

VAI UM CAFÉ? O MODELO DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA JÚNIOR MULTIDISCIPLINAR

L. F. C. VIANA*, T. A. MELO, P. D. ANDRADE, M. C. B. RÊGO, V. E. HOFFMANN

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

luiz.viana@ifb.edu.br*

Submetido 13/04/2020 - Aceito 01/07/2020

DOI: 10.15628/holos.2022.9908

RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever um modelo de negócio de uma empresa júnior multidisciplinar que oferta produtos e serviços. Ele parte da identificação de que não existem empresas juniores multidisciplinares no Distrito Federal com cursos de diferentes eixos ou áreas do conhecimento; as empresas juniores ofertam apenas serviços; não há na literatura exemplificações de como organizações que atuam com diferentes níveis de ensino podem se beneficiar com a atuação de estudantes de cursos técnicos em uma empresa júnior, sem serem

empresários juniores. A descrição se baseou na lógica do modelo de negócio. As escolhas mais importantes do modelo de negócio da Olaria empresa júnior foram: apoio institucional via coprodução; multidisciplinaridade; oferta de produtos e serviços; desenvolvimento de parcerias; atuação de estudantes de cursos técnicos na empresa júnior; preços competitivos e desenvolvimento sustentável. O trabalho busca contribuir para o processo de implementação de empresas juniores em organizações de ensino.

PALAVRAS-CHAVE: empreendedorismo, coprodução, ensino profissional, empresa júnior, multidisciplinaridade.

WOULD YOU LIKE A COFFEE? THE BUSINESS MODEL OF A MULTIDISCIPLINARY JUNIOR ENTERPRISE

ABSTRACT

The objective of this paper is to describe a business model of a multidisciplinary junior enterprise that offers products and services. It starts from the identification that there are no multidisciplinary junior enterprises in the Federal District with courses in different knowledge areas; junior enterprises offer only services; there are no examples in the literature of how organizations that work with different levels of education can benefit from the performance of students from technical courses in a junior enterprise without being junior entrepreneurs. The

description was based on the logic of the business model. The most important choices in the business model of Olaria Junior Enterprise were: institutional support via coproduction; multidisciplinary; offer of products and services; development of partnerships; participation of students of technical courses in the junior enterprise; competitive prices and sustainable development. The paper seeks to contribute to the process of implementing junior enterprises in educational organizations.

KEYWORDS: entrepreneurship, coproduction, professional education, junior enterprise, multidisciplinary.

1 INTRODUÇÃO

Embora modelos de negócios existam desde que as primeiras empresas começaram a transacionar nos mercados, nas últimas décadas o tema tem chamado atenção dos pesquisadores (Ritter & Lettl, 2018). Modelo de negócio está relacionado à lógica utilizada para operar e criar valor aos *stakeholders* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). É “a representação da lógica básica subjacente de uma empresa” (Shafer et al., 2005, p. 202). É a lógica de como a empresa cria, entrega e captura valor a partir da relação com os parceiros transacionais (Massa & Tucci, 2014; Zott et al., 2011).

No tocante às empresas juniores (EJ), artigos acadêmicos ou tecnológicos sobre modelos de negócios são escassos. Essas organizações se diferenciam de outras empresas por não terem fins lucrativos e serem geridas por estudantes de cursos de graduação. Atuam de modo similar às empresas reais, mas possuem o principal objetivo de prover aprendizado aos empresários juniores por meio de experiências práticas (JE, 2020). Elas, necessariamente, devem estar vinculadas a uma organização de ensino superior e relacionadas a, pelo menos, um curso de graduação (Brasil, 2006). Elas acabam tendo papel de relevo na formação profissional, já que possibilitam o contato prático com a atividade antes que os estudantes terminem seu curso (Rodrigues et al., 2010). No Brasil, aproximadamente 20 mil universitários estão ligados a mais de 900 EJ (Brasil Júnior, 2020).

Embora as EJ possam estar ligadas a mais de um curso de graduação, no Distrito Federal, as EJ multidisciplinares, em geral, estão ligadas a cursos que possuem afinidade entre si. Além disso, não há na literatura exemplificações de como organizações que atuam com diferentes níveis de ensino, como os Institutos Federais, “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino” (Brasil, 2008), podem se beneficiar com a atuação de estudantes de cursos técnicos em uma EJ, sem serem empresários juniores. Ademais, na literatura consultada não foi possível encontrar EJ que possua o modelo de negócio baseado na oferta de produtos e serviços. Assim, este trabalho tem como objetivo descrever um modelo de negócio de uma EJ multidisciplinar que oferta produtos e serviços.

Por se tratar de um artigo tecnológico, são propostas alternativas para os problemas elencados no parágrafo anterior (Motta, 2017), tendo como plano de fundo a literatura de coprodução em serviços públicos educacionais; o entendimento do propósito organizacional da instituição de ensino, o conhecimento dos projetos pedagógicos dos cursos e a abordagem da lógica do modelo de negócio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). A coprodução envolve a realização de atividades colaborativas que possibilitam a otimização de soluções baseadas em conhecimento (Bettencourt et al., 2002), ou seja, na coprodução o valor é criado e recriado entre os atores envolvidos na prestação do serviço (Hampden-Turner, 1990). No caso do serviço educacional, os principais agentes responsáveis pela coprodução são o professor, como prestador, e o estudante, como cliente.

Considerando o exposto, o trabalho busca contribuir para o processo de implementação de empresas juniores em organizações de ensino, partindo do entendimento que (i) a coprodução deve ser inerente ao processo de ensino e de aprendizagem, visto que sem ela o processo não é eficaz e que (ii) as organizações de ensino se beneficiam da inclusão de treinamento prático nos



programas educacionais (Comissão Europeia, 2012), especialmente em cursos de gestão e negócios (Almeida et al., 2019).

O artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. A segunda apresenta um breve referencial sobre coprodução em serviços públicos educacionais, necessário para o entendimento do modelo descrito. A terceira descreve os procedimentos utilizados para levantamento de dados e informações relevantes à análise da situação que deu origem à empresa júnior. A quarta apresenta a Olaria Empresa Júnior e as escolhas que deram origem ao modelo de negócio. Por fim, são apresentadas as considerações finais com contribuições para outras organizações.

2 COPRODUÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS EDUCACIONAIS

Os serviços educacionais são frequentemente citados na literatura sobre coprodução, mesmo que de modo embrionário, para facilitar a exemplificação de serviços coproduzidos (Bovaird, 2007; Tether, 2014). Para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra, é necessário que o professor e o aluno, cliente do serviço educacional, interajam e mobilizem os conhecimentos, competências e experiências de forma conjunta. Nesses serviços, a coprodução é alta pelo fato de o consumo e a produção acontecerem no mesmo momento, no mesmo local, por meio do contato direto entre educadores e estudantes (Osborne & Strokosch, 2013; Ostrom, 1996). É um serviço que depende da ativa participação dos estudantes, produzido com o cliente e não para o cliente ou em nome do cliente (Tether, 2014). No processo educacional, a coprodução se traduz com os usuários aplicando os conhecimentos e as habilidades nos contextos de suas vidas.

Como a EJ deste trabalho está vinculada a uma organização pública de ensino, adotou-se o entendimento que coprodução é o “conjunto de atividades em que agentes públicos e cidadão contribuem para a prestação de serviços públicos” (Brandsen et al., 2012, p. 1), com a participação do segundo grupo baseada em esforços voluntários para melhoria dos serviços. A coprodução de serviços públicos é vista, assim, como um processo socialmente construído, no qual interessados concordam em comprometer recursos em um sistema de prestação de serviços, ampliando o espaço de soluções disponíveis para a resolução de problemas (Bovaird, 2007).

Bovaird (2007) propõe uma tipologia para caracterizar as relações entre usuários e os agentes públicos, na prestação de serviços públicos: (i) prestação tradicional de serviços, em que os usuários exercem um papel passivo; (ii) prestação tradicional de serviços pelos agentes públicos com consulta da comunidade de usuários sobre questões de planejamento e design de serviços; (iii) entrega compartilhada de serviços planejados e desenhados por agentes públicos; (iv) serviços coproduzidos e coentregues por agentes públicos e usuários, a partir do compartilhamento total do planejamento, do desenho e da entrega do serviço; (v) coentrega de serviços não planejados formalmente, em que usuários e comunidades assumem a responsabilidade sobre a prestação de serviço, buscando auxílio de agentes públicos, quando necessário; (vi) serviços planejados e desenhados por agentes públicos e entregues por usuários; (vii) entrega exclusiva do usuário de serviços coplanejados ou coprojetados; e, por fim, (viii) prestação comunitária tradicional, em que as comunidades, auto-organizadas respondem pelo planejamento, desenho e prestação dos serviços.



Osborne e Strokosch (2013) sugerem três modos de coprodução: (i) coprodução do consumidor; (ii) coprodução participativa e; (iii) coprodução aprimorada. Os dois primeiros estão relacionados aos níveis operacional e estratégico, respectivamente, enquanto a terceira une elementos da primeira e da segunda para dar origem a um modo aprimorado. A coprodução do consumidor decorre do fato de a prestação de serviço e do consumo ocorrerem de modo inseparável, no dia a dia, e possui foco no envolvimento do consumidor no processo de prestação de serviço, considerando suas expectativas e experiências; a coprodução participativa representa a atuação do consumidor no planejamento estratégico e no processo design de serviços, por exemplo, por meio de consultas ao usuário e outros instrumentos de planejamento participativo; por último, a coprodução aprimorada, relaciona-se a uma quebra de paradigma em relação à prestação de serviços públicos, em que o usuário contribui efetivamente durante todo o processo produtivo, gerando potencial de transformar o sistema de prestação de serviços como um todo (Osborne & Strokosch, 2013).

No tocante aos serviços educacionais, Porter (2012) afirma que a coprodução se divide em dois tipos amplos: o primeiro ocorre exatamente no nexo da relação entre professores e estudantes, considerando a coprodução como necessária para o processo de ensino e de aprendizagem, em que ambas as partes devem estar interessadas no resultado final. O segundo tipo ocorre nos dois lados da relação, visto que as melhorias dos professores podem ser afetadas pelas habilidades e personalidade do professor, pelas interações com colegas e pelas condições gerais de trabalho. Os estudantes são impactados por contribuições de pais, de colegas, da comunidade e de muitos outros.

Ressalta-se que a coprodução fornece novas perspectivas para a prestação de serviços, o que favorece a inovação (Chen et al., 2011). É exatamente no setor educacional que a inovação enfrenta um dos seus maiores desafios, pois “práticas de ensino centenárias estão embutidas em estruturas políticas e organizacionais que são resistentes a novas ideias - mesmo diante de evidências crescentes de que as formas tradicionais de trabalho não estão ‘valendo a pena’” (OECD, 2010, p. 286).

3 METODOLOGIA

A proposta da Olaria Empresa Júnior surgiu a partir do (i) entendimento do propósito do Instituto Federal de Brasília (IFB), de “oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável [...]” (IFB, 2019, p. 30), (ii) da inexistência de empresas juniores no IFB até aquele momento; e (iii) da provocação dos estudantes, principalmente dos cursos superiores do eixo de gestão e negócios do *Campus* Gama, sobre a necessidade de projetos que permitissem, ainda em ambiente educacional, o alinhamento entre a teoria e a prática.

Após a leitura da Lei que disciplina a criação e a organização das empresas juniores (Brasil, 2006), foi realizado um estudo documental baseado na análise e interpretação de dados existentes (Marconi & Lakatos, 2011), com os objetivos de (i) verificar se existiam EJ multidisciplinares no Distrito Federal e se alguma possuía o modelo de negócio baseado na oferta de produtos e serviços; (ii) comparar os projetos pedagógicos dos cursos superiores do IFB *Campus* Gama, para



realizar uma proposta que contemplasse todos os cursos. Em ambos os casos, o fluxo seguido foi de coleta, redução e apresentação dos dados e redação dos resultados e verificações (Miles & Huberman, 1994).

Em relação ao primeiro objetivo, foram coletados dados das empresas juniores do Distrito Federal, disponíveis no sítio da Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal (Concentro, 2019). Os dados selecionados foram alocados em um quadro, ausente neste trabalho em função da limitação de espaço, contendo (i) nome da empresa júnior, (ii) instituição de ensino, (iii) área de atuação e (iv) descritivo da EJ. Após a construção do quadro, foi criada uma quinta coluna, resumindo os serviços prestados pelas empresas juniores em áreas do conhecimento, para possibilitar uma visão geral sobre a área de atuação das empresas. Em seguida, foi inserida uma sexta coluna, com informações se a empresa júnior oferta (i) produtos, (ii) serviços ou (iii) produtos e serviços.

Das 45 empresas juniores apresentadas no sítio da Concentro, 38 são da Universidade de Brasília (UnB), cinco da Universidade Católica de Brasília (UCB), uma do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e uma do Centro Universitário do Distrito Federal (UDF). As empresas juniores multidisciplinares, como a Proade Consultoria Empresarial (UCB) e a Projetos Consultoria Integrada (UniCEUB), e outras que englobam mais de um curso como a Empresa Júnior de Computação – CJR (UnB) e a Concreta Consultoria e Serviços (UnB), são formadas por estudantes de cursos de maior afinidade. Verificou-se, também, que todas as EJ identificadas atuam exclusivamente com a oferta de serviços

No tocante ao segundo objetivo, foram coletados os projetos pedagógicos dos cursos superiores do IFB *Campus* Gama: Administração, Licenciatura em Química, Tecnologia em Alimentos e Tecnologia em Logística (IFB, 2014, 2016, 2017, 2018). Primeiramente, os documentos foram lidos para a obtenção de uma visão geral sobre o conteúdo. Em seguida, foram destacadas categorias e variáveis para a elaboração de (i) um quadro resumo, com o objetivo dos cursos, eixo tecnológico e a área de atuação dos futuros profissionais; e de (ii) uma tabela resumo, contendo o período mínimo e máximo de integralização do curso, carga horária de aula, de atividades complementares, de estágio obrigatório, e carga horária total do curso.

Os cursos que possuem mais afinidade são Administração e Tecnologia em Logística, que estão ligados ao eixo de gestão e negócios. O curso de Tecnologia em Alimentos está ligado ao eixo de produção alimentícia e o curso de Química, único da área de licenciatura, está ligado ao eixo de controle de processos industriais. Enquanto o curso de Administração é noturno, os demais são em período diurno/integral.

Os cursos de tecnologia são mais curtos, com o de Logística e o de Alimentos possuindo o período mínimo de integralização de cinco e seis semestres, respectivamente. Já os de Administração e Licenciatura em Química possuem período mínimo de integralização de oito semestres. A carga horária de atividades complementares e de estágio varia de 280 horas a 600 horas entre os cursos. Apesar desse quantitativo, pelas EJ serem recentes no IFB, nenhum projeto pedagógico de curso superior do IFB *Campus* Gama contempla de modo explícito a possibilidade de o estudante aproveitar o tempo dedicado à EJ como horas de atividades complementares.

Os dados obtidos a partir do alcance dos dois objetivos descritos subsidiaram a elaboração do projeto de extensão, que foi aprovado em edital do IFB, e a formação das escolhas do modelo



de negócio da Olaria Empresa Júnior. Os trabalhos para a implementação da EJ ocorreram a partir dessa aprovação e as atividades do projeto incluíram: (i) elaboração do modelo de negócio; (ii) elaboração do estatuto; (iii) formalização da Olaria (iv) qualificação da Olaria; (v) prospecção de clientes; e (vi) prestação de serviços e comercialização de produtos em escala piloto.

Na execução do projeto de extensão, para projetar o modelo de negócio da EJ optou-se por utilizar o *Canvas* de Modelo de Negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011), por ser simples e popular entre gestores. Assim, o modelo de negócio foi elaborado a partir dos que os autores (Osterwalder & Pigneur, 2011) denominam de nove componentes críticos de um modelo de negócio: (i) a proposta de valor; (ii) os segmentos de clientes; (iii) as formas de relacionamento com os clientes; (iv) os canais de distribuição dos produtos e serviços; (v) as atividades-chave e (vi) os recursos principais para o funcionamento da empresa; (vii) as parcerias principais; além das (viii) fontes de receita e da (ix) estrutura de custos. No entanto, para este trabalho, considerando que arquétipos e esquemas possuem deficiências relacionadas à incapacidade de oferecer um aprofundamento de alguns aspectos de um modelo de negócio (Massa & Tucci, 2014), optou-se por descrever o modelo a partir das escolhas realizadas (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Olaria é a primeira EJ do IFB, fundada em 28 de fevereiro de 2019 no IFB *Campus* Gama. A EJ conta com 19 membros, sendo dez estudantes de Tecnologia em Logística, cinco de Tecnologia em Alimentos, três de Licenciatura em Química e uma de Administração. O maior percentual é de estudantes de Tecnologia em Logística, pois a maior parte dos professores orientadores lecionam nesse curso.

O primeiro produto da EJ é um *cold brew coffee*, café extraído a frio, pasteurizado, com validade de 90 dias refrigerado. A bebida é vendida em garrafa de vidro de 200 ml e possui o público-alvo de conhecedores de cafés e pessoas que buscam bebidas energéticas, por conta da cafeína. O café é extraído por imersão por longas horas, resultando em uma bebida de maior intensidade do atributo de caramelização do açúcar e sabor doce, se comparado a um café extraído a frio por gotejamento (Angeloni et al., 2019). É possível visualizar a ilustração das garrafas de *cold brew coffee* na Figura 1.



Figura 1: ilustração das garrafas do *cold brew coffee*, com etiquetas.

O produto possui como concorrentes as produções artesanais de cafeterias, outras bebidas energéticas com ou sem açúcar, outros cafés extraídos a frio não pasteurizados e, até mesmo, bebidas diversas com café. Em 2019, as vendas foram realizadas diretamente aos consumidores. Estão sendo estudados, pelos alunos de Tecnologia em Logística e Administração, novos canais de distribuição por meio de revendedores, como lojas colaborativas, cafeterias, distribuidores de produtos para cafeterias e academias.

Em serviços, o público-alvo da empresa júnior são as micro e pequenas empresas do Gama e de regiões circunvizinhas. No primeiro ano, foram realizadas duas consultorias ligadas, principalmente, ao eixo de gestão e negócios prestadas a uma empresa de refrigeração e a uma hamburgueria. Está em desenvolvimento o serviço de curso de boas práticas para manipulação de alimentos, que inclusive pode entrar como contrapartida na parceria com as empresas alimentícias fornecedoras das garrafas de vidro.

Considerando que, em geral, uma das categorias de atividades realizadas pelas empresas júniores, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) é a de atividades de apoio à educação, exceto caixas escolares, como no caso da Olaria; e que a Lei que disciplina a criação e a organização das empresas juniores prevê que estas poderão desenvolver atividades, desde que (i) relacionadas aos conteúdos programáticos dos cursos ou que (ii) constituam atribuição da categoria profissional correspondente à formação dos estudantes (Brasil, 2006), os empresários juniores do curso de Licenciatura em Química poderiam, por exemplo, ofertar serviço de reforço escolar, de elaboração de projetos de ensino, ou de consultoria relacionada à elaboração ou revisão de projetos pedagógicos de curso. No entanto, os estudantes desse curso atuantes na Olaria estão ligados à oferta do *cold brew coffee*, com atuação relacionada aos conteúdos programáticos do curso. No futuro, caso a Olaria possua diversos projetos distintos, talvez seja interessante que cada projeto ou grupo de projetos possua o próprio modelo de negócio, considerando ser viável para algumas empresas (Casadesus-Masanell & Tarziján, 2012), embora operar um único modelo de negócio seja mais simples e possa ser mais fácil de escalar. As escolhas mais importantes do modelo de negócio da Olaria podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Escolhas do modelo de negócio da Olaria Empresa Júnior

Escolhas	Explicações
Apoio institucional via coprodução	A proposição da Olaria surgiu a partir de uma construção coletiva realizada por servidores e estudantes, formalizada institucionalmente a partir de um projeto de extensão, que precedeu a formalização da associação e o reconhecimento da Olaria como empresa júnior do IFB. A coprodução é trabalhada do ponto de vista da organização pública, uma vez que os empresários juniores são estudantes e, dessa forma, clientes do IFB. A coprodução ocorre exatamente no nexo da relação entre professores e estudantes (Porter, 2012), visto que a atuação dos estudantes no projeto está diretamente relacionada ao processo de

	<p>ensino e de aprendizagem. Exemplificando, a oferta do <i>cold brew coffee</i> se enquadra na tipologia de entrega exclusiva do usuário de produtos coplanejados e coproduzidos (Bovaird, 2007), já que o produto foi planejado por servidores (docentes e técnicos) e estudantes, é produzido pelos estudantes com a orientação dos servidores e, posteriormente, é distribuído exclusivamente pelos estudantes da empresa júnior. A escolha pelo apoio institucional via coprodução viabilizou a oferta de um produto alimentício como o <i>cold brew coffee</i> e foi realizada, também, buscando reduzir problemas como a descontinuidade entre as ações ocasionadas a partir do processo de mudança de direção (Palassi et al., 2020), ainda mais considerando uma EJ que possui cursos tecnológicos, que, em geral, possuem menor duração que os bacharelados e as licenciaturas.</p>
Multidisciplinaridade	<p>A Olaria se diferencia de outras EJ existentes no Distrito Federal por considerar cursos de diferentes eixos tecnológicos. Na oferta do <i>cold brew coffee</i>, permite que os estudantes do eixo de gestão e negócios se responsabilizem pela gestão do projeto, aquisição dos insumos, programação da produção, marketing, entre outros; enquanto os estudantes de Tecnologia de Alimentos são responsáveis pela produção; e os estudantes de Química pelas análises físico-químicas do café extraído a frio e pelos estudos sobre extração de óleo da borra do café. A lógica de estruturação da Olaria também possibilita que estudantes atuem em áreas meio ou fim, vinculadas aos cursos.</p>
Oferta de produtos e serviços	<p>Os serviços são voltados às micro e pequenas empresas do Gama (DF) e regiões circunvizinhas. A oferta de produtos é um diferencial da Olaria frente a outras empresas juniores. Ela potencializa a multidisciplinaridade e possibilita futuros ganhos de escala. Essa oferta é possível pela existência de cursos tecnológicos e de infraestrutura viável para produção. Cada serviço ou produto é tido como projeto, que deve ser acompanhado por, no mínimo, um servidor orientador.</p>
Desenvolvimento de parcerias	<p>O modelo de negócio da Olaria se baseia na relação com o IFB. No entanto, cabe destacar o papel (i) das empresas alimentícias que fornecem as garrafas de vidro, sem custo, para a produção do <i>cold brew coffee</i>, possibilitando a redução de gastos; (ii) organizações que recebem estudantes da Olaria por meio de intercâmbio e visitas técnicas, auxiliando no desenvolvimento dos estudantes e no aprimoramento dos processos, produtos e serviços, como Instituto Federal do Sul de Minas (IFSULDEMINAS), Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e a Universidade Federal de Lavras (UFLA); (iii) e outras empresas juniores. O desenvolvimento de parcerias também possibilita a ampliação da rede da EJ.</p>
Atuação de estudantes de cursos técnicos na empresa júnior	<p>Um dos objetivos da Olaria é “servir como catalisadora de práticas de ensino-aprendizagem, pesquisa, inovação e extensão” (Olaria, 2019, p. 1). Não é possível que estudantes de cursos técnicos sejam empresários juniores, mas eles podem atuar como estagiários, monitores, ou estudantes trabalhando os casos da empresa júnior em ambiente</p>

	educacional. Por exemplo, uma turma da disciplina Técnicas Aplicadas ao Departamento Pessoal do Curso Técnico em Administração Proeja (Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos) elaborou propostas e realizou o acompanhamento do processo seletivo da Olaria Empresa Júnior. Estudantes de Técnicas Aplicadas à Qualidade do Curso Técnico em Logística estudaram casos simulados relacionados à Olaria.
Preços competitivos	O preço competitivo é explorado como proposta de valor por se tratar de uma EJ, que possui gastos fixos reduzidos e não realiza pagamento dos empresários juniores. Dessa forma, é possível atuar com preços mais atraentes em comparação a outras empresas existentes no mercado.
Desenvolvimento sustentável	Um dos valores praticados pela Olaria e que, conseqüentemente se reverte na oferta de produtos e serviços, é o desenvolvimento sustentável. A Olaria reutiliza garrafas de vidro de 200 ml para a produção do <i>cold brew</i> coffee, que eram descartadas pelas empresas parceiras como lixo seco. Para isso, as garrafas são limpas e esterilizadas. Além disso, a borra de café decorrente do processo de extração a frio está sendo utilizada em estudos para a extração de óleos; para a produção de sabonetes artesanais em outro <i>Campus</i> e o excedente tem sido encaminhado para compostagem. Atualmente o café adquirido é proveniente de Guaxupé, Minas Gerais. Algumas formulações estão sendo elaboradas para testes com cafés produzidos na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE) e com cafés produzidos em outras regiões, mas torrados por micro torrefações do Distrito Federal.

Fonte: elaborado pelos autores.

As principais diferenças entre as escolhas do modelo de negócio da Olaria e de outras empresas juniores do Distrito Federal podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2: Principais diferenças entre as escolhas do modelo de negócio da Olaria e de outras EJ do Distrito Federal

Olaria	Outras EJ
Multidisciplinaridade a partir de cursos de diferentes eixos tecnológicos ou áreas do conhecimento	Multidisciplinaridade a partir de cursos de uma mesma área do conhecimento
Oferta de produtos e serviços	Oferta exclusiva de serviços
Atuação de estudantes de cursos técnicos na empresa júnior, embora não sejam empresários juniores	Atuação exclusiva de estudantes de curso de graduação

Fonte: elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi apresentado um modelo de negócio de uma EJ multidisciplinar, composta por cursos superiores de diferentes eixos tecnológicos e que, além de serviços, oferta produto. A abordagem utilizada para apresentar o modelo de negócio, tendo como base a literatura de coprodução em serviços públicos, e mais especificamente, serviços públicos educacionais aliada a um entendimento do propósito organizacional, ao conhecimento dos projetos pedagógicos dos cursos e à abordagem de escolhas e consequências de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) permitiu a descrição do modelo de negócio da Olaria Empresa Júnior.

O modelo apresentado pode servir de referência para EJ prestadoras de serviço que buscam trabalhar de modo multidisciplinar. A lógica de estruturação apresentada possibilita que estudantes possam atuar em suas áreas do conhecimento, em áreas meio ou fim de uma EJ. Para organizações de ensino que atuam em diferentes níveis, como os institutos federais, o modelo apresenta um exemplo de como uma EJ pode atuar como catalisadora de práticas de ensino-aprendizagem, permitindo a atuação de estudantes de cursos técnicos como estagiários, monitores do projeto de extensão vinculado, ou estudantes trabalhando os casos da empresa júnior em sala de aula. Considerando que os institutos federais possibilitam a verticalização da educação em um mesmo espaço de aprendizagem, essa escolha pode, ainda, prolongar a relação do estudante com a empresa júnior.

Em organizações que possuem cursos com menor período de integralização como os cursos tecnológicos, que em geral são mais curtos, a atuação efetiva de orientador(es) pode auxiliar os empresários juniores na gestão do conhecimento. Uma recomendação prática, que surgiu com a realização dos procedimentos que deram origem ao modelo de negócio, é que os projetos pedagógicos de curso prevejam a possibilidade de os estudantes aproveitarem o tempo dedicado às empresas juniores como horas de atividades complementares.

No tocante à oferta de produtos, deve-se verificar como isso está alinhado aos objetivos da organização de ensino. Para que essa oferta seja efetivada, a regulamentação institucional não pode restringir a atuação das EJ à prestação de serviços. Caso contrário, a empresa júnior não será reconhecida. Cabe ressaltar que, dependendo da área de conhecimento, a oferta de produtos pode ser mais complexa que a de serviços, ocasionando em uma necessidade, ainda maior, da participação ativa de orientadores para garantir a conformidade do produto com aspectos legais.

Ressalta-se que a participação dos servidores do Instituto Federal de Brasília via coprodução acelerou o processo de implementação do modelo de negócio da Olaria Empresa Júnior por parte dos estudantes. Contudo, neste trabalho foi apresentado um modelo de negócio de modo estático, uma fotografia do modelo projetado, de modo a contribuir para novos desenhos ou redesenhos de EJ. Como limitação, considerando que todas as organizações possuem modelos de negócio, projetados a partir das escolhas realizadas, mas que nem todas possuem estratégia para diferentes contingências que possam surgir (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), com cerca de um ano de Olaria Empresa Júnior, é cedo para avaliar se tais estratégias estão estabelecidas a ponto de se converterem em vantagens competitivas.

6 REFERÊNCIAS

- Almeida, J., Daniel, A. D., & Figueiredo, C. (2019). The future of management education: the role of entrepreneurship education and junior enterprises. *International Journal of Management Education*, 100318. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100318>
- Angeloni, G., Guerrini, L., Masella, P., Innocenti, M., Bellumori, M., & Parenti, A. (2019). Characterization and comparison of cold brew and cold drip coffee extraction methods. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 99(1), 391–399. <https://doi.org/10.1002/jsfa.9200>
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44(4), 100–128.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: user and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>
- Brandsen, T., Pestoff, V., & Verschuere, B. (2012). Co-production as a maturing concept. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New public governance* (pp. 1–9). Routledge.
- Brasil. (2006). *Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior*. Recuperado em 15 de fevereiro de 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm
- Brasil. (2008). *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Recuperado em 15 de fevereiro de 2020, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm
- Brasil Júnior. (2020). *Movimento Brasil Júnior*. Recuperado em 2 de julho de 2020, de <https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casadesus-Masanell, R., & Tarziján, J. (2012). When one business model isn't enough. *Harvard Business Review*, 90(1), 132–137.
- Chen, J., Tsou, H., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40, 1331–1346. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.03.001>
- Comissão Europeia. (2012). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education* (Issue March). Entrepreneurship Unit.
- Concentro. (2019). *Nossa rede*. Recuperado em 11 de maio de 2019, de <https://www.concentro.org.br>



Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the corporate mind*. Free Press.

IFB. (2014). *Projeto pedagógico de curso licenciatura em química*. Instituto Federal de Brasília (IFB). Recuperado em 15 de maio de 2019, de <https://www.ifb.edu.br/index.php/estude-no-ifb?id=3435>

IFB. (2016). *Projeto pedagógico de curso tecnologia em alimentos*. Instituto Federal de Brasília (IFB). Recuperado em 15 de maio de 2019, de <https://www.ifb.edu.br/reitori/18952>

IFB. (2017). *Projeto pedagógico de curso tecnologia em logística*. Instituto Federal de Brasília (IFB). Recuperado em 15 de maio de 2019, de <https://www.ifb.edu.br/index.php/estude-no-ifb?id=8014>

IFB. (2018). *Projeto pedagógico de curso bacharelado em administração*. Instituto Federal de Brasília (IFB). Recuperado em 15 de maio de 2019, de <https://www.ifb.edu.br/reitori/17846>

IFB. (2019). *Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2019/2023*. Instituto Federal de Brasília (IFB). Recuperado em 15 de fevereiro de 2020, de [https://www.ifb.edu.br/attachments/article/19574/PDI_2019_2023_do_IFB_Versao_6_6_Final%20\(1\).pdf](https://www.ifb.edu.br/attachments/article/19574/PDI_2019_2023_do_IFB_Versao_6_6_Final%20(1).pdf)

JE. (2020). *Junior Enterprises Europe*. Recuperado em 15 de fevereiro de 2020, de <https://juniorenterprises.eu/>

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa* (7th ed.). Atlas.

Massa, L., & Tucci, C. L. (2014). Business model innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford University Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis - an expanded sourcebook*. Sage Publications.

Motta, G. da S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 4–8. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170258>

OECD. (2010). *The nature of learning*. Organization for Economic Cooperation & Development.

Olaria. (2019). *Estatuto*. Olaria Empresa Júnior. Recuperado em 16 de fevereiro de 2020, de <http://bit.ly/19esTatOL>

Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes two to tango? understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. *British Journal of Management*, 24(S1), S31–S47. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation – inovação em modelos de negócios*. Alta Books. <https://doi.org/65.012.2 O85b>



- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073–1087. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Palassi, M. P., Martinelli, R. G. de O., & Paula, A. P. P. de. (2020). Entre o discurso empreendedor e a consciência política: estudo exploratório do movimento empresa júnior em uma universidade pública no sudeste do Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 1–12.
- Porter, D. O. (2012). Co-production and network structures in public education. In V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New public governance* (pp. 145–167). Routledge.
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>
- Rodrigues, C. M. C., Vieira, K. M., Ribas, F. T. T., Arruda, G. S. de, & Catarina, G. M. F. S. (2010). Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica Gestão de Gestão Organizacional*, 8(2), 245–264.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Tether, B. S. (2014). Services, innovation, and managing service innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford University Press.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

COMO CITAR ESTE ARTIGO:

Viana, L. F. C., de Melo, T. A., Andrade, P. D., Rêgo, M. C. B., & Hoffmann, V. E. (2022). Vai um café? O modelo de negócio de uma empresa júnior multidisciplinar. *HOLOS*, 1, 1-15. Recuperado de <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/9908>

SOBRE OS AUTORES

L. F. C. VIANA

Possui graduação em Gestão do Agronegócio e mestrado em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Atualmente é professor do Instituto Federal de Brasília e doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade de Brasília. Tem como principais interesses de pesquisa: inovação, resiliência econômica regional, empreendedorismo e mercados agroalimentares diferenciados. E-mail: luiz.viana@ifb.edu.br

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1431-9560>

T. A. DE MELO

Professora no Instituto Federal de Brasília (IFB - Campus Gama), doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade de Brasília (UnB). Atua como pesquisadora no Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes (GP2C2). Seus interesses de pesquisa concentram-se em: Gestão



de Pessoas, Teletrabalho, Qualidade de Vida no (Tele)trabalho, Liderança, Práticas de Gestão de Pessoas, Interseccionalidade e Diversidade nas Organizações. E-mail: tatiane.melo@ifb.edu.br
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5746-7571>

P. D. ANDRADE

Possui graduação em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal de Lavras (2009), mestrado em Ciências da Saúde pela Universidade de Brasília (2012) e doutorado em Ciências Farmacêuticas pela Universidade de Brasília (2016). Atualmente é professora da Universidade de Brasília, atuando principalmente nos seguintes temas: aflatoxinas, LC-MS/MS, microtoxinas e avaliação da exposição a contaminantes pela dieta. E-mail: patricia.andrade@unb.br
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8869-8081>

M. C. B. RÊGO

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). É professora de Gestão do Instituto Federal de Brasília (IFB) - Campus Brasília, e participa do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (GEPACO) da Universidade de Brasília e do Grupo sobre Estudos Organizacionais, Pessoas e Comportamento (GEOPEC). Possui interesse nas seguintes áreas: comportamento organizacional, desempenho individual, competências, vínculos no trabalho, representações sociais e metodologia de pesquisa. E-mail: mariana.rego@ifb.edu.br
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6939-5130>

V. E. HOFFMANN

Concluiu o doutorado em Administração de empresas - Universidad de Zaragoza em 2002. É Professor Titular do Departamento de Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com atuação no PPG em Contabilidade na UFSC e no PPG Profissional de Controle de Gestão; no PPG em Administração (PPGA) da UnB. Atuou como coordenador do MPA (UnB) - 2011-2015; coordenou o PPGA (UnB) - 2016-2018. Publicou vários artigos em periódicos e apresentou diversos trabalhos no Brasil e no exterior. Também participou com capítulos de livros no Brasil e publicou livros no Brasil e na Espanha. Produziu diversos trabalhos técnicos, entre consultorias e disciplinas em cursos de especialização. Sua linha de pesquisa tem se centrado em competitividade e estratégia, notadamente em temas ligados às relações interorganizacionais, como redes, aglomerações territoriais (clusters) e desempenho, em empresas de manufatura e de serviços (turismo). E-mail: e.hoffmann@ufsc.br
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8977-8454>

Editor(a) Responsável: Francinaide de Lima Silva Nascimento e Miler Franco D'anjour

Pareceristas Ad Hoc: Rodrigo Augusto da Silva Pimentel e Tharcisio Alexandrino Caldeira





Recibido 13 de abril de 2020

Aceito: 01 de julho de 2020

Publicado: 04 de julho de 2022

