Lourenção (Vice-Diretora de Projetos); Ana Cecília R. A. Barbosa (Diretora Administrativa); Marizilda Machado Brizzotti (Vice-Diretora Administrativa); Leandro Ponsoni (Diretor Jurídico); Paula Hitomi Konishi (Vice-Diretora Jurídica); Thiago Marques Coelho, Lucas Cardoso Laurindo e Daniel Giancolli Rufatto (Conselho Fiscal).

- **Àrea de Atuação**

- Controle e tratamento de efluentes de qualquer natureza e de agentes físicos, químicos e biológicos;
- Aerofotogrametria, cartografia, mapeamento, levantamentos topográficos, batimétricos, geográficos, geodésicos, geológicos, geofísicos;

- Pesquisa, perfuração, cimentação, mergulho, perfilagem, concretização, testemunhagem, pescaria, estimulação e outros serviços relacionados com a exploração e exploração de petróleo, gás natural e de outros recursos minerais;
- Serviços de instrução, treinamento, orientação pedagógica e educacional, avaliação de conhecimentos de qualquer natureza;
- Serviços de biologia, biotecnologia, química e meteorologia;
- Planejamento, organização e administração de feiras, exposições, congressos;
- Consultoria, assessoria, apresentação de palestras, conferências, seminários em oceanografia.

- **Projetos**

Atuais

Vocação Oceano;

Conferência USP sobre o Mar;

Sistema de inscrição do curso de Noções de Oceanografia;

Site ReBentos.

Realizados

Alguns dos principais projetos com participação da IO Júnior:

Projeto Escolas;

Projeto Picinguaba;

Projeto Folder;

Site ECOMAR;

Projeto Surf Salva;

Projeto Salva-vidas;

Semana do Meio Ambiente

Defensores do Mar;

Cartas SAO;

Clean Up Day – Verão 2010;

SICIO – Semana de Iniciação Científica do Instituto Oceanográfico;
I FIELO – Feira Integrativa de Empresas Ligadas à Oceanografia;
II FIELO – Feira Integrativa de Empresas Ligadas à Oceanografia;
XXII SNO – Semana Nacional de Oceanografia;
Núcleo de Fotografia e Imagem;
Pró-Estágios;
V SBO - Simpósio Brasileiro de Oceanografia;
Cursos de capacitação;
Trainee;
MEPS - Monitoramento Ecológico da Pesca da Sardinha;
Xerox IOUSP;
Grupo de Trabalho Litoral Norte;
Consultoria - ONGS Litoral Norte.

Apoio a eventos

III STO – Semana Temática de Oceanografia;
IV STO – Semana Temática de Oceanografia;
V STO – Semana Temática de Oceanografia;
VI STO – Semana Temática de Oceanografia.

- **Parcerias**

A empresa conta com apoio do Instituto Oceanográfico para utilização de instalações e equipamentos, além de dispor da assessoria direta, em todos os seus projetos, de docentes USP, técnicos e consultores especialistas nas mais diversas áreas, garantindo confiabilidade e qualidade nos serviços prestados.

- **Contato**

Telefone: (11) 3091-6653
E-mail: iojunior@usp.br

Endereço completo:
Praça do Oceanográfico, 191
Cidade Universitária
São Paulo – SP
CEP: 05508-900
Site: www.iojunior.io.usp.br

Argos

- **Quem somos**

Somos uma Empresa Júnior de Oceanografia & Consultoria Ambiental, é uma associação civil sem fins lucrativos, formada pelos alunos de graduação em Oceanografia do Centro Universitário Monte Serrat (UNIMONTE). Temos como meta proporcionar aos membros efetivos as condições necessárias à aplicação prática de seus conhecimentos teóricos relativos à sua área de formação profissional, contribuir com a sociedade através da prestação de serviços de qualidade, realizados por futuros profissionais da área de Oceanografia com respaldos técnicos do corpo docente da faculdade.

Incentivar a capacidade empreendedora do aluno, dando a ele uma visão profissional já no âmbito acadêmico e assim facilitando a absorção deste pelo mercado de trabalho, realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos inseridos em sua área de atuação, assessorar a implantação de soluções indicadas para problemas diagnósticos, valorizar alunos e professores do Centro Universitário Monte Serrat – Unimonte no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico, bem como a referida instituição também são metas dentro do nosso escopo de trabalho.

- **Breve Histórico**

Foi concretizada uma parceria entre a Empresa Júnior de Oceanografia e o Centro Universitário Monte Serrat cujas quais pertencem ao município de Santos. A Empresa Júnior Argos foi criada em 26 de maio de 2009 e inaugurada em 7 de outubro de 2009, fundada por Eduardo Garcia Rosa, Fernando Rodrigues Ferreira, Gabriel Lelis Togni, Luis Fernando de O. Giovannetti, Rafael dos Santos Vilalva. Desde a inauguração da empresa atividades de consultoria, oferecimento de cursos e organização de eventos internos foram as principais atividades desenvolvidas.

- **Missão e valores**

- Proporcionar aos acadêmicos do curso de Oceanografia desenvolvimento e aprimoramento técnico, através do contato com o mercado de trabalho por meio de prestação com serviços de qualidade e preços acessíveis, complementando a missão da universidade através da prática de responsabilidade social corporativa e voluntariado.

- Nossos valores: Sustentabilidade e inovação, Transparência, Pró-atividade, Ética, Foco em resultado, Cooperação e Comprometimento

- **Nome dos membros administrativos**

Gestão de 2011: Taís Claudia Salvador (Diretora Presidente), Victor Hugo Vieira Maia (Diretor Financeiro), Suelen Caroline Silva (Diretora de Projetos), Pedro Augusto Sabbag Farinassi (Diretor de Recursos Humanos) e Daniel Assis Barroso (Diretor de Marketing).

Gestão de 2010 do 2º semestre: Rodrigo Schuz (Diretor Presidente), Taís Claudia Salvador (Diretora Financeira), Alic

Duchini (Diretor de Projetos), Andreza Carolina de Melo (Diretora de Recursos Humanos) e Laís Cristina Alvarez Rodrigues Assis (Diretora de Marketing).

Gestão de 2010 do 1º semestre: Fernando Rodrigues Ferreira (Diretor Presidente), Daniele Hernandez Coimbra Muniz (Diretora Financeira), Daniela Faggiani Dias (Diretora de Projetos), Gustavo de Carvalho (Diretor de Recursos Humanos) e Rafael dos Santos Vilalva (Diretor de Marketing).

Gestão de 2009: Eduardo Garcia Rosa (Diretor Presidente), Fernando Rodrigues Ferreira (Diretor Financeiro), Gabriel Lelis Togni (Diretor de Projetos), Luis Fernando de Oliveira Giovanneti (Diretor de Recursos Humanos) e Rafael dos Santos Vilalva (Diretor de Marketing).

- **Área de Atuação**

Oceanografia física, química, geológica e biológica, Gestão Ambiental, Eventos, Treinamentos e Cursos em gerais, Educacional, Turística e agro-negócio, tendo sempre em mente os princípios de sustentabilidade ambiental, econômica e social.

- **Projetos**

- Atuais**

- Curso de divulgação da Oceanografia para a comunidade

- Curso de mergulho oferecido aos alunos matriculados no curso de oceanografia

- Realizados**

- Seleção de alunos estagiários para coleta em atividade de consultoria pela empresa Pró-Biota

- Mini curso oferecido intitulado: Matlab

- Análise de granulometria de sedimentos

Organização dos eventos Dia do oceanógrafo e Oceanoarte - Unimonte

- **Parcerias**

Laboratórios: Laboratórios da Unimonte.

Federação: não há.

Outras EJs: Secretaria do Meio Ambiente de Santos.

Órgãos: Não há;

- **Contato**

Telefone: (13) 3228-2100 – Ramal 2204

Email: tais_reggae@hotmail.com; thais.santos@unimonte.br (coordenadora do curso);

Endereço completo:

Avenida Rangel Pestana, 99 - Prédio A,

Vila Mathias, Santos – SP,

CEP: 11013-551

Site: não possui

Nauta

- **Quem somos**

A Nauta Empresa Júnior de Oceanografia e Consultoria Ambiental da UERJ foi fundada no ano de 2004 e é composta por alunos do curso de graduação em Oceanografia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Por estar inserida no ambiente da universidade, conta com todo o apoio e estrutura da Faculdade de Oceanografia da UERJ. Portanto, presta serviços, além de criar projetos, nas áreas de Oceanografia e Meio Ambiente.

A empresa visa proporcionar a seus clientes o que há de melhor em tecnologia nas suas áreas de atuação, além de focar seus

serviços em soluções que contribuam para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável.

- **Nome dos membros administrativos**

Gestão 2011: Ana Paula Souza Aguiar (Diretora Presidente); Christiana da Costa dos Santos (Diretora Administrativo-Financeira); Luíza Paoleillo (Diretora de Projetos); Flávia Previero Nogueira (Diretora de *Marketing*).

- **Área de Atuação**

- **Caracterização e Monitoramento Ambiental em Zonas Costeiras e Oceânicas** - Levantamento e posterior esquematização do ambiente afim de acompanhar sua evolução ou mesmo respostas a possíveis variações decorrentes de atividades nele inseridas.
- **Acessória à Maricultura** - Estudos de viabilidade de ambientes para cultivos, bem como implantação, manutenção e desmonte dos mesmos.
- **Levantamento e Acompanhamento de Variáveis Biológicas como Fauna e Flora Marinha** - Atividade essencial nos planos de manejo e compreensão de possíveis impactos no meio ambiente. Este serviço permite ao cliente ter uma real dimensão dos seres vivos que habitam seu ecossistema, bem como sua disposição espaço-temporal.
- **Modelagem sedimentar, Hidrodinâmica e de Ondas** - Desenvolvimento de modelos numéricos que retratem o comportamento da circulação e sedimentação em áreas costeiras. Serviço essencial no apoio as obras de engenharia costeira.

- **Levantamentos Batimétricos e de Sísmica Rasa** - Mapeamento do fundo submarino através de métodos geofísicos.
- **Estudos de Impacto e Viabilidade Ambiental** - Interpretação de projetos de engenharia e determinação de seus possíveis impactos no meio ambiente. Este serviço tem como finalidade apresentar alternativas ecologicamente viáveis para o desenvolvimento das atividades antrópicas no meio-ambiente.
- **Avaliação de Estoques Pesqueiros** - Possibilita identificar o potencial pesqueiro de cada região visando seu máximo aproveitamento.
- **Desenvolvimentos de Programas de Educação Ambiental** - Projetos que visam transmitir conhecimentos gerais na área de Meio Ambiente buscando conscientizar ecologicamente o público alvo.
- **Determinação de Parâmetros Físicos e Químicos em Ambientes Aquáticos** - Através deste serviço é possível identificar e entender os agentes reguladores da dinâmica de ambientes aquáticos. Podem ser determinados parâmetros como disponibilidade de nutrientes, clorofila a, oxigênio dissolvido, temperatura, salinidade, turbidez e metais pesados.
- **Programa de Recuperação de Áreas Degradadas** - Elaboração e implantação de ações que sejam capazes de promover a volta do equilíbrio nos ecossistemas acidentalmente afetados por ações antrópicas.
- **Avaliação Ambiental Estratégica**
- **Realização de Eventos na Área de Meio Ambiente** - Desenvolvimento de palestras e oficinas voltadas para uma demanda específica transmitindo informações e benefícios da adequação da produção aos padrões ambientais vigentes bem

como a importância da consciência ambiental no mundo moderno.

- **Análise da Qualidade de Água e Contaminação por Óleo e Esgoto** - Estudo de diversos parâmetros físicos e químicos da água para comparação com uma água padrão, levando em conta uma faixa de tolerância, a fim de detectar os níveis de poluição.
- **Estudo de Sedimentos e Erosão Costeira** - Análise da composição e distribuição de sedimentos em ambientes costeiros e marinhos possibilitando a identificação de áreas sujeitas à erosão e desgaste mecânico.
- **Contato**

Nauta Empresa Júnior de Oceanografia e Consultoria Ambiental da UERJ

Tel: (21) 2587 7449

E-mail: contato.nautaej@gmail.com

Endereço Completo:

Rua São Francisco Xavier, 524, 4º andar, sala 4126, bloco F

Maracanã – Rio de Janeiro – RJ

CEP: 20550-900

Site: nautaej.wordpress.com

Maris alunos do curso de graduação da Universidade Federal do Paraná – UFPR

- **Contato**

Tel: (41) 3511 8600

E-mail: direcaoem@ufpr.br

Endereço completo:

Av. Beira-mar, s/n

Caixa Postal: 50.002

Pontal do Sul - PR

CEP 83255-971

Marisma alunos do curso de graduação da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

- **Contato**

E-mail: ejmarisma@yahoo.com.br

Ecoceano alunos do curso de graduação da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES.

Tétis alunos do curso de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Cursos de Engenharia de Pesca

Coraq - Consultoria em Recursos Aquáticos alunos do curso de graduação da Universidade Federal do Ceará – UFC.

- **Contato**

E-mail: coraq@starmedia.com

Aqua Jr. - Consultoria e Planejamento Aquícola alunos do curso de graduação da Universidade Federal de Alagoas – UFAL.

- **Contato**

Tel: 082 3551 2784

E-mail: aquajrufal@gmail.com

Endereço completo:

Avenida Beira Rio, S/N,

Centro

Penedo, AL

CEP 57200-000

Ecoeng – alunos do curso de graduação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

Empresa Júnior do Curso de Engenharia de Pesca da UFERSA alunos do curso de graduação da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA

Empresa Júnior de Engenharia de Pesca do Piauí alunos do curso de graduação da Universidade Federal do Piauí – UFPI

Este livro foi composto em
Garamond e Californian FB.