



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
BRASIL JÚNIOR 2013-2015**

*Versão 8.0*

*Revisão de Fevereiro de 2015*

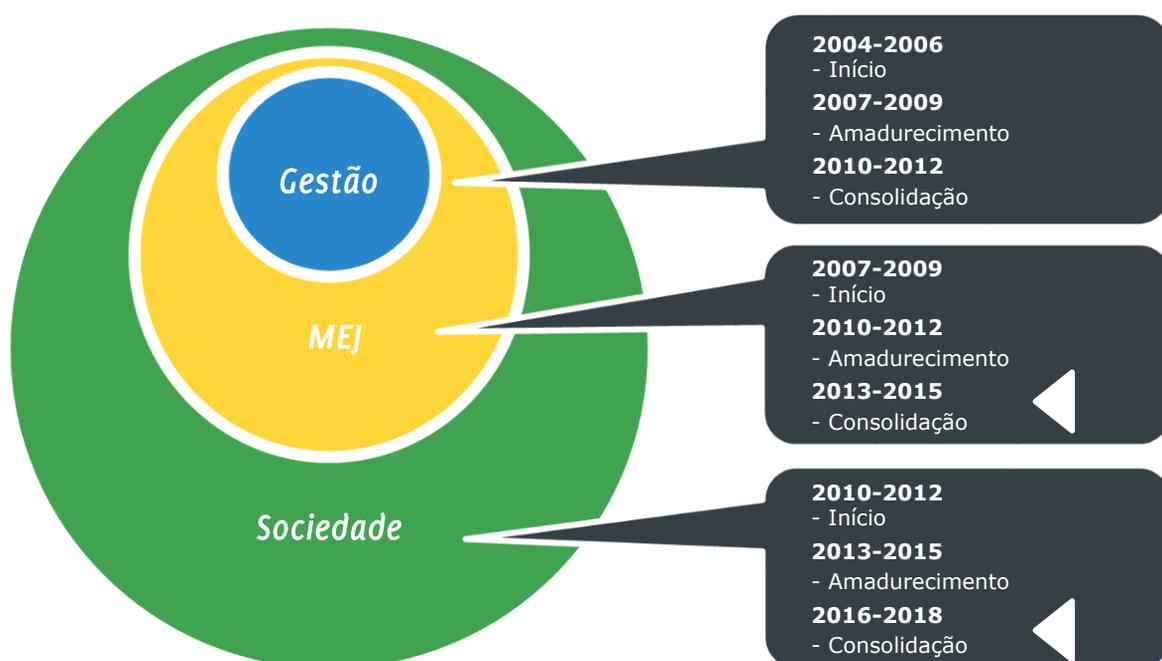
*Vice Presidência*

*vicepresidencia@brasiljunior.org.br*

**1**

**CICLOS  
ESTRATÉGICOS**

Desde 2006 a Brasil Júnior tem os ciclos estratégicos como principal orientação de seu trabalho ao longo das gestões. Na revisão estratégica de 2009, o Movimento Empresa Júnior e por consequência a Brasil Júnior, passaram a ser direcionados por focos estratégicos trienais, como ilustrado:



A revisão do Planejamento Estratégico da Brasil Júnior de 2009 traz uma definição dos ciclos estratégicos, que seguem:

**Gestão:** estruturação e consolidação dos processos principais da Brasil Júnior, desenvolvimento de capacidade de gestão estratégica e sustentabilidade de ativos (humanos, financeiros e materiais);

**MEJ:** alinhamento do Movimento Empresa Júnior (MEJ), por meio de sua efetiva regulamentação, e obtenção de reconhecimento da confederação como instituição legítima na representação de seus interesses perante a sociedade;

**Sociedade:** fortalecimento da marca Empresa Júnior perante os diversos atores da sociedade, em especial, Governo, Instituições de Ensino Superior, Micro e Pequenas Empresas e Mídia.

No atual foco estratégico (triênio 2013-2015), temos a **consolidação** do Ciclo MEJ e o **amadurecimento** do Ciclo Sociedade, ou seja: o Movimento Empresa Júnior deverá solidificar suas ações, fortalecendo seu alinhamento e aumentando ainda mais seu potencial de impacto na sociedade por seus resultados neste triênio.

**2**

**DIRETRIZES  
ESTRATÉGICAS**

Essencialmente, a revisão do Planejamento Estratégico de 2015 não traz grandes mudanças. Devido ao fato de tratar-se de mudanças que visam melhoria incremental da estratégia da organização, a missão e os valores foram mantidos para que continuem consolidados.

Além disso, estes já que estes se encontram bem disseminados e internalizados pelos membros.

Portanto, a missão e os valores são:

Missão: Representar o Movimento Empresa Júnior e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o Brasil

***Compromisso com resultados.*** Buscamos gerar valor para nossas partes interessadas e nos comprometemos com a superação das suas expectativas, de forma perene.

***Sinergia.*** Apesar de nossa diversidade, somos unidos por visões compartilhadas e trabalhamos em cooperação, para fazer com que o conjunto de nossas forças seja maior que a soma de suas partes.

***Postura empreendedora.*** Para formar empreendedores no MEJ, é necessário que sejamos empreendedores. Inconformismo, visão para oportunidades, pensamento inovador e capacidade de realização são características que nos definem.

***Transparência.*** Somos transparente em todas as nossas ações, acertadas ou erradas. Temos plena consciência que um futuro melhor se faz com ética e compromisso com a verdade.

***Orgulho de ser MEJ.*** Somos apaixonados pelo nosso trabalho e trabalhamos por um Movimento em que acreditamos. Nosso orgulho de ser júnior é o que nos faz “gigantes pela própria natureza”.

Durante a reunião presencial da Brasil Junior, que aconteceu no mês de janeiro de 2013 em Mogi Mirim, a proposta de mapa estratégico da Brasil Junior foi analisada pelos conselheiros administrativos. Através dessa análise, a equipe da BJ realizou modificações no mapa que fora proposto inicialmente.

O primeiro ponto de atenção citado foi relacionado à visão da **organização** Brasil Junior. Analisando a visão construída, esta se assemelhava à visão da Rede “Movimento Empresa Júnior”, e essa semelhança trazia uma inconsistência, já que a Brasil Júnior é uma potencializadora dos resultados da rede, e não a executora em si.

### Visão compartilhada da rede

Em 2015, seremos o principal movimento de empreendedorismo universitário do país e construiremos resultados de maneira integrada para potencializar a formação empreendedora e a transformação do Brasil.

### Visão da Brasil Júnior proposta inicialmente

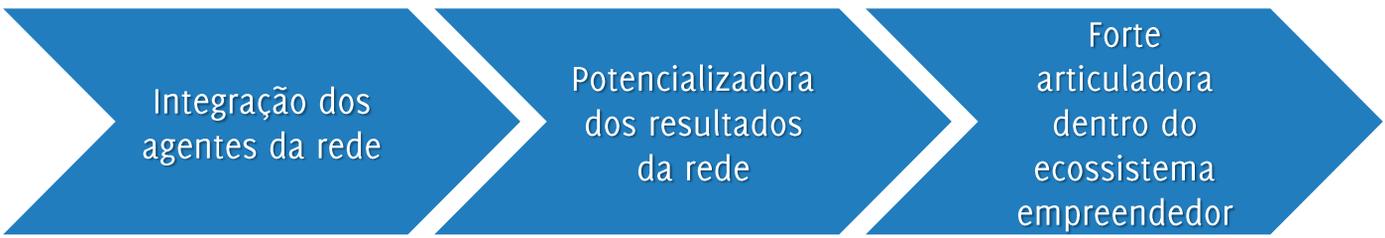
Em 2015, tornar o MEJ o principal movimento de empreendedorismo universitário do país, por meio de forte articulação no ecossistema empreendedor e da integração dos agentes da rede na construção de seus resultados.

O ponto chave que foi levantado pelo conselho, e analisado posteriormente pela equipe, foi o verbo “**tornar**”, que dava o ideal de realização, em detrimento de potencialização. Internalizados esses feedbacks, a equipe da Brasil Junior partiu para a reconstrução da visão da organização.

O primeiro passo foi responder à pergunta:

O que a organização Brasil Junior espera conseguir em 2015?

A resposta para essa pergunta foi pautada em três pilares:



Integração dos  
agentes da rede

Potencializadora  
dos resultados  
da rede

Forte  
articuladora  
dentro do  
ecossistema  
empreendedor

Seguindo esses três pilares como direcionadores, a equipe chegou à seguinte visão:

### Visão da Brasil Júnior

Visão: Em 2015, a Brasil Júnior terá forte capacidade de articulação dentro do ecossistema empreendedor e potencializará os resultados da rede através da integração de seus agentes.

Cada um dos três pilares, representará uma linha de atuação da Brasil Junior para o triênio 2013-2015:

- Integração dos agentes da rede:

Este pilar está pautado na **disseminação e alinhamento do propósito do Movimento Empresa Junior** a todos os agentes da rede, bem como no desenvolvimento conjunto de seus atores. A integração é a construção conjunta de resultados, num cenário em que cada ator conhece seu papel e alcança seus próprios resultados e os resultados do Movimento, contando com a colaboração de outros agentes.

Essa diretriz se faz necessária, visto que ainda existe desalinhamento sobre quais são os reais objetivos e propósitos do movimento dentro do país.

- Potencializará os resultados da rede:

Este segundo pilar será um foco de atuação muito importante para a Brasil Junior durante o triênio 2013-2015. Buscamos, por meio de nossos produtos, **potencializar os resultados da rede de maneira integrada**, que por meio do desenvolvimento de empresas juniores e das federações, potencializaremos a formação empreendedora dos empresários juniores. Acreditamos que as federações que compõem a Brasil Junior ainda possuem muitos *gaps* de atuação, a Brasil Junior vê que o fortalecimento de suas federações é de grande importância para a maximização dos resultados de todo o Movimento.

- Articulação no ecossistema empreendedor:

Seguindo o Planejamento Estratégico em Rede, o triênio 2013-2015 será o ciclo de amadurecimento da atuação da Brasil Junior na sociedade. De acordo com o pilar, o fortalecimento da articulação dentro do ecossistema empreendedor está extremamente alinhado com o ciclo em andamento. O objetivo neste caso, é transformar a **Brasil Junior em um dos principais *players* no ecossistema em que está inserida.**

**3**

**O MAPA  
ESTRATÉGICO**

## MAPA ESTRATÉGICO BRASIL JÚNIOR – PE 2013/2015



O Mapa estratégico apresenta visualmente toda a estratégia da Brasil Júnior, desde seu núcleo (sua missão) até seu sonho para o período (visão).

Os objetivos internos visam a melhoria integrada dos resultados organizacionais.

Nossos objetivos finalísticos nos levam a busca de nossa visão e de nosso propósito.

Nossa visão e propósito simbolizam nosso posicionamento e papel perante a sociedade.

# 4

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - ESSÊNCIA

---

O Mapa Estratégico foi fundamento no Mapa do Movimento Empresa Júnior. Na base, a missão da Brasil Júnior está alinhada a do MEJ e representa da melhor maneira possível o papel da Confederação.

Missão: Representar o Movimento Empresa Júnior e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o Brasil

Como principais pilares da missão, temos a potencialização de resultados do MEJ (Suporte por meio de nossos Produtos) e a Representação do Movimento a nível nacional. Ainda, há a reafirmação do propósito do Movimento, de formar empreendedores capazes de transformar o país.

A missão é mantida na base por ser o que define a Brasil Júnior enquanto organização e que baliza toda a tomada de decisões e o posicionamento da Confederação diante de seus *stakeholders*.

De baixo para cima, a lógica é que passemos por questões mais internas (no caso da missão trata-se de algo nuclear, essencial, embora ela conecte o Movimento Empresa Júnior a outros movimentos e organizações) até assuntos mais externos e finalísticos, no topo do mapa.

Logo acima da missão, têm-se objetivos internos à Brasil Júnior. São objetivos de desenvolvimento da própria confederação e que servem a todos os outros objetivos, de tal maneira que o aumento em determinado resultado interno pode acarretar, direta ou indiretamente, no aumento dos resultados dos demais níveis.

Tratando-se de objetivos internos à organização, logo pensa-se em Excelência em Gestão. Os três objetivos internos servem aos demais objetivos e têm uma clara relação de causa-efeito entre eles. Antes de abordar estas relações, é necessário entender a importância e o significado de cada um deles.

---

### Formar uma equipe de alta performance

Na Brasil Júnior, toda a operação é conduzida exclusivamente por pessoas. Por isso, uma abordagem centrada nas pessoas deve ser encorajada, levando-se em conta principalmente que as entregas da BJ para o Movimento dependem quase que exclusivamente delas. Por isso, é fundamental que a Brasil Júnior consiga recrutar pessoas de alto potencial e transformá-las em pessoas de alta performance, partindo de dois pontos principais: satisfação com o trabalho realizado e desempenho elevado.

### Garantir sustentabilidade financeira

A sustentabilidade financeira tem dois pontos principais. Garantir receita suficiente para a manutenção das atividades e para o crescimento da Brasil Júnior e manter um saldo de caixa que permita garantir a saúde financeira da Confederação em curto, médio e longo prazo.

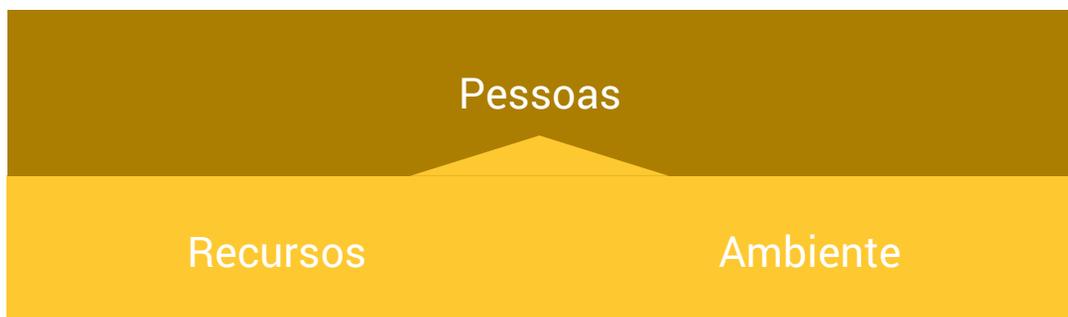
Garantir uma estrutura de excelência para o trabalho

Todo o trabalho desempenhado pela Equipe BJ acontece de forma remota e por meio de ferramentas e plataformas que o facilite e potencialize. Torna-se então fundamental o objetivo de garantir a essa equipe as ferramentas, manuais e padrões necessários para o trabalho, melhorando a comunicação interna e disponibilidade de informações.

---

A organização dos objetivos internos dentro do mapa também segue uma lógica baseada na relação de causa-efeito entre elas. O desempenho da equipe é central e mais próximo do objetivos finalísticos, por ser através dela que se alcança resultados. Por exemplo, uma EJ consegue fechar mais projetos se tiver sua equipe comercial capacitada e motivada para tal. Na Brasil Júnior acontece o mesmo: quanto mais bem preparadas as pessoas, melhores tendem a ser os resultados.

Paralelamente, para que a equipe dê seu máximo, é necessário o emprego de recursos financeiros em quantidade e qualidade suficientes, além da disponibilização de um ambiente de trabalho ideal, e é papel da organização garantir que ambos sejam bem empregados na sua operação. Por isso, é fundamental para a Brasil Júnior garantir a sustentabilidade financeira e uma estrutura de excelência para o trabalho.



## OBJETIVOS FINALÍSTICOS

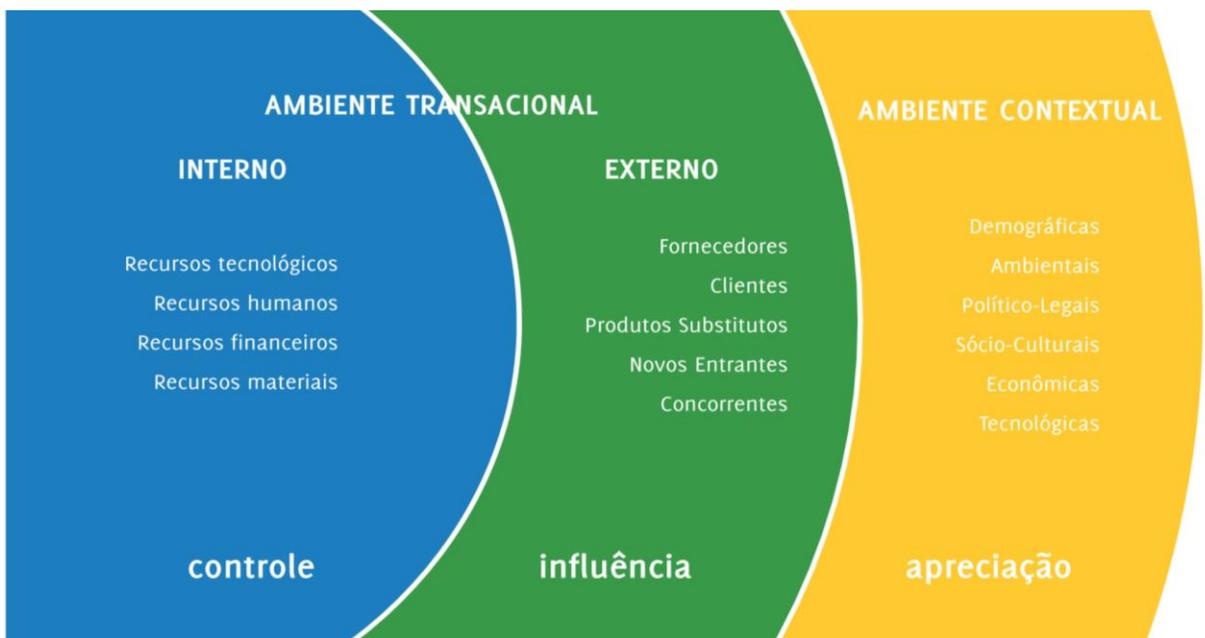
---

Acima dos objetivos internos, têm-se objetivos finalísticos, cujo alcance de resultados leva diretamente à visão. São objetivos de desenvolvimento da rede (para a potencialização de resultados), que é a razão de existir da Brasil Júnior.

Por isso, estes objetivos, que são alimentados pelos objetivos internos, posicionam-se imediatamente abaixo da visão. A organização dos objetivos de acordo com questões estratégicas (ou pilares de atuação) deixou de existir, mas as funções das federações e da Brasil Júnior continuam as mesmas, e podem ser facilmente visualizadas no mapa.



Pensando na Brasil Júnior enquanto instância representativa, tem-se como ponto fundamental da sua atuação a influência no ambiente externo das empresas juniores. Por isso, deve trabalhar para melhorar, em diversos níveis, o ambiente externo às empresas (ambientes no qual elas possuem pouco poder de influência). Isso faz com que as EJs encontrem condições externas favoráveis ao seu desenvolvimento, aumentando as oportunidades e reduzindo ameaças.



No caso da Brasil Júnior, a atuação como representante visa influenciar especialmente stakeholders estratégicos para o MEJ, como na atuação com mídias e relacionamento com governo, organizações pró-empREENDEDORISMO (SEBRAE, Endeavor, Fundação Estudar, etc.) e MGEs. Através desta atuação, visa facilitar o alcance de resultados pelas EJs, direta ou indiretamente.

Posicionar o MEJ como agente de formação empreendedora

O primeiro ponto central da visão da Brasil Júnior é o fortalecimento do relacionamento com agentes do ecossistema empreendedor. Isto significa posicionar o Movimento Empresa Júnior enquanto um player relevante dentro do ecossistema, especialmente no que tange ao fornecimento de capital humano qualificado, fomentador de cultura / educação empreendedora. Está fortemente correlacionado com a visão do movimento, por isso tem um lugar no topo dentre os objetivos estratégicos.

Promover a marca EJ enquanto opção acessível e de qualidade no mercado

A atuação com a mídia tem forte poder de influenciar a cultura e o modo de pensar da população de uma forma geral. Por isso, é importante que o MEJ se posicione e insira em veículos de comunicação relevantes em nível nacional, de forma a potencializar oportunidades e reduzir a resistência da população com o MEJ. Neste caso, é fundamental que o Movimento se insira em mídias como um provedor de suporte para o ecossistema empreendedor (especialmente para MPEs e Empreendedores) através de projetos e serviços de consultoria acessíveis e de qualidade.

### Potencializar a rede por meio de produtos

A Brasil Júnior, enquanto confederação de empresas juniores, presta serviços e gera valor por meio de seus clientes para a rede do MEJ, composta por federações, núcleos, empresas e empresários juniores.

Nesta perspectiva, a Brasil Júnior fornece plataformas e produtos para uso da rede. Estes produtos visam contribuir para o desenvolvimento da rede de maneira geral, a Brasil Júnior busca otimizar seus produtos sempre para causar cada vez mais impacto e trazendo mais resultado para o MEJ, buscando sempre uma maior adesão e maior promoção de seus produtos.

### Regulamentar o conceito de Empresa Júnior nacionalmente

A regulamentação do MEJ é fundamental para sua sustentabilidade e desenvolvimento. Primeiro porque, com a regulamentação em nível nacional, as EJs, hoje consideradas uma “anomalia jurídica”, passam a ter segurança jurídica para exercer suas funções. Segundo, a regulamentação do Movimento o profissionaliza e legitima perante as partes envolvidas com o MEJ.

### Aumentar o número de Federações de maneira sustentável

A expansão sustentável e inclusiva é ponto chave para o desenvolvimento do MEJ. Inicialmente, porque confere relevância no contexto nacional: quanto maior o número de EJs, federações e IES, maior o poder de barganha do MEJ perante *players* relevantes. Além disso, a expansão aumenta a amplitude do impacto social causado pelo MEJ, uma vez que aumenta o número de empresários juniores formados.

### Engajar os empresários juniores com o propósito do MEJ

Assim como nos casos de Expansão e Regulamentação, embora não esteja diretamente ligado à visão, o engajamento com o propósito do MEJ é fundamental para o desenvolvimento da rede. E trata-se de um papel da Brasil Júnior (através de ferramentas como o ENEJ e o encontro de líderes) engajar os empresários juniores e integrá-los. Desta forma, traz-se desenvolvimento para a rede e para as EJs.

# BRASIL EMPREENDEDOR

## VISÃO

“Em 2015, a Brasil Júnior terá forte capacidade de articulação dentro do ecossistema empreendedor e potencializará os resultados da rede através da integração de seus agentes”

No topo do mapa, têm-se a visão que a Brasil Júnior busca para o final do ano de 2015, já tratada anteriormente neste documento.

Acima de tudo, é colocada a proposta do MEJ para a Sociedade, que é compartilhada pela Brasil Júnior. Além de conectar com outros movimentos importantes, o propósito delimita uma proposta de Brasil e clarifica o que é um país melhor para o Movimento.

Um Brasil Empreendedor é o alvo do Movimento, **buscamos um Brasil mais Competitivo, mais Realizador, mais Ético e mais Competitivo**, e a forma de fazer com que isso aconteça é formando empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil, através da vivência empresarial.

A Brasil Júnior possui um **Conceito de Empreendedor**, que conforme destacado no relatório do Planejamento Estratégico do MEJ, o conceito de “empreendedor” adotado nesta Estratégia (e por diversos órgãos pró-empendedorismo) não é o indivíduo que abre ou possui uma empresa. O conceito utilizado de “empreendedor” é : “indivíduo que, por meio de aprofundada competência em gestão e elevado senso de responsabilidade, é capaz de gerar resultados de grande impacto e abrangência na Sociedade”. O desenvolvimento deste empreendedor se dá a partir de Aprendizado por Projetos, Aprendizado em Gestão e Cultura Empreendedora.

# 5

## **INDICADORES E METAS**

# 1. POSICIONAR O MEJ COMO AGENTE DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

## 1.1. Participação em iniciativas Pró Educação e Empreendedorismo

A participação da Brasil Júnior em iniciativas voltadas ao desenvolvimento empreendedor constitui a principal forma de posicionamento da organização no ecossistema empreendedor enquanto representante nacional do MEJ. Conseqüentemente, a medição desta participação é a principal maneira de evidenciar o fortalecimento da posição do MEJ no Ecossistema Empreendedor.



### Premissas

- **Premissa 1:** Iniciativas podem ser comitês, conselhos ou projetos formados para desenvolvimento empreendedor ou educacional no país.
- **Premissa 2:** Os Conselhos e Comitês e Projetos podem ser vinculados a organizações, governo ou a iniciativas conjuntas de organizações. Exemplos seriam o PNEN (Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios), o Comitê da Semana Global do Empreendedorismo e a Agenda Brasil.
- **Premissa 3:** A meta é definida de maneira qualitativa, sendo destacadas as iniciativas das quais a Brasil Júnior pretende participar. Entretanto, outras iniciativas podem surgir, passivamente através de convites ou ativamente através de estratégias emergentes.



### Fórmula

Número de iniciativas por parte da Brasil Júnior;

# 1. POSICIONAR O MEJ COMO AGENTE DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA



## 1.1. Metas

- 2013: Três iniciativas
- 2014: Quatro iniciativas
- 2015: Três Iniciativas

Peso do indicador

2



## Origem das Metas

No terceiro ano, serão duas iniciativas, com ações específicas. São elas:

- Possuir relacionamento e convênio assinado com o SEBRAE Nacional.
- Possuir relacionamento e convênio assinado com a CNI.
- Fechar convênio com a CONAJE / AJEs Estaduais.



## Observações

- O objetivo da Brasil Júnior não é fazer parte de mais iniciativas, e sim das iniciativas mais estratégicas para seu posicionamento institucional. Entretanto o indicador fora colocado por refletir a força do posicionamento da Confederação na sociedade.

## 2. PROMOVER A MARCA EJ ENQUANTO OPÇÃO ACESSÍVEL E DE QUALIDADE PARA O MERCADO

### 2.1. Aparições em Mídias Especializadas alcançadas pela BJ (mercado consumidor da EJ)

A mídia é uma maneira eficaz de posicionar as Empresas Júniores perante o mercado. A exposição em mídias dos produtos e serviços das EJs visa mostrar ao mercado das EJs, especialmente MPEs e Empreendedores, o diferencial dos projetos e serviços das Ejs (acessibilidade e qualidade). O trabalho com as mídias é a forma mais eficaz de promover alterações em variáveis socioculturais (verificar página 22 do documento “PE da BJ v4.0”).



#### Premissas

- **Premissa 1:** A aparição na mídia deve partir de ação da Brasil Júnior, através de um release ou de relacionamento com a imprensa.
- **Premissa 2:** Somente são consideradas aparições que contenham em seu texto alguma menção à qualidade e/ou acessibilidade (devido ao preço) dos projetos e serviços das EJs, mesmo que este não seja o tema principal da aparição.
- **Premissa 3:** Por mercado consumidor da EJ entende-se aparições em mídias que atinjam possíveis clientes de empresas juniores diretamente, como as revistas da Confederação Nacional da Indústria e da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil.
- **Premissa 4:** Não é necessário que a matéria cite a Brasil Júnior, uma vez que o objetivo é posicionar o MEJ.



#### Fórmula

Contagem das aparições em mídia alcançadas pela Brasil Júnior  
(qualificadas para mercado).

## 2. PROMOVER A MARCA EJ ENQUANTO OPÇÃO ACESSÍVEL E DE QUALIDADE PARA O MERCADO



### 2.1. Metas

- 2013: 4
- 2014: 12
- 2015: 12

Peso do indicador

2



### Origem das Metas

No que tange mercado, a aprovação de matérias é mais rara. Tivemos uma única matéria aprovada no último triênio, em 2012. E em 2014 somente duas aparições. Porém, neste último ano do ciclo será um dos focos de comunicação, em conjunto com o trabalho junto a parceiros institucionais da Brasil Júnior.



### Observações

- Hoje a Brasil Júnior possui uma área de Imprensa (dentro da Coordenadoria de RP) muito mais estruturada do que há alguns anos. Hoje temos mais contatos mapeados e processos de produção de releases mais estruturado.
- Matérias que não forem conseguidas pela Brasil Júnior serão consideradas no PE do MEJ. Não serão consideradas neste nem no indicador anterior porque, neste PE, considera-se somente a contribuição direta da BJ para o MEJ.

## 2. PROMOVER A MARCA EJ ENQUANTO OPÇÃO ACESSÍVEL E DE QUALIDADE PARA O MERCADO

### 2.2 Aparições em mídias de alto impacto alcançadas pela BJ (mercado consumidor da EJ)

Tão importante quanto a frequência em que algo é exposto à sociedade por meio das mídias (indicador anterior), é o alcance e profundidade das aparições. Pensando nisso, fora adicionado um indicador com o objetivo de medir quantas mídias de alto impacto, direcionadas ao grande público, a Brasil Júnior gera em um ano.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A aparição na mídia deve partir de ação da Brasil Júnior, através de um release ou de relacionamento com a imprensa.
- **Premissa 2:** Consideram-se mídias de alto impacto as seguintes:

TV: Fantástico, Globo Repórter, Profissão Repórter, Bom dia Brasil, Jornal Hoje, Jornal Nacional, Jornal da Globo, Jornal da Record, Jornal da Band, Jornal do SBT.

Mídia impressa: Veja, Época, IstoÉ, Exame, Folha de São Paulo.



#### Fórmula

Contagem das aparições em mídias de alto impacto alcançadas pela Brasil Júnior (com qualificação de atingir o mercado consumidor das EJs)

## 2. PROMOVER A MARCA EJ ENQUANTO OPÇÃO ACESSÍVEL E DE QUALIDADE PARA O MERCADO

---



### 2.2. Metas

- 2013: O indicador ainda não existia.
- 2014: 2
- 2015: 1

Peso do indicador

2



### Origem das Metas

Com a base histórica de 2014, ano em que o indicador surgiu, cuja meta de aparições em mídia de alto impacto era duas, foi revisado este indicador para a meta de uma aparição em mídia, visto que em 2014 nenhuma aparição foi possível.



### Observações

## 3. Potencializar a rede por meio de produtos

### 3.1. Índice agregado de adesão dos produtos

A qualidade dos programas oferecidos pela Brasil Júnior à rede será mensurada através de dois indicadores: adesão aos programas e promoção com eles. No caso de adesão, cada programa terá uma meta pré-definida, sendo que as estratégias de comunicação devem buscar esta meta. Aqui parte-se do pressuposto de que, a otimização do programa gera maior adesão. Ao mesmo tempo, um programa com maior adesão tem maior impacto na rede. Por isso é fundamental a mensuração e incentivo à adesão aos programas.



#### Premissas

- **Premissa 1:** Cada programa deve ter sua própria meta de adesão. Por isso, a análise do resultado deve sempre separar os programas e expor suas metas e resultados.
- **Premissa 2:** Serão considerados os seguintes programas: PEG, Censo, Identidade, SeloEJ, Selo Federação, Aspirantes, ENEJ, Escolas Empreendedoras, Encontro de Líderes Federações, Prêmio Cultura Empreendedora, Prêmio Ambev, BJ visita, B&W e geração Empreendedora.



#### Fórmula

Média do resultado da meta de cada produto

---

Número total de produtos

### 3. Potencializar a rede por meio de produtos

---



#### 3.1. Metas

- 2013: 100%
- 2014: 100%
- 2015: 100%

Peso do indicador

4



#### Origem das Metas

Cada programa terá sua meta pré-estabelecida com base em dados históricos. É fundamental que todos os programas consigam alcançar as metas estabelecidas. Embora não haja crescimento na meta do indicador propriamente dito, as metas dos programas tendem a crescer. Por isso o alcance deste resultado fica mais desafiador a cada ano. Conforme já ressaltado, na análise deste indicador os resultados e metas de cada programa devem ser evidenciados.



#### Observações

## 3. Potencializar a rede por meio de produtos

### 3.2. Índice de promoção dos programas da BJ

No caso da promoção com os programas, tem-se um retorno sobre a recomendação destes para os atores da rede. Serão realizadas pesquisas com os participantes dos programas para entender a percepção deles sobre o resultado. Num cenário ideal, o que seria medido seria a contribuição do programa para o desenvolvimento da rede, mas isto não é algo mensurável. Portanto, tem-se como alternativa mensurar a promoção dos “usuários”.



#### Premissas

- **Premissa 1:** Cada programa deve ter sua própria meta de promoção. Por isso, a análise do resultado deve sempre separar os produtos e expor suas metas e resultados.
- **Premissa 2:** Serão considerados os seguintes programas: PEG, Censo, Identidade, SeloEJ, Selo Federação, Aspirantes, ENEJ, Escolas Empreendedoras, Encontro de Líderes Federações, Prêmio Cultura Empreendedora, Prêmio Ambev, BJ visita, B&W e geração Empreendedora.



#### Fórmula

Média do resultado de promoção dos programas

---

Número total de programas

## 3. Potencializar a rede por meio de produtos



### 3.2. Metas

- 2013: 100%
- 2014: 100%
- 2015: 100%

Peso do indicador

4



### Origem das Metas

Cada programa terá sua meta pré-estabelecida com base em *benchmarkings* internos com outros programas. É fundamental que todos os programas consigam alcançar as metas estabelecidas. Embora não haja crescimento na meta do indicador propriamente dito, as metas dos programas tendem a crescer. Por isso o alcance deste resultado fica mais desafiador a cada ano. Conforme já ressaltado, na análise deste indicador os resultados e metas de cada programa devem ser evidenciados.



### Observações

- As metas de cada programa serão definidas junto ao Planejamento Tático (que ocorre após a aprovação do PE) e formalizadas em atas de reunião de diretoria.
- A definição de metas será por produto. Por isso, mesmo que sejam realizadas diversas edições do Benchmarking e Workshop por exemplo, o próprio programa terá uma meta de adesão, não cada edição em separado.

## 3. Potencializar a rede por meio de produtos

---

### 3.3. Lançamento de Novos Produtos

A Brasil Júnior busca potencializar o resultado dos atores da rede por meio de produtos. Entretanto, ainda são identificados lacunas a serem resolvidas pela Brasil Júnior por meio possíveis novos produtos. Por isso, a Brasil Júnior levantou algumas demandas pelo MEJ e idealizou produtos para resolver-los.



#### Premissas

- **Premissa 1:** Serão contatos somente neste indicador produtos idealizados no planejamento inicial da gestão da Brasil Júnior.
- **Premissa 2:** Os produtos contabilizados para a meta de 2015 são: Programa de Suporte, Portal do Conhecimento, MEJ Carreiras, Prêmio EJ de Alto Impacto, Encontro de Líderes EJs.



#### Fórmula

Número de programas lançados

## 3. Potencializar a rede por meio de produtos



### 3.3. Metas

- 2013: O indicador ainda não existia.
- 2014: O indicador ainda não existia.
- 2015: 5

Peso do indicador

2



### Origem das Metas

Os produtos da Brasil Júnior normalmente são idealizados e lançados para a rede sem a análise e planejamento prévio de sua necessidade, esta meta existe de acordo com demandas identificadas nos últimos anos da BJ e a partir disso foram pensados os produtos exemplificados para melhorar os resultados do MEJ.



### Observações

Este indicador não deve ser perene a estratégia da Brasil Júnior, pois o lançamento contínuo de produtos não é o objetivo da confederação, mas sim a otimização dos atuais produtos para impactar ianda mais a rede, este indicador existe pelo contexto específico de demandas importantes percebidas que iniciativas devem ser tomadas por parte da Brasil Júnior.

## 4. REGULAMENTAR O CONCEITO DE EMPRESA JÚNIOR NACIONALMENTE

### 4.1. Aprovação do projeto de lei da EJ

Neste ano, o trabalho será focado na regulamentação perante o Governo Federal. O principal indicador da regulamentação é a aprovação do projeto de lei que tramita no Senado.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A aprovação do projeto de lei deve estar em conformidade com o CNEJ. Em caso contrário, este indicador não será considerado como alcançado.
- **Premissa 2:** A fórmula do indicador é baseada no fluxograma do processo de aprovação do projeto. Dessa forma, a porcentagem é de acordo com o número de etapas concluídas em relação ao total.



#### Fórmula

% de etapas de aprovação do projeto de lei superadas



#### 5.1. Metas

- **2013:** O indicador ainda não existia
- **2014:** 33% (2 de 6 etapas)
- **2015:** 66% (4 de 6 etapas)

Peso do indicador

1



#### Origem das Metas

A meta vem da necessidade de aprovação do projeto de lei, trazendo o desafio da aprovação para este ano. No caso dos anos posteriores, é impreciso trabalhar com metas devido às incertezas que cercam a aprovação do projeto, como o prazo e o próprio texto da lei.

## 4. REGULAMENTAR O CONCEITO DE EMPRESA JÚNIOR NACIONALMENTE

---



### Observações

- No caso de a lei ser aprovada este ano, pode-se constatar que o indicador deverá mudar nos próximos anos, contendo novas estratégias de regulamentação do Movimento Empresa Júnior a nível nacional.
- O objetivo principal neste caso é eliminar a noção de que a Empresa Júnior constitui uma anomalia jurídica e proteger o movimento de possíveis represálias por parte de agências reguladoras.

## 5. AUMENTAR O NÚMERO DE FEDERAÇÕES DE MANEIRA SUSTENTÁVEL

### 5.1. Número de Federações que se associaram a BJ no período

As federações são de grande valia para o desenvolvimento da rede. Por isso a confederação tem como objetivo aumentar o número de federações associadas, objetivando capilarizar a atuação do MEJ dentro do Brasil. Neste indicador mensura-se a expansão, enquanto que, no próximo, é mensurada a sustentabilidade da expansão.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A federação em questão deverá cumprir todos os requisitos estabelecidos no selo federações para que possa ser considerada parte da Brasil Júnior.
- **Premissa 2:** A federação que se associa deve cumprir as etapas do Programa de Aspirantes e ter sua associação aprovada pelo Conselho de Administração da Confederação, conforme previsto em Estatuto.
- **Premissa 3:** Neste contexto, considera-se expansão sustentável a associação de federações que possuem condições de se manterem associadas. Para isso, a Brasil Júnior, através da Coordenadoria de Expansão, oferece suporte às federações não confederadas, objetivando estruturá-las e prepará-las para a confederação.



#### Fórmula

Número de Federações que se Associaram à Brasil Júnior no período.

## 5. AUMENTAR O NÚMERO DE FEDERAÇÕES DE MANEIRA SUSTENTÁVEL



### 5.1. Metas

- **2013:** Associar duas novas federações
- **2014:** Associar três novas federações
- **2015:** Associar duas novas federações

Peso do indicador

1



### Origem das Metas

A Brasil Júnior tem como um dos principais objetivos para esse triênio aumentar sua representatividade por meio de um maior número de Federações associadas. Em 2013 foi estabelecida articulação com duas federações, porém, apenas uma foi confederada. Em 2014 acreditou-se que seria possível confederar três novas federações, com o resultado de um novo estado, para 2015, o objetivo é confederar duas novas federações, analisando a situação atual do MEJ Nacional.



### Observações

- O objetivo da Brasil Júnior com esse indicador é aumentar a capilaridade e o impacto do Movimento Empresa Júnior no país. Entretanto a palavra sustentável é fator crítico. A expansão deve ser feita de maneira orquestrada, de maneira a evitar a saída de federações por questões estruturais.

## 5. AUMENTAR O NÚMERO DE FEDERAÇÕES DE MANEIRA SUSTENTÁVEL

### 5.2. Índice de permanência das federações

A permanência das federações dentro da rede é um fator crítico de sucesso para o trabalho da Brasil Júnior. Não seria de grande valia, somar novas federações e “perder” federações que já fazem parte da rede. Portanto, esse indicador mensura o nível de retenção de federações nos próximos três anos e, de forma indireta, é um indicador da satisfação das federações perante o trabalho da Brasil Júnior. Desta forma, é um indicador da sustentabilidade da expansão.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A saída de uma Federação pode acontecer tanto por iniciativa própria, como por não cumprimento dos requisitos do Selo Federações. Os dois motivos serão considerados neste indicador.
- **Premissa 2:** Para a contagem do denominador da fórmula (abaixo), serão consideradas as federações que permaneceram associadas ao final do ano somadas àquelas que deixaram de ser associadas naquele ano (que foram desconfederadas).



#### Fórmula

$$\frac{\text{Número de Federações que permanecem associadas ao final do período}}{\text{Número total de federações que são e foram associadas à Brasil Júnior no ano}}$$

## 5. AUMENTAR O NÚMERO DE FEDERAÇÕES DE MANEIRA SUSTENTÁVEL



### 5.2. Metas

- 2013: Manter 100% das federações associadas
- 2014: Manter 100% das federações associadas
- 2015: Manter 100% das federações associadas



### Origem das Metas

As metas foram estabelecidas para garantir que a equipe da Brasil Júnior irá trabalhar para garantir que todas as suas associadas continuarão confederadas no final do triênio. Isto faz com que a Brasil Júnior busque realizar um trabalho que satisfaça à Federação (impedindo sua saída por iniciativa própria) e busque oferecer suporte para que não haja saídas de Federações devido ao Selo Federações.



### Observações

- O trabalho da Brasil Júnior, será voltado tanto para dar suporte as federações que possuem dificuldades em cumprir os requisitos do selo, quanto para aquelas que possuem insatisfações quanto as diretrizes de trabalho da Brasil Júnior

Peso do indicador

1

## 6. ENGAJAR OS EMPRESÁRIOS JUNIORES COM O PROPÓSITO DO MEJ

### 6.1. Índice de engajamento por ações da BJ

A BJ possui produtos específicos com o intuito e objetivo finalístico de engajar e integrar a rede, trabalho essencial de escopo compartilhado da rede, são eles: Encontro de Líderes, ENEJ e BJ Visita. Por isso, há a necessidade de a Brasil Júnior medir qual o índice de engajamento de empresários juniores após a participação destes eventos.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A principal ferramenta de engajamento da BJ é o ENEJ, o encontro de líderes federações e o BJ Visita, eles devem utilizado de maneira estratégica para comunicar o propósito do MEJ, antes, durante e depois do evento.
- **Premissa 2:** Deve-se utilizar ao máximo a rede de pós-juniores do MEJ como ferramenta de engajamento, para promover o exemplo, a conexão com a história e a inspiração dos empresários juniores



#### Fórmula

Os pesos deste indicador são de 65% para o ENEJ, 20% para o encontro de líderes federações e 15 % para o BJ Visita. Resultado colido por meio de uma pesquisa para cada produto mensurando o índice de engajamento dos participantes.

## 6. ENGAJAR OS EMPRESÁRIOS JUNIORES COM O PROPÓSITO DO MEJ



### 6.2. Metas

- 2013: O indicador não existia.
- 2014: 80%.
- 2015: 82%

Peso do indicador

1



### Origem das Metas

A meta é definida com base na pesquisa de 2014 mensurando o engajamento dos participantes do ENEJ, cuja meta foi batida, agora com a mensuração de um novo evento (encontro de líderes federações), decidiu-se que um resultado ponderado de engajamento de 83% é uma meta realista e desafiadora para 2015.



### Observações

Este indicador é mensurado no final do ano e depois da realização de cada produto da BJ que tem o principal objetivo e trabalha como ferramenta de engajamento e integração do MEJ.

## 7. FORMAR UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

### 7.1. Turnover

A formação de uma equipe de alto desempenho na Brasil Júnior é talvez o fator mais importante da organização. Um indicador valioso para mensurar o trabalho com as pessoas é o índice de *turnover* da organização, visto que para manter esse índice baixo são necessários processos consolidados de seleção e retenção de membros. Com isso, direciona-se o trabalho da Confederação para a manutenção de pessoas satisfeitas e com alto desempenho.



#### Premissas

- **Premissa 1** O *turnover* é mensurado a partir das pessoas que entraram e saíram no ano em exercício.
- **Premissa 2:** Os membros deverão completar todo o seu período de compromisso para que não seja considerada a evasão
- **Premissa 3:** Os membros podem deixar a Brasil Júnior por problemas relacionados a desempenho ou a satisfação. Em ambos os casos, é considerada a evasão.



#### Fórmula

$$\frac{\text{Número de Pessoas que deixaram o cargo antes do término do compromisso}}{\text{Número total de pessoas que passaram pela Brasil Júnior no período}}$$

## 7. FORMAR UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE



### 7.1. Metas

- 2013: Reduzir o Turnover para 23%
- 2014: Reduzir o Turnover para 10%
- 2015: Manter o Turnover abaixo de 10%

Peso do indicador

1



### Origem das Metas

As metas foram definidas tendo como ponto de partida o atual índice de *Turnover* da Confederação, que é de aproximadamente 30%. Como a gestão da Brasil Júnior tem como foco as pessoas, prevê-se e trabalha-se por uma redução considerável no Turnover da equipe, garantindo a satisfação e o desempenho dos membros.



### Observações

## 7. FORMAR UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

### 7.2. Índice de desempenho

A mensuração da performance é fundamental para a organização que quer elevar o desempenho da sua equipe. Ela deve ser feita considerando dois fatores: a opinião dos colegas de trabalho sobre o membro e baseado nas metas e entregas de cada um. Com isso, tem-se um panorama geral do desempenho da equipe.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A avaliação de desempenho de cada um será composta por quatro dimensões: organizacional, funcional, pessoal e cultural, sendo as três primeiras referentes diretamente aos resultados, e a última à adesão à cultura da Brasil Júnior.
- **Premissa 2:** As quatro dimensões de desempenho serão ponderadas de acordo com o cargo do avaliado, garantindo que cada membro terá maior peso na avaliação de dimensões diretamente sob a sua autoridade.
- **Premissa 3:** Para colher o resultado médio de desempenho da Brasil Júnior deve ser desconsiderada este indicador de índice de desempenho, por ele ser calculado com base nos outros indicadores.



#### Fórmula

% Média de desempenho na Avaliação de Performance

## 7. FORMAR UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE



### 7.2. Metas

- 2013: O indicador não existia
- 2014: 60%
- 2015: 70%

Peso do indicador

1



### Origem das Metas

A meta de 70% para 2015 é baseada no resultado alcançado em 2014, cuja meta era de desempenho de 60% e o alcançado foi de 58%, ano em que foi implementado a metodologia de avaliação de desempenho e implementado o sistema gerencial da Brasil Júnior, acredita-se que para os próximos anos, com a gestão conhecendo a metodologia e gestão da Brasil Júnior desde o começo o alcance de metas será ainda maior.



### Observações

## 8. GARANTIR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

### 8.1. Receita (Regime de Competência)

A Brasil Júnior, assim como qualquer instituição, precisa de receita para que possa desenvolver seus projetos e processos. O indicador em questão busca mensurar se a BJ está conseguindo os recursos necessários, para que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor maneira possível.



#### Premissas

- **Premissa 1:** O indicador de receita não tem restrição quanto a fonte da receita, podendo a mesma ser proveniente de: parceiros mantenedores, vendas de produtos promocionais, entre outros.
- **Premissa 2:** Para o indicador, será considerada a data da entrada do recurso, tendo-se a análise feita regime de caixa. Quando a receita for advinda de parcerias, a receita será considerada na data de assinatura do contrato, mesmo que a receita seja efetivada em outro período, por isso regime de competência.



#### Fórmula

Receita (regime de competência)

## 8. GARANTIR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

---



### 8.1. Metas

- 2013: R\$ 281.907,65
- 2014: R\$ 350.000,00
- 2015: R\$ 420.000,00

Peso do indicador

1



### Origem das Metas

A meta do indicador é definida baseada em base histórica de prospecção de parceria, de mantenedores, e de lucros de produtos promocionais ou lucro do ENEJ. É levado em consideração a perspectiva do ano de possíveis novas parcerias fechadas, ou atuais contratos renderem mais para a Brasil Júnior.



### Observações

## 8. GARANTIR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

### 8.2. Caixa Mínimo

A determinação do caixa mínimo é muito importante para qualquer organização, visto que o conhecimento deste dá subsídio para decisões mais embasadas e realistas e que não comprometam a gestão financeira. Sabendo da importância de tal instrumento a Brasil Júnior decidiu definir com um de seus indicadores de sustentabilidade financeira, de modo a garantir que se tenha em caixa recursos suficientes para saldar as obrigações da Brasil Júnior a curto prazo.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A Brasil Júnior deve ter um piso mínimo para seu saldo de caixa, estabelecido a partir de um estudo da Coordenadoria Administrativa. Este valor deve garantir a sustentabilidade da Confederação, considerando os seus custos fixos, em um período de tempo a ser definido no próprio estudo.
- **Premissa 2:** Os gastos da Brasil Júnior são realizados mediante um Planejamento Financeiro, previamente aprovado pelo Conselho de Administração. Este planejamento deve ser elaborado de maneira que não exista previsão de redução do caixa a um valor inferior ao mínimo estipulado e que a sustentabilidade financeira da Confederação não seja ameaçada.



#### Fórmula

Menor saldo de caixa do ano

## 8. GARANTIR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA



### 8.2. Metas

- Meta 2013: R\$ 38.605,55
- Meta 2014: R\$ 51.069,89
- Meta 2015: R\$ 100.00,00

Peso do indicador

1



### Origem das Metas

As metas do indicador de Caixa Mínimo foram definidas através da somatória dos custos fixos, aqueles essenciais para a operacionalização da gestão anual da Brasil Júnior, como atualizações jurídicas, telefone, servidor para o site, etc., garantindo o bom funcionamento da gestão mesmo que não haja captação de recursos. Este número baliza a construção do planejamento financeiro e faz com que a organização se esforce para utilizar os recursos com responsabilidade. Diante do ciclo estratégico de três anos, as metas aumentaram de forma progressiva, garantindo que ao final de 2015 a confederação trabalhe com o valor ideal.



### Observações

## 9. GARANTIR UMA ESTRUTURA DE EXCELÊNCIA PARA O TRABALHO

### 9.1. Índice de satisfação da equipe com a estrutura de trabalho

Além de uma equipe de alta performance, a Brasil Júnior precisa garantir que a estrutura de trabalho fornecida é excepcional. Dessa forma, garante que mesmo quando os membros da equipe mudarem, a estrutura que permanecerá alavancará os resultados das gerações seguintes, consolidando a gestão do conhecimento da Brasil Júnior no processo.



#### Premissas

- **Premissa 1:** A avaliação da satisfação da equipe com a estrutura deve ser baseada na metodologia 4W de trabalho virtual (*workforce, workplace, worktools e workprocess*) e se desdobra nas seguintes dimensões:
  - Padrões de atividades
  - Manuais das coordenações
  - Ferramentas específicas da área
  - Ferramentas gerenciais
  - Acessibilidade de informações
  - Rastreabilidade de informações
  - Facilidade de comunicação com a equipe
  - Frequência e qualidade de informações sobre outras áreas



#### Fórmula

% Média de satisfação da equipe com a estrutura de trabalho

## 9. GARANTIR UMA ESTRUTURA DE EXCELÊNCIA PARA O TRABALHO

---



### 9.1. Metas

- 2013: O indicador não existia
- 2014: 70%
- 2015: 75%

Peso do indicador

1



### Origem das Metas

O estabelecimento de metas para esse indicador foi baseado em diversas avaliações de clima realizadas nos anos de 2012 e 2013, interpretadas para as dimensões definidas para o indicador. Foi levado em consideração também o resultado da satisfação da equipe no ano de 2014 com a estrutura virtual de trabalho para a meta de 2015.



### Observações



**Yuri Pomarole**

*Vice-Presidente*

[vicepresidencia@brasiljunior.org.br](mailto:vicepresidencia@brasiljunior.org.br)

[brasiljunior.org.br](http://brasiljunior.org.br)