

Governo do Estado do Pará  
Universidade do Estado do Pará  
Centro de Ciências Naturais e Tecnologia  
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



RAYSSA LIMA DE SOUZA

**Planejamento Estratégico em Empresas Juniores: Panorama da Gestão  
nas Organizações do Brasil**

Belém – PA  
2017

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

RAYSSA LIMA DE SOUZA

**Planejamento Estratégico em Empresas Juniores: Panorama da Gestão  
nas Organizações do Brasil**

BELÉM  
2017

RAYSSA LIMA DE SOUZA

**Planejamento Estratégico em Empresas Juniores: Panorama da Gestão  
nas Organizações do Brasil**

Projeto de pesquisa apresentado ao Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará como requisito avaliativo parcial da disciplina Projeto de Engenharia de Produção I do Curso de Graduação em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. MSc. Vitor William Batista Martins.

BELÉM

2017

RAYSSA LIMA DE SOUZA

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais, que representam fielmente às mãos de Deus em minha vida. Sem dúvida, tenho amigos fiéis em casa que se preocupam e me apoiam em todos os momentos da minha vida. Agradeço à minha mãe Rosemary, que me inspirou desde mais nova à lutar para fazer o bem e trabalhar por uma sociedade melhor e por isso ela é, sem sombra de dúvidas, uma das causas raiz de minha aproximação com o Movimento Empresa Júnior, ao qual baseei meu trabalho e minha carreira na academia. Agradeço também ao meu pai Tadeu, pelo imenso cuidado e respeito com minhas ideias, decisões e principalmente com meu futuro; ele soube ser pai, amigo, professor e um verdadeiro mentor que sempre pude contar.

Agradeço às minhas avós Ana e Ilda, que me ensinaram o que é amor incondicional, sempre me recebendo com um carinho enorme e querendo me deixar saudável e feliz.

Agradeço ao restante dos meus familiares que torceram pelo meu bem, às vezes até mais do que eu, durante todos os anos desde a entrada na faculdade, o intercâmbio, os anos de estágio e definição de carreira. Tenho anjos que lutam e sonham junto comigo.

Agradeço aos amigos que encontrei na faculdade, que me vi crescendo, desenvolvendo e amadurecendo junto e que deixaram marcas de admiração profundas em mim. Amanda, Taissa, Gabriel, Fernando e Ana Flávia, vocês me fizeram conhecer mundos que intercâmbio nenhum vai me proporcionar e hoje tenho grande admiração por cada um de vocês. Yan e Daniel, amigos que me acolheram tão bem na nova turma com quem pude compartilhar novas experiências, novas ideias e uma grande parceria.

Agradeço aos amigos que encontrei na escola e aos pais que se tornaram meus amigos, todos foram grandes referências para quem eu sou hoje e quem eu quero ser. Agradeço aos amigos do intercâmbio que viveram grandes experiências de descobertas e amadurecimento pessoal, me ensinaram a conviver e respeitar o diferente, além de sonhar grande.

Agradeço aos professores que me orientaram durante à vida acadêmica e me deram suporte para trabalhar com algo que eu gosto e acredito. Agradeço aos

gestores e mentores que tive em meus estágios profissionais, pois tiveram paciência em me repassar seus conhecimentos e me desenvolver como profissional.

Agradeço à UEPA que, dentre todas as outras coisas, me proporcionou à grande experiência de ser membro da Holística Empresa Júnior, onde eu adquiri conhecimentos riquíssimos de gestão, trabalho em equipe, carreira profissional e adquiri inspiração para o trabalho presente.

Por fim, agradeço imensamente à cada Empresa Júnior que me apoiou com suas respostas e sugestões:

Aceep Jr  
AEC Jr. Consultoria  
Agrha Consultoria  
Agroocn Júnior  
Alcance Engenharia Junior  
Alicerce  
Alimentares  
Altaflora Jr  
Animalia  
Archipolis Jr  
Batuque Design  
Bits Jr.  
Caduceu Júnior  
Carajás Jr  
CETA Jr.  
CIMATEC jr  
CJR  
Coltech  
CONEX  
Conpec  
CONSOAGRO  
Consulti Jr.  
DECON  
ECoA Química Júniot  
Ecoflor  
Econci engenharia Júnior  
EESC jr.  
EJ ESPM  
EJAD  
EJAUFES Consultoria  
EJEC  
EJEC  
EJEQ  
EM&S Júnior  
EMCOF  
EMJEL

EMPEAL  
EngeFour jr  
Engetec Jr  
Ex Lege Júnior  
Excelencia Jr  
FEA júnior USP  
Floresta Júnior  
Fluxo Consultoria  
Fucape Jr  
Holística Empresa Jr.  
I9 Engenharia Jr.  
INTEGRA  
Jr Engenharia  
JRS Consultoria  
Mecajun  
Nortear Jr.  
Nuclêa Júnior  
Oikos Consultoria  
Proativa Jr  
Produtiva Júnior  
Projeq  
PROJr  
Prospector Jr  
PROTEQ Jr.  
PUC Júnior Consultoria  
Simbiosis Empresa Júnior de Ciências  
Biológicas  
Socius  
TECMEC  
Tectônica  
UFV Coach  
Valor Empresa Júnior  
Verus Consultoria Jurídica  
Visão Júnior  
Vulcano EJ  
Xisto  
Zenit Aerospace

Muito obrigada à todos!

*“Estamos moldando o Brasil ou estamos nos deixando ser moldados por ele?”*

Autor Desconhecido (Encontro Nacional de Empresas Juniores - ENEJ 2017)

## RESUMO

Novos perfis de empreendimentos estão surgindo e um modelo específico, denominada Empresa Júnior, vem crescendo quanto à quantidade, faturamento, localização e representatividade perante à lei e instituições de ensino. Tal perfil surge como um meio de empreender dentro da universidade, a partir da gestão de alunos, oferecendo serviços de consultoria para micro e pequenas empresas com base no conhecimento teórico de sala de aula, no engajamento da equipe e na disponibilidade de incentivos ofertados pela universidade ou parceiros. Por ser uma organização sem fins lucrativos com atuação no terceiro setor, possui desafios de gestão e estratégia devido suas particularidades. O Planejamento Estratégico vem como uma ferramenta sistemática e lógica para criar e implementar estratégias possíveis e focadas nos objetivos estipulados de forma coerente com o ambiente interno e externo, desafios e limites que a organização possa ter. Sabendo que a ferramenta é um conhecimento acessível dentro das instituições de ensino que abrange empresas juniores, devido sua relação com inovação e tecnologia, o presente trabalho avalia o nível de aderência das empresas juniores em relação ao uso do Planejamento Estratégico. Em uma amostra representativa das empresas do país, o objetivo do trabalho é de comparar e entender quais são os fatores dentro do processo de planejamento estratégico que influenciam o sucesso das atividades das empresas juniores. O trabalho é de aspecto exploratório qualitativo e adota a pesquisa de levantamento *survey* como metodologia por meio da aplicação de questionários eletrônicos, em virtude da facilidade de distribuição entre o público alvo da pesquisa. Os resultados obtidos inferem uma influência do uso da ferramenta na estruturação dos objetivos da empresa e no alcance da sustentabilidade financeira, de acordo com o retorno dos líderes das instituições respondentes.

**Palavras-Chave:** Empresa Júnior; Planejamento Estratégico; Objetivos.

## ABSTRACT

New entrepreneurial profiles are emerging and a specific one, called Junior Enterprise, has been growing in terms of quantity, billing, location and representation by the law and educational institutions. This profile emerges as a way of undertaking at the university, with the management of students, offering consulting services to micro and small companies based on theoretical knowledge of the classroom, on the engagement of the team and on the availability of incentives offered by the university or partners. As a non-profit organization operating in the third sector, it has management and strategy challenges due to its particularities. The Strategic Planning comes as a systematic and logical tool to create and implement possible strategies and focused on the stipulated objectives based on the internal and external environment, challenges and limits the organization may have. Knowing that the tool is an accessible knowledge at educational institutions that covers junior enterprises, due to its relationship with innovation and technology, the present work evaluates the level of adherence of junior companies with the use of Strategic Planning. In a representative sample of Brazilian companies, the objective of the study is to compare and understand the factors that influence the success of the activities of the junior enterprises, based on the use of the tool. This work is considered as a qualitative exploratory research that adopts survey methodology based on the application of electronic questionnaires, due its fast distribution among the target audience of the research. The results conclude that there is an influence from using Strategic Planning in the structuring of the objectives of the company and in the reach of the financial sustainability, according to the return of the leaders of the responding institutions.

**Keywords:** Junior Enterprise; Strategic Planning; Objectives.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Fluxograma das etapas de pesquisa .....	33
<b>Figura 2</b> - Parâmetros para Definição de Tamanho da Amostra .....	35

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BJ** – Brasil Júnior

**CNEJ** - Confederação Nacional de Empresas Júnior

**EJ** – Empresa Júnior

**IES** – Instituição de Ensino Superior

**MEJ** – Movimento Empresa Júnior

**P.E.** – Planejamento Estratégico

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Adaptação – Etapas das Metodologias .....	28
<b>Tabela 2</b> - Universo da Pesquisa .....	35
<b>Tabela 3</b> - Divisão de temas do Formulário Utilizado .....	36
<b>Tabela 4</b> - Total de EJ's e respostas por região .....	38
<b>Tabela 5</b> - Área de estudo das EJ's respondentes .....	38
<b>Tabela: 6</b> - Total de EJ's respondentes por Cluster .....	39
<b>Tabela 7</b> - Sustentabilidade Financeira por EJ .....	40
<b>Tabela 8</b> - Sustentabilidade Financeira por Áreas mais maduras da empresa .....	40
<b>Tabela 9</b> - Sustentabilidade Financeira por Região .....	40
<b>Tabela 10</b> - Quantidade de Empresas com ou sem P.E. ....	41
<b>Tabela 11</b> - Número de EJ's com Sustentabilidade Financeira e P.E. ....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Idade das EJ's respondentes .....	39
<b>Gráfico 2</b> - Distribuição das áreas mais desenvolvidas por EJ respondente .....	39
<b>Gráfico 3</b> - Aderência ao uso de Diretrizes Estratégicas por EJ's com P.E. ....	42
<b>Gráfico 4</b> - Aderência ao uso de Diretrizes Estratégicas por EJ's sem P.E. ....	42
<b>Gráfico 5</b> - Aderência à Análise do Ambiente por EJ's .....	43
<b>Gráfico 6</b> - Aderência à Definição de Objetivos e Metas po EJ's com P.E. ....	44
<b>Gráfico 7</b> - Aderência à Definição de Objetivos e Metas por EJ's sem P.E. ....	44
<b>Gráfico 8:</b> Aderência à Fase de Estruturação de Estratégias por EJ's com P.E. ....	45
<b>Gráfico 9</b> - Aderência à Fase de Estruturação de Estratégias por EJ's sem P.E. ..	46
<b>Gráfico 10</b> - Aderência à Fase de Controle e Avaliação das Ações por EJ's com P.E. .....	46
<b>Gráfico 11</b> - Aderência à Fase de Controle e Avaliação das Ações por EJ's com P.E. ....	47

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1. Contexto de pesquisa .....	16
1.2. Problemática.....	17
1.3. Justificativa .....	18
1.4. Objetivos .....	19
1.5. Estrutura do Trabalho .....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1. Empresa Júnior: Aspectos Históricos</b> .....	<b>21</b>
2.1.1. Origem do Movimento no Mundo.....	21
2.1.2. Desenvolvimento no País .....	22
<b>2.2. Empresa Júnior: Definição e Caracterização</b> .....	<b>22</b>
2.2.1. Definição de Empresa Junior .....	22
2.2.2. Terceiro Setor e Empresa Junior .....	24
<b>2.3. Planejamento Estratégico</b> .....	<b>25</b>
2.3.1. Conceito de Planejamento .....	25
2.3.2. Estratégia e Planejamento Estratégico .....	26
2.3.3 Metodologias do Planejamento Estratégico .....	28
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1. Classificação e Estratégia de pesquisa</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2. Delineamento e Instrumento da Pesquisa</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3. Etapas da Pesquisa</b> .....	<b>33</b>
3.3.1 Escolha do Tema e Objeto da Pesquisa .....	33
3.3.2 Levantamento Bibliográfico referente ao objeto .....	34
3.3.3 Seleção do Método de Pesquisa, tipo de Coleta e Amostra .....	34
3.3.4 Teste Amostral e de Escala para a Distribuição Oficial dos Questionários.....	36
3.3.5 Tratamento de Dados .....	36
3.3.6 Resultados e Análise do Conteúdo .....	36
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>38</b>

<b>4.1 Perfil Demográfico e Perfil de Performance .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Nível de Contato e Utilização da Ferramenta .....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Primeira Fase: Diretrizes Estratégicas .....	41
4.2.2. Segunda Fase: Análise do ambiente .....	43
4.2.3 Terceira fase: Definição de objetivos e metas .....	44
4.2.4 Quarta e Quinta fase: Definição e Implementação da Estratégia .....	45
4.2.5 Controle e Avaliação da Estratégia adotada .....	46
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2 Limitações .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3 Recomendações .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contexto de pesquisa

Empresa Júnior (EJ) é um tipo de estrutura organizacional interligada às instituições de ensino superior (IES), sem fins lucrativos e formada principalmente por alunos, que possui a finalidade de oferecer conhecimento e experiência técnica do que foi estudado teoricamente para seus associados (alunos e professores) e proporcionar de forma efetiva o desenvolvimento socioeconômico da comunidade local a partir de suas atividades. Com atuação relativamente recente no Brasil – conceito de EJ chegou ao país no final da década de 80 (MATOS, 1997 apud DE CASTRO, 2007) - este tipo de organização com perfil empreendedor social é uma forma eficiente de contribuir para a formação acadêmica do estudante ao tempo que supri a lacuna de conhecimento prático, vivência empresarial e aproximação do estudante com o mercado da sua área, lacuna essa que a IES pode deixar.

Além de excelente “laboratório” para os alunos membros, as atividades de uma empresa júnior oferecem benefícios não só para o aluno como para a própria IES, como aproximação de parceiros e patrocinadores, oportunidades de aplicação de pesquisas acadêmicas, relacionamento mais vantajoso com a comunidade local e entregar de profissionais mais experientes e completos para o mercado de trabalho.

Apesar das grandes vantagens que suas atividades podem ocasionar no meio acadêmico, profissional e empreendedor, as empresas juniores brasileiras possuem grandes dificuldades administrativas. Atualmente, 67,5% das empresas juniores são classificadas – dentro de uma categorização da Brasil Júnior – como empresas que possuem perfil em formação, pois ainda precisam validar seu modelo de negócio, desenvolver o recrutamento de membros, conhecer as necessidades de mercado e validar seu portfólio de produtos (Censo de Identidade, 2016). Estes entraves burocráticos, fiscais e mercadológicos somados a obstáculos comuns vivenciados no terceiro setor, como sobreviver a partir de trabalho voluntário e escassez de recursos, evidenciam a realidade peculiar e desafiadora que as empresa juniores vivenciam devido à esta performance híbrida que devem assumir, agregando ameaças e oportunidades do primeiro, segundo e terceiro setor da economia.

Neste contexto, a empresa júnior aparece como um modelo diferente dos empreendimentos estudados até então e consolidado, devido à seu perfil ainda não estabelecido e reconhecido no mercado que a colocam num ambiente conturbado, com situações improváveis e sugere um modelo de gestão sustentável e adaptado à sua realidade específica. Segundo Terence (2002), a turbulência no ambiente empresarial dificulta a tomada de decisão, algo necessário para responder proativamente aos impasses; a mesma evidencia em seu estudo que o Planejamento Estratégico é a ferramenta de controle desta turbulência e do ambiente.

De acordo com os desafios mencionados, o planejamento estratégico torna-se um método de solução que pode ser amplamente aplicado auxiliando na criação, mudança ou adaptação de organizações com o ambiente de operação, por meio do conhecimento da realidade interna e externa da empresa, estabelecendo objetivos tangíveis e criando um planejamento de ação mapeado, direcionado e coerente com o os recursos, riscos e propósitos (TERENCE, 2002).

A aplicação do planejamento estratégico é incentivada fortemente pela BJ, por meio do seu programa de suporte ofertado às EJ's e pela possível proximidade que os membros tem com o acesso a informação e conhecimento acadêmico dentro da IES. Partindo desse princípio, o presente trabalho tem como finalidade o panorama do perfil estratégico das empresas juniores do país por meio da identificação das etapas do plano mais trabalhadas e desenvolvidas na gestão das empresas.

## 1.2. **Problemática**

Dentro da literatura que abrange técnicas de gestão, as empresas juniores não se encaixam exatamente no perfil para desenvolver plenamente métodos que são, majoritariamente, focados em organizações com base em lucro e remuneração financeira ou especificamente em atividades filantrópicas ou sem fins lucrativos.

O vínculo muitas vezes conturbado com a IES, a liderança voluntária e possivelmente inexperiente, além das dificuldades comuns enfrentadas no mercado como competitividade e regulamentação, constituem entraves reais ao alcance dos

objetivos de uma empresa júnior. Porém o acesso ao conhecimento e informação propiciado tanto pela globalização, acessibilidade tecnológica e pelo âmbito universitário, tornam-se suportes à sobrevivência a EJ.

O Planejamento Estratégico é um método conhecido e acessível no ramo empresarial que se encaixa de maneira muito prática na resolução destes entraves, se e quando aplicado corretamente e de forma adequada à realidade. Assim, o trabalho procura responder à seguinte questão:

Quais etapas da metodologia do planejamento estratégico são mais desenvolvidas (planejadas e executadas) dentre as Empresas Juniores do país e qual perfil estratégico adotado pelas organizações juniores de sucesso?

### 1.3. **Justificativa**

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar organizações a conhecer e lidar com o ambiente externo, através da prevenção e ação proativa às ameaças e oportunidades que poderão surgir no decorrer das atividades da empresa. Segundo Migilato (2004 apud ALVES, 2013), a ferramenta apresenta algumas características chaves: a visão da empresa, missão (diretrizes estratégicas), análise do ambiente externo, análise interna da organização, construção de objetivos e metas (foco da empresa), estratégias e planos, implementação das estratégias no processo e operação da empresa e por fim, o controle dos resultados alcançados para ser consciente do caminho que a empresa está percorrendo.

A definição e controle destes componentes estratégicos são importantes para o desempenho de qualquer organização, pois influenciam diretamente em como – quanto rápido e efetivo – a empresa vai chegar à posição que se almeja.

No ano de 2015, a quantidade de Empresas Juniores (EJs) no Brasil superou a quantidade existente no continente europeu, com 311 empresas juniores ativas e acréscimo no faturamento de quase 200% em relação ao ano anterior, no mesmo ano que o PIB do Brasil caiu 3,8% (FOLHA, 2016). Ao mesmo tempo que a quantidade de projetos e de faturamento crescia, estas organizações desenvolviam

competências comportamentais e técnicas em aproximadamente 11000 estudantes membros. Por estas razões, as EJs ganham cada vez mais um papel de extrema importância no contexto acadêmico profissional: um verdadeiro elo entre instituições de ensino e empresas, segundo De Castro (2007).

Em um contexto de crescimento e desenvolvimentos destes novos empreendimentos com grande relevância socioeconômica, que possuem um perfil de gestão bastante dinâmico e ambiente bastante desafiador e com pouca pesquisa e referência bibliográfica sobre objeto (empresa júnior), tem-se uma forte preocupação em esclarecer quais direcionamentos e componentes, dentro das características destacadas de um planejamento estratégico, são mais utilizados neste tipo de empresa e quais devem ser concedidos maior atenção por constituírem fatores chaves ao sucesso destas empresas, de forma a contribuir para o direcionamento do planejamento destas organizações e fomentar pesquisas seguintes sobre o tema abordado.

#### 1.4. **Objetivos**

##### 1.4.1. Objetivo Geral

Identificar quais tópicos das metodologias do planejamento estratégico são comumente utilizadas e implantadas adequadamente nos modelos de gestão de empresas juniores.

##### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Analisar os tipos de implantação e execução do planejamento estratégico em empresas juniores do país;
- Definir *clusters* de perfil estratégico das empresas juniores do país;
- Evidenciar etapas chaves do planejamento estratégico que são comumente e completamente desenvolvidas por empresas juniores de sucesso (grau de atendimento de suas metas, além do alcance dos objetivos comuns e padrão às EJ's, segundo o MEJ).

### 1.5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em três capítulos estruturados da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução: neste capítulo é abordado de forma geral o contexto em que o tema proposto se encontra, a descrição do problema encontrado, os objetivos gerais e específicos e a razão pela qual o autor pesquisa sobre o tema. Aborda conceitos do método estudado e resultados de pesquisas atuais sobre o objeto de estudo.

Capítulo 2 – Conceitos Gerais e Revisão da Literatura: neste tópico são abordados os tópicos mais pertinentes sobre os conceitos e teorias que embasam a pesquisa realizada, a partir de revisão bibliográfica de livros, artigos de revista e jornais, relatórios e censos empresariais, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Respectivamente é analisado de forma nacional e local o histórico e a situação atual de empresas juniores além de sua caracterização, conceitos sobre planejamento estratégico e suas metodologias, dificuldades encontradas para sua aplicação em pequenas empresas e dados sobre levantamento bibliográfico de planejamento estratégico em empresas juniores.

Capítulo 3 – Metodologia: Procura demonstrar a importância da definição do método utilizado, assim como a estratégia da pesquisa foi estruturada e implantada, como a justificativa do tamanho da amostra e a divisão de temas das perguntas do formulário.

Capítulo 4 – Resultados e Discussões: Neste capítulo, busca-se apresentar uma visão dos resultados tabulados e em gráficos, obtidos a partir das respostas e impressões dos gestores das empresas juniores respondentes. Capítulo 5 – Considerações Finais: Por fim, busca-se concluir o trabalho apresentando os principais resultados e pontos - chaves de desenvolvimento e utilização da ferramenta objeto de estudo, assim como limitações que o trabalho dispôs e recomendações de continuidade do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda assuntos relacionados à história, representatividade e objetivos do conceito de Empresa Júnior, além de conceituar e discriminar a ferramenta metodológica do Planejamento Estratégico.

### 2.1 Empresa Júnior: Aspectos históricos

#### 2.1.1 Origem do Movimento no Mundo.

O Movimento Empresa Júnior surge principalmente da necessidade de aproximação do mundo universitário com o empresarial, a partir de experiências e conhecimentos teóricos aplicados em realidades vivenciadas no mercado vigente. Segundo Matos (1997, apud TOSTA et AL, 2011) o movimento tem sua origem em iniciativas francesas, com a fundação de uma estrutura administrativa sem fins lucrativos chamada de *Junior Enterprise* na instituição *ESSEC Business School (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris)*, em 1967.

O mesmo autor argumenta que dois anos após a fundação, em 1969, já existiam no país mais de 20 organizações com o mesmo perfil; estas instituem o Conselho Nacional de Empresas Juniores (CNEJ), a partir da necessidade de uma única organização com a finalidade de proteger e assegurar as atividades das organizações francesas, segundo Silva (2014).

Em meados de 1992 e 1993, quando novos formatos e realidades mercadológicas foram confrontados no momento em que o conceito de Empresa Júnior foi difundido pela Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça, constituiu-se a Confederação Europeia de Empresas Juniores – JADE (Junior Association for Development in Europe), que promoveria eventos internacionais para facilitar o compartilhamento de conhecimento, experiências e cultura e fortalecer a comunidade de EJ's europeias. (JUNKES et al, 2004). Hoje, a JADE encontra-se com mais de vinte e dois mil empresários juniores e 300 empresas distribuídas em

quatorze países do continente, arrecadando 16M€ até maio de 2017, executando uma média de 3000 projetos por ano, em 50 anos de história (JADE, 2017).

No mesmo período de difusão na Europa, o Brasil conhece o movimento em 1987, por meio do Sr. João Carlos Chaves, diretor da Câmara do Comércio Franco-Brasileira, que convocou jovens a implantar o conceito no país através de anúncios na mídia, segundo Britto (2008, apud RAFAEL e DE OLIVEIRA, 2012). Todas as primeiras empresas surgem no estado de São Paulo nas seguintes instituições, segundo Britto,: FGV, com a Empresa Júnior da Fundação Getúlio Vargas; FAAP, com a Júnior da Fundação Armando Álvares Penteado; e USP, com a Júnior Poli Estudos na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

### 2.1.2 Desenvolvimento no País

A expansão do MEJ brasileiro foi rápida, o Brasil consegue chegar ao número de 100 empresas em sete anos (1988 – 1995), enquanto que a França tinha alcançado este número somente após 19 anos de existência da primeira organização (JUNKES et al, 2004 apud CAMPOS, 2016). Após 20 anos de existência de movimento – hoje, com aproximadamente 30 anos - o país é considerado o maior com número de empresas juniores do mundo (Brasil Júnior, 2014).

A rapidez e facilidade na expansão do Movimento de Empresas Juniores no Brasil podem estar relacionadas também com fatores políticos, pois o Brasil estava vivenciando a redemocratização e a Constituição de 1988 instituiu a preocupação com a relação do âmbito acadêmico e comunitário, sendo a Empresa Júnior um modelo de espaço que trabalhava ensino, extensão e pesquisa nas IES's - Instituições de Ensino Superior (RAFAEL e DE OLIVEIRA, 2012).

Características culturais influenciam diretamente na diferenciação do perfil dos membros das empresas juniores e no ambiente mercadológico brasileiro e europeu, e por isso, o modelo francês não foi apenas sobreposto, mas adequado à realidade Brasileira, como declara Matos (1997 apud OLIVEIRA e RIBEIRO, 2013). Estas diferenças estão relacionadas diretamente com o perfil de demanda de mercado; Oliveira e Ribeiro (2013) afirmam que enquanto as empresas europeias

eram focadas para consultorias em grandes organizações, no Brasil o equilíbrio entre oferta e demanda era maior dentro da realidade de micro e pequena empresas em relação a de empresas de grande porte, portanto a atuação das EJ's brasileiras estão focadas em atender este tipo de necessidade e cliente.

## **2.2 Empresa Júnior: Definição e Caracterização**

### **2.2.1 Definição de Empresa Júnior**

Com o objetivo de esclarecer todos os critérios necessários para uma organização ser considerada e reconhecida como empresa júnior, a Confederação Nacional Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior –, estância máxima no país do setor, cria o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ) em que auxilia, entre outras coisas:

- Como e por quem a empresa deve ser constituída – associação civil sem fins lucrativos, formadas e gerenciadas por alunos da IES de origem;
- Qual finalidade deverá possuir – desenvolver os membros através de vivência empresarial e serviços ou projetos nas áreas dos cursos vinculados, focar seus serviços principalmente na área de micro e pequenas empresas e terceiro setor, nacionais ou pessoas físicas, e fomentar o empreendedorismo;
- Que aspectos jurídicos deverão ser respeitados – ser apolítica, estar vinculada a uma instituição e curso de ensino superior, constituir-se como associação civil e cadastrar-se junto ao CNPJ/MF, entre outros;
- Quais atividades deverão ser executada – atividades relacionadas ao conteúdo programático dos cursos em questão e que sejam atribuições de categorias de profissionais aos quais os alunos fizerem parte.

Apesar da definição do CNEJ, da evolução e representatividade do movimento, segundo Brandão et al (2016), as EJ's ainda possuíam caráter de “anomalia jurídica” por não serem amparadas por um conceito jurídico, o que fazia com que enfrentassem resistências por parte da própria IES, professores e até órgão de classes que prejudicavam a execução de seus projetos. A criação da Lei

de Empresas Juniores, em abril de 2016, vem para exercer um poder coercitivo sobre a regulamentação das empresas, aumentando sua credibilidade perante parceiros, apoiadores e clientes, além de representar, segundo Brandão, um novo marco regulatório para educação empreendedora no Brasil ao proporcionar universidades, empresários e empresas melhores por meio de ética, habilidade técnica, capacidade gerencial e espírito empreendedor.

Portanto, Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída por universitários voluntários, que possui o papel de atividade de extensão dentro da universidade com o principal objetivo de proporcionar experiências práticas para os alunos e aproximação com o mercado de trabalho ao tempo que desenvolve serviços e projetos focados em micro e pequenas empresas da região.

### 2.2.2 Empresa Júnior e Terceiro Setor: Comparações e Desafios Enfrentados

Segundo Viegas (2014), as organizações do terceiro setor possuem uma tipicidade peculiar quando se entende que estas não visam o lucro e não são públicas, buscam o desenvolvimento social e contam diretamente com um recurso que não existe em instituições seja pública ou privada: voluntários, pessoas que realizam trabalho sem qualquer tipo de ganho financeiro. Em certos aspectos, o perfil atuante da Empresa Júnior se aproxima do perfil de organizações do terceiro setor, a partir do momento que não possuem fins lucrativos, são formados por voluntários e focam na responsabilidade social.

O nome “empresa” é meramente ilustrativo, já que para o Código Civil Brasileiro a atividade da empresa deve sempre estar vinculada a existência de uma atividade econômica organizada, sendo que a EJ não depende deste vínculo para realização de suas atividades, pois não possui fins lucrativos (BRANDÃO et al, 2016). Além disso, outra característica que a coloca dentro do conceito, é o corpo laboral caracterizado por voluntários (art. 3º, lei 13.267, CC) e a responsabilidade social como finalidade principal – formar jovens universitários preparados para o mercado de trabalho, melhorar as condições de aprendizado em nível superior e

desenvolver econômico e socialmente a comunidade ao redor, de acordo com art. 5º da Lei 13.267.

Aveni (2016) afirma que a Empresa Junior pode ser considerada como uma “inovação organizacional de empreendedorismo social cujo impacto deriva de uma tecnologia organizacional do terceiro setor”. Para o autor, as empresas juniores operam no terceiro setor ao complementarem as ações econômicas e sociais, que o Estado não consegue preencher, ao desenvolver e capacitar universitários e a comunidade que entra em contato com ela.

Desafios enfrentados por organizações do terceiro setor são enfrentados pelo mesmo motivo em Empresas Juniores: um modelo de negócio com características que não se enquadram totalmente em modelos públicos nem privados. De acordo com Aveni (2016) as EJ's apontam ter maiores dificuldades com clientes, estratégias, resultados e conhecimentos, enquanto que desafios gerenciais também são apontados dentro do terceiro setor: segundo Armani (2008 apud VIEGAS, 2014), a mobilização de recursos no terceiro setor possui obstáculos não somente monetários ou técnicos, mas também desafios políticos, de transformação social, sustentabilidade e autonomia; desafio que se agrava “uma vez que as organizações do terceiro setor encontram a necessidade de promover ações gerenciais compatíveis com uma dada racionalidade, que não é necessariamente as mesmas das instituições públicas ou privadas”.

## **2.3 Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico faz parte do objeto de estudo do presente trabalho e este tópico tem o objetivo de contextualizar o tema na atualidade e no setor de negócios em questão, assim como promover um conjunto de conhecimentos para permitir uma melhor abordagem e análise do objeto de estudo.

### **2.3.1 Conceito de Planejamento**

Segundo Oliveira (2015), o planejamento propõe o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes que possibilitam tomar decisão de forma mais

assertiva e coerente com os objetivos da organização porque permitem avaliar implicações futuras destas possíveis escolhas. Para Mintzberg (2004, apud FELDHAUS, 2009), o planejamento possui cinco estágios de maneira geral: levar em consideração o futuro; agir sobre o mesmo e controlá-lo; tomar decisão e determinar metas coerentes para que esses objetivos sejam alcançados; decidir de forma integrada, estágio que se caracteriza por diferenciar o planejamento de qualquer outra atividade administrativa, pois o mesmo é necessário quando o futuro que se almeja será consequência de um conjunto de decisões interligadas; e por fim, conclui que o planejamento é um processo formal e sistemático que procura por resultados dinâmicos a partir de um sistema integrado de decisões.

Entre os benefícios que o planejamento pode proporcionar para as organizações, Kotler, Armstrong, Stoner e Freeman (1993 e 1995, apud TERENCE, 2002) concluem que:

- Incentiva o pensamento sistemático sobre o futuro e promove a integração entre setores e executivos;
- Forma objetivos e políticas mais bem definidos;
- Faz com que se busque o uso e aplicação ótima dos recursos para obtenção dos objetivos;
- Promove uma forma mais eficiente de controle sobre o desempenho;
- Age de forma proativa ao preparar ações corretivas caso resultados não saiam como esperados.

### 2.3.2 Estratégia e Planejamento Estratégico

Na literatura, o conceito de estratégia se estende de forma a abranger uma variedade de aspectos. As definições de Mintzberg et al (2009) representam esta amplitude de conceitos, pois para o autor a estratégia pode ser definida sob cinco ângulos: como um plano, sendo o guia das ações para o futuro que se almeja; como um padrão, resultante de um comportamento consistente ao longo do tempo; com um posicionamento, a localização (psicologicamente no entendimento do mercado) ótima da empresa levando em consideração todos os aspectos influentes; uma perspectiva, o modo peculiar pelo qual a empresa tem de fazer as coisas para

alcançar seus objetivos; e pode ser vista também como um truque, um artifício para enganar seu concorrente dentro do ambiente competitivo.

De forma a consolidar os componentes e conceitos, Johnson (2011) cita diversas características da estratégia e depois as consolida e define como “a orientação e o alcance de uma organização ao longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender expectativas dos *stakeholders*”. Oliveira (2015) aponta que a finalidade da estratégia é tornar concretos os objetivos e superar os desafios por meio da definição de um caminho, um plano de ação ou curso.

Enquanto que a estratégia se traduz no que se deve alcançar e como alcançar o que se deseja, com base no que já foi discutido, o planejamento vem como uma opção em forma de um conjunto de processos e técnicas que podem promover e garantir a criação da estratégia e sua implantação de forma eficaz e com resultados, dependendo, segundo Oliveira (2015), da competência de sua “cúpula administrativa”. Como Feldhaus (2009) conclui, a estratégia pode se dar tanto por meio de uma concepção como por meio de um planejamento formal que leva em consideração toda uma análise sistemática.

O Planejamento Estratégico é uma das tipicidades do planejamento empresarial (estratégico, tático e operacional), que se diferencia dos outros por estar sob perspectiva mais gerencial e influenciar as áreas abaixo, na hierarquia. Fischmann e De Almeida (2000) definem Planejamento Estratégico como:

[...] técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Tiffany & Petterson (1998, apud Terence, 2002) declaram que o planejamento estratégico não demonstrará o certo ou errado, mas se apresenta como uma ferramenta para analisar o futuro de uma forma específica - considerando o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem ofertados aos clientes, as vantagens de longo prazo, entre outros –, fazendo com que a empresa tenda a explorar suas potencialidades e aproveitar as oportunidades.

### 2.3.3 Metodologias do Planejamento Estratégico

Os autores abordam o planejamento sob diversas metodologias, mas que acabam tendo muitos pontos e etapas em comum. Ao revisar a literatura, a autora Terence (2002) escolhe cinco metodologias de cinco diferentes autores e as sintetiza, a partir do momento que conclui que “a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico é diferente, mas existe certo consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo”:

Tabela 1: Adaptação – Etapas das Metodologias

Fases	Fischmann (2000)	Oliveira (2015)	Certo & Peter (1993)	Bethlem (1998)	Thompson Jr. & Strickland III (2000)
1	Avaliação das Necessidades e Possibilidades				
2	Análise do Ambiente e Definição dos Objetivos e Metas	Sustentação da Estratégia Empresarial (diagnóstico estratégico, missão da empresa, cenários estratégicos, identificação)	Análise do Ambiente e Estabelecimento da Diretriz Organizacional (Missão e Objetivo)	Estabelecimento dos Objetivos	Desenvolvimento da Missão e Visão Estratégica; e estabelecimento dos objetivos
3	Formulação de Estratégias Alternativas	Formulação da Estratégia Empresarial	Formulação da Estratégia	Estabelecimento das Estratégias	Elaboração da estratégia
4	Estabelecimento de Critérios	Formulação e Seleção das Estratégias alternativas		Elaboração do Plano Estratégico	
5	Seleção de Estratégias	Escolha das estratégia			
6	Implementação da Estratégia e Execução do Plano Estratégico	Implementação das Estratégias	Implementação da Estratégia	Execução e Implantação das ações necessárias	Implementação e execução da Estratégia
7	Avaliação e Controle	Controle e Avaliação das Estratégias	Controle Estratégico		Avaliação, Revisão e Correção

Fonte: Terrence (2002)

A autora aponta como fundamental a etapa de Avaliação das Necessidades e Possibilidades, apresentada por Fischmann. O autor, em sua obra, a considera como etapa de avaliação da estratégia vigente onde analisa o rumo que a organização vem tomando e qual é sua função atual, ratificando que é uma etapa fundamental principalmente para os iniciantes no planejamento estratégico (FISCHMANM, 2000).

A partir da comparação realizada entre as literaturas, a autora conclui em sua obra as principais etapas do planejamento:

- Visão Geral da Empresa: definição da missão, visão e valores da organização. Oliveira (2015) aponta como visão, limite que os gerentes coseguem enxergar para os objetivos da empresa; missão como a determinação do motivo de existência da empresa, portanto, do planejamento estratégico. Em resumo, Terence explica que esta etapa

revela em que tipo de empresa será realizado o planejamento estratégico;

- Análise Ambiental: abrange a análise externa, interna e fatores críticos para o sucesso; identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como oportunidades e ameaças.
- Definição de objetivos e metas da empresa;
- Estratégia: Nesta etapa, segundo a autora, conclui-se o plano de ação (estratégia atual) para alcançar os resultados estipulados em metas e objetivos anteriormente definidos, considerando a estratégia vigente (o que já foi realizado) e o ambiente em que se encontra;
- Implementação da Estratégia: etapa em comum à todos os autores, mas segundo a autora, Certo e Peter (1993) a definem em cinco estágios – determinar um prazo para início, analisar a estrutura formal e informal e entender quem será responsável pelas tarefas de implementação e o que pode prejudicar esse processo, analisar a cultura da organização que influencia diretamente na motivação das pessoas (componente importante para o sucesso da implementação), selecionar a abordagem mais apropriada e, por fim, implementá-la e acompanhar os resultados.
- Controle a Avaliação da Estratégia adotada: esta etapa consiste na forma em que os resultados estão sendo acompanhados; se estão sendo medidos, comparados com a meta e analisando sua evolução, se decisões corretivas estão sendo tomadas e executadas, entre outras.

### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

Segundo Andrade (2001, apud KAUARK e MEDEIROS, 2010) a pesquisa científica é o conjunto de procedimentos sistemáticos por onde se busca encontrar a solução ou a resposta de problemas e questionamentos através de método científico. Solução esta que se traduz no conhecimento científico, o qual, de acordo com Theófilo e Martins (2009), é resultante de análises, comparações, classificações, entre outros processos de investigação sistemática e metódica da realidade e que transcende os fatos e fenômenos em si mesmo ao explicar suas causas e leis que os regem de forma concreta e comprovável.

Ao observar que Marconi e Lakatos (2011) concluem que apesar do método científico não ser utilizado exclusivamente pela ciência, “não há ciência sem o emprego de método científico”, entende-se que o uso de método é uma etapa imprescindível para obter-se o conhecimento científico; enquanto a ciência busca captar a realidade, a metodologia trata de como isso pode ser alcançado (THEÓFILO e MARTINS, 2009).

Conclui-se então que a metodologia escolhida influencia diretamente na qualidade da pesquisa e, portanto, na credibilidade do conhecimento resultante. No planejamento de quais ferramentas e procedimentos devem ser utilizados encontra-se a estratégia de pesquisa, a qual, segundo Kauark e Medeiros (2010), deve-se priorizar a escolha de instrumentos adequados para um desempenho ótimo.

Entendendo a relevância desta etapa, abaixo serão descritos quais caminhos e instrumentos serão utilizados para alcançar os objetivos do trabalho.

#### **3.1. Classificação e Estratégia da Pesquisa**

O presente trabalho pode ser considerado de natureza aplicada, a qual objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática (GERHARDT, 2009), já que finda envolver-se com a realidade empírica das organizações denominadas Empresas Juniores.

Ao ter como objetivo, analisar qual o nível de utilização e aplicabilidade da metodologia do planejamento estratégico em empresas juniores para concluir quais fatores que impedem o desenvolvimento da empresa e indicar possíveis

comportamentos, quanto aos seus objetivos, a pesquisa é entendida como exploratória, pois proporciona uma maior intimidade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses. Para Gil (2007, apud GERHARDT, 2009) o levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos são etapas comumente percorridas por este tipo de pesquisa.

Dentre as possíveis estratégias de pesquisa existentes, as quais descrevem a forma com que os dados empíricos serão coletados e analisados, o presente estudo é caracterizado como pesquisa de levantamento, principalmente utilizado em pesquisas exploratórias e descritivas (FONSECA, 2002 apud GERHARDT, 2009).

Os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca [...] das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais. [...] são estratégias mais apropriadas para análise de fatos e descrições. [...] O conteúdo das perguntas do levantamento sobre quatro áreas fundamentais do conteúdo: dados pessoais, dados sobre o comportamento, dados relativos ao ambiente (circunstâncias em que os respondentes vivem) e dados sobre nível de informação, opiniões, atitudes, mensuração e expectativas. (THEÓFILO e MARTINS, 2009, pp. 60 e 61).

Para o mesmo autor, além de coletar relatos e analisá-los, alguns tipos de pesquisa de levantamento promovem a interpretação e explicação do que foi avaliado. Como vantagem destas pesquisas, Gerhardt (2009) aponta que com sua utilização pode-se chegar a um conhecimento direto e rápido da realidade, além de promover uma riqueza estatística pelo tipo de obtenção de dados.

A forma de abordagem do problema que será utilizada no presente trabalho contempla o formato qualitativo, já que neste tipo de abordagem, segundo Reis (2008, apud PINHEIRO e FIGUEIREDO, 2009), para o fenômeno analisado ser passível de interpretação ou conceituação, não é necessário traduzir os resultados sempre em números ou unidades de medida, por exemplo. Por mais que a pesquisa apresente resultado numérico, seu enfoque não se baseia em quantificar e sim qualificar uma dada situação.

### 3.2 Delineamento da Pesquisa e Instrumento Utilizado

Segundo Fink e Kosecogg (1998 apud MARTINS et al, 2014) a pesquisa de levantamento, também conhecida como *survey*, deve ser usado quando há a necessidade ou se deseja coletar informações diretamente de pessoas, a respeito tanto de suas ideias e crenças como pode ser de fundo social, educacional e financeiro. Como busca-se medir o nível de implementação e usabilidade das etapas de execução da metodologia de planejamento estratégico dentro da realidade de gestão do perfil organizacional de empresas juniores, esta forma de pesquisa foi considerada a mais adequada para obter estes tipos de informações.

No ano de 2016, considera-se a existência de mais de 400 empresas juniores federadas, com mais de 10.000 empresários juniores voluntários (Brasil Júnior, 2016); o número de empresas júnior atuantes pode ser considerado ainda maior, se analisar a quantidade de organizações que ainda não são federadas. A demanda de tempo e custo para realizar uma pesquisa que abrange toda a população pode ser muito grande e sem custo benefício para os interessados, fato este que Baptista (2016) considera como motivo pela qual é feita a utilização de uma amostra e não de toda a população.

No presente trabalho utilizou-se o princípio de amostra probabilística, já que neste tipo todos os elementos possuem a mesma chance de serem selecionados, o que implica na escolha aleatória dos respondentes e na diminuição de subjetividade da amostra (BAPTISTA, 2016), considerando que se almeja produzir um trabalho com o mínimo de inclinação à resultados que traduzem apenas um tipo de realidade vivenciada. O tipo de amostragem probabilística foi estratificado, com o objetivo de expor os resultados de cada subgrupo da população, que no caso do trabalho, será determinado por região do país.

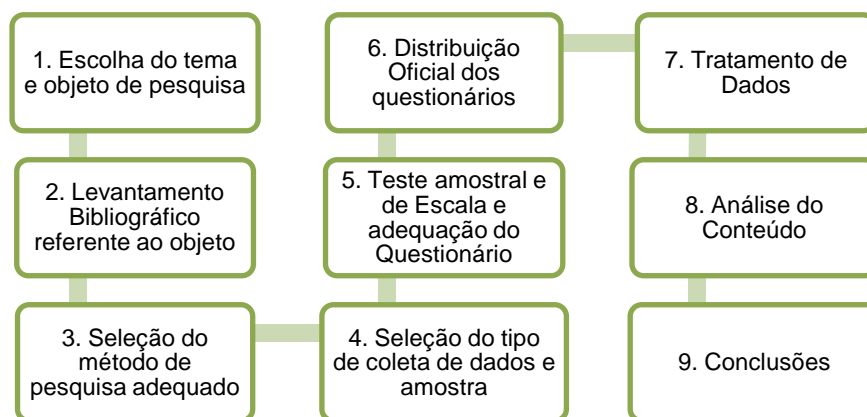
Partindo do princípio de que o planejamento estratégico é um suporte de direcionamento das ações da empresa que auxilia tanto durante a criação quanto na continuidade de suas atividades e que seu conceito é bastante acessível e disseminado principalmente em ambientes de ensino, tecnologia e inovação, deseja-se relacionar a aderência aos objetivos que a própria empresa estipula com a forma com que foi implementado este tipo de ferramenta. Para isto, foi desenvolvido um questionário que caracteriza-se por ser um conjunto de perguntas ordenadas e

consistentes a respeito de variáveis ou situações com o objetivo de medi-las e descrevê-las (THEÓFILO e MARTINS, 2009).

Com base nas principais fases do planejamento estratégico apontadas no referencial teórico, pretende-se estipular o nível de aderência por meio do uso da escala de *Likert*, conhecida por agrupar uma quantidade extensa de opiniões sobre o tema e solicitar aos juízes selecionados a avaliação destas opiniões em cinco graduações que variam de “concordo plenamente” ao “discordo plenamente”, por exemplo, para serem testadas estatisticamente e adequadas, antes de serem utilizadas no estudo (BAPTISTA, 2016). Já para a coleta de informações com intuito de caracterizar a população em aspecto demográfico - como localização, quantidade de membros, idade e outros - será utilizada perguntas de múltipla escolha.

A pesquisa se dará conforme o fluxo de etapas abaixo (Figura 01):

Figura 1: Fluxograma das etapas de pesquisa.



Fonte: Autora (2017)

### 3.3 Etapas da Pesquisa

#### 3.3.1 Escolha do Tema e Objeto da Pesquisa

A autora escolheu o tema e objeto da pesquisa influenciada pela realidade a qual faz parte dentro da universidade e pelas experiências vivenciadas dentro da gestão destes tipos de organizações do terceiro setor.

### 3.3.2 Levantamento Bibliográfico referente ao objeto

Em relação ao tópico referente à caracterização da população foco da pesquisa, buscou-se embasar-se nos conceitos e informações mais recentes que, por tratar-se de um fenômeno que ganhou relevância recentemente, estão mais acessíveis através de dados e relatórios eletrônicos, artigos e monografias, do que livros. Para a segunda parte do referencial teórico, conceitos relacionados à estratégia e planejamento estratégico já possuem uma base teórica mais disseminada e fundamentada tanto por autores tradicionais quanto por aplicações e difusões recentes; portanto, suas fontes conceituais estão mais pautadas em livros e as aplicações em monografias e artigos.

### 3.3.3 Seleção do Método de Pesquisa, tipo de Coleta e Amostra

A coleta de dados se deu a partir de dados primários oriundos de pesquisa *survey* por meio de questionário e amostra estratificada. O método e instrumento da pesquisa foram considerados mais adequados pela viabilidade de aplicação perante a dimensão quanto a espaço, tempo e quantidade de empresas que se almejou atingir para tornar os resultados mais fiéis e representantes da realidade.

Além disso, a escolha da amostra estratificada baseia-se na proposta de comparar as regiões do país. Para Freitas et al. (2000) a pesquisa *survey* necessita focar seus objetivos na seleção da amostra adequada, assim defini-se os critérios de seleção:

a) Universo:

- Empresas Juniores localizadas no Brasil;
- Empresas ativas no ano de pesquisa (2017);
- Federadas à Confederação Nacional de Empresas Juniores;

b) Tamanho da Amostra:

O tamanho foi baseado pela cartilha do Sebrae “Como fazer uma pesquisa de Mercado?”, a qual orienta o tamanho de acordo com o nível de confiança (no caso,

95%), o erro amostral desejável e o nível de variação das resposta (*split*), que deve ser escolhido de acordo com o perfil da população.

Figura 2: Parâmetros para Definição de Tamanho da Amostra

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61

Fonte: Sebrae (2013)

De acordo com os dados atualizados da CNEJ, até 10 de novembro deste ano existiam 548 empresas juniores federadas. Considerando o perfil pouco heterogêneo da população, por serem empresas instaladas com o mesmo perfil de integrantes e uma proposta de valor padrão, considerou-se um *split* de 80/20. Por fim, a definição do erro amostral dependeu do número de respostas viáveis por empresas. Abaixo definição da amostra:

Tabela 2: Universo da Pesquisa

Universo da Pesquisa	< 750
Nível de Confiança	95%
Erro Amostral	10%
<i>Slipt</i>	80/20
Amostra	57

Fonte: Autora (2017)

### 3.3.4 Teste Amostral e de Escala para a Distribuição Oficial dos Questionários

Nesta etapa, foi verificada e testada a adequação dos instrumentos de pesquisa propostos e realizado a alteração necessária para o modelo mais adequado à realidade de implantação dos questionários.

O formulário final foi dividido da seguinte forma:

Tabela 3: Divisão de temas do Formulário Utilizado

Focos	Tema	Justificativa
1	Informações Gerais: Nome, Estado, Tamanho e Área de atuação	Procura-se localizar a EJ e definir um perfil demográfico
2	Desenvolvimento no MEJ (2016 e 2017): Cluster pertencente e Resultados obtidos	Procura-se entender o grau de desenvolvimento da EJ e definir um perfil de performance
3	Utilização do Planejamento Estratégico: Se possui e utiliza, tempo de uso, satisfação no uso	Busca-se saber se tem contato inicial com a ferramenta
4	Quais etapas são utilizadas e nível de conscientização pelos membros	Procura-se entender o nível de "intimidade" com a ferramenta através da aplicação de suas etapas .

Fonte: Autora (2017)

### 3.3.4 Tratamento de Dados

Os dados serão tratados a partir de técnicas estatísticas como tabulação de dados, que para Marconi e Lakatos (2011) é a organização dos dados em tabelas a fim de visualizar as relações que eles guardam. O software utilizado para cálculo, organização e apresentação de resultados será o *Microsoft Office Excel*.

### 3.3.5 Resultados e Análise do Conteúdo

Este tópico tem como objetivo descrever os resultados obtidos com o retorno das respostas. Será ordenado da seguinte forma:

- Demonstração das análises em gráficos e considerações sobre o resultado obtido em relação à dados demográficos da população;

- Demonstração de resultados e considerações em relação à forma e eficácia de utilização da ferramenta;
- Demonstrar a relação entre aspectos demográficos e resultados estratégicos da empresa.

## 4 Resultados e Discussões

### 4.1. Perfil Demográfico e Perfil de Performance

No primeiro tópico de avaliação, busca-se entender o perfil demográfico das empresas respondentes.

Tabela 4: Total de EJ's e respostas por região

Região	TT EJ's Federadas	TT EJ's Respondentes	% EJ's respondentes
<b>Centro-Oeste</b>	66	13	20%
<b>Norte</b>	23	16	70%
<b>Nordeste</b>	130	18	14%
<b>Sudeste</b>	219	14	6%
<b>Sul</b>	99	11	11%
<b>Total</b>	<b>537</b>	<b>72</b>	<b>13%</b>

Fonte: Autora (2017)

O objetivo do tamanho da amostra foi superado, onde fora proposto analisar 55 respostas mas obteve-se 72 respostas validadas, representando 13% da quantidade atual (novembro de 2017) de empresas juniores federadas, segundo dados da confederação. Todos os estados que possuem vínculo com a Brasil Júnior tiveram pelo menos uma empresa júnior respondente, totalizando respostas de 22 estados brasileiros.

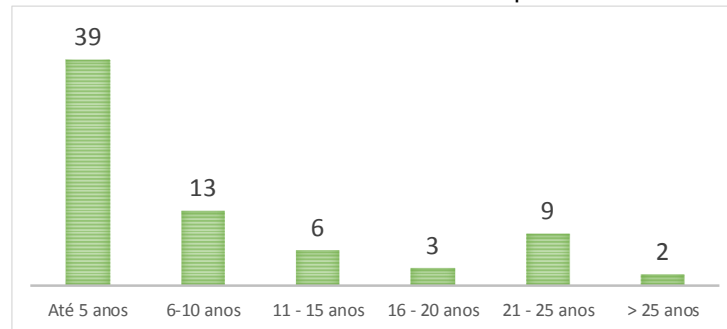
Tabela 5: Área de estudo das EJ's respondentes

Área	TT EJ's	% EJ's
<b>Ciências Agrárias</b>	2	3%
<b>Ciências Biológicas</b>	2	3%
<b>Ciências Exatas</b>	48	67%
<b>Ciências Humanas e Sociais</b>	19	26%
<b>Outros</b>	1	1%

Fonte: Autora (2017)

Assim como mencionado em artigos e estudos sobre empresas juniores, a maioria identificada na presente pesquisa pertence à área de ciências exatas, principalmente bacharelado em engenharias, totalizando 67%. Em segundo lugar, com 26% de participação, encontramos empresas nas áreas de ciências humanas e sociais, principalmente dos cursos de administração, economia e direito.

Gráfico 1: Idade das EJ's respondentes



Fonte: Autora (2017)

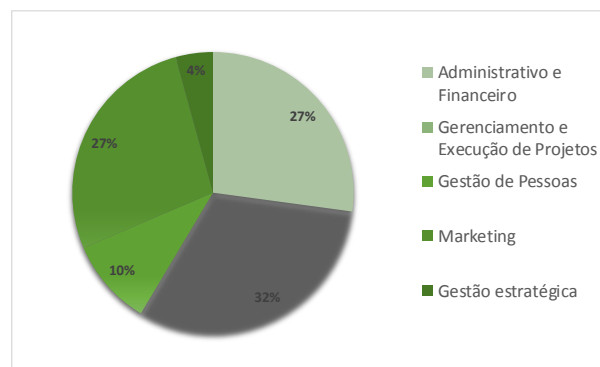
Tabela 6: Total de EJ's respondentes por Cluster

Cluster	TT EJ's	% TT EJ's
1	44	63%
2	9	13%
3	10	14%
4	5	7%
5	2	3%

Fonte: Autora (2017)

A maioria das empresas juniores respondentes são relativamente novas, com até 5 anos de idade, sendo que 64% delas possui até 2 anos de atividade. Isto geralmente influencia no tipo de cluster que a EJ pertence, devido às iniciantes terem perfis de oportunidades e obstáculos semelhantes, como referenciado no segundo capítulo.

Gráfico 2: Distribuição das áreas mais desenvolvidas por EJ respondente



Fonte: Autora (2017)

Quanto às áreas mais desenvolvidas e maduras dentro das empresas, Gerenciamento e Execução de Projetos fica em primeiro lugar, muito próximo da

área Administrativa Financeira e Marketing. Gestão de Pessoas e Gestão estratégicas possuem uma participação muito pequena, com apenas 14%. Só empresas com mais de 20 anos e cluster maior que 2 que citam gestão estratégica como a área mais desenvolvida da empresa.

Tabela 7: Sustentabilidade Financeira por EJ

Sustentabilidade Financeira	TT EJ's
<b>Positivo</b>	46
<b>Incerteza</b>	17
<b>Negativo</b>	23

Fonte: Autora (2017)

Quando verificamos um dos pontos mais importantes, utilizado na pesquisa para definir se os resultados da empresa proporcionam sucesso (caracterizado como sua sustentabilidade financeira), percebemos que a maioria das EJ's acreditam que já podem se sustentar.

Tabela 8: Sustentabilidade Financeira por Áreas mais maduras da empresa

Área / Sustentabilidade Financeira	Positivo	Incerteza	Negativo
<b>Administrativo e Financeiro</b>	13%	1%	3%
<b>Gerenciamento e Execução de Projetos</b>	25%	6%	0%
<b>Gestão de Pessoas</b>	4%	0%	6%
<b>Marketing</b>	17%	6%	4%
<b>Gestão estratégica</b>	3%	1%	0%

Fonte: Autora (2017)

Ao cruzar as duas informações anteriores, observa-se que a maioria das empresas respondentes que se consideram sustentáveis financeiramente, possuem as áreas de execução de projetos (25%) e marketing (17%) como as mais desenvolvidas.

Tabela 9: Sustentabilidade Financeira por Região

Região / Sustentabilidade Financeira	Positivo	Incerteza	Negativo
<b>Centro-Oeste</b>	69%	23%	8%
<b>Norte</b>	38%	25%	38%
<b>Nordeste</b>	67%	28%	6%
<b>Sudeste</b>	64%	36%	14%
<b>Sul</b>	82%	18%	0%

Fonte: Autora (2017)

E para finalizar, o cenário de sustentabilidade por região do país, que apresenta o norte com quantidade de empresas sustentáveis menor que a metade do total de suas empresas. A região Sul é posicionada da frente, pois mais de 80% de suas empresas respondentes são consideradas sustentáveis e nenhuma se colocou como não sustentável.

#### 4.2. Nível de Contato e utilização da ferramenta

Neste tópico serão expostas as respostas relacionadas ao grau de utilização do Planejamento Estratégico diretamente ou indiretamente. Entende-se o grau de utilização direto tido pelas EJ's que possuem um Planejamento Estratégico documentado e como orientação; já o grau de utilização indireto é tido pelas empresas que se dizem não possuintes do documento, mas que podem executar parte de sua metodologia ou etapas de maneira informal ou pontual.

Tabela 10: Quantidade de Empresas com ou sem P.E.

Não Possui P.E.	Possui P.E.
14	58
19%	81%

Fonte: Autora (2017)

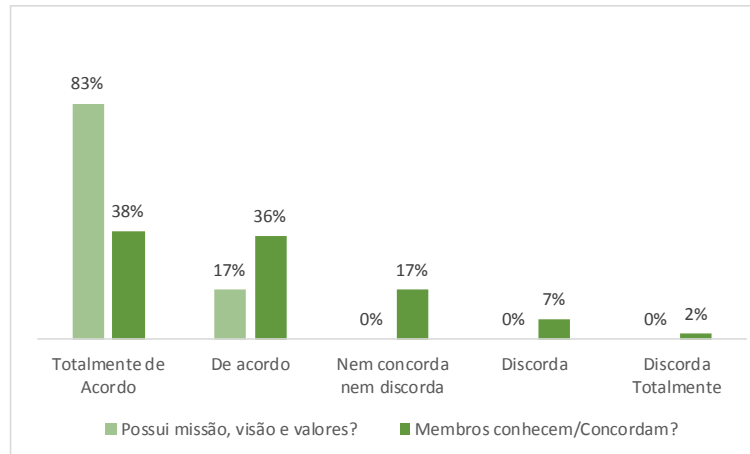
Primeira informação que analisamos para expor os resultados concernentes à forma de utilização da ferramenta foi a proporção de empresas juniores respondentes que possuem ou não o P.E. (Planejamento Estratégico). Observa-se que mais de 80% criou seu próprio Planejamento Estratégico, confirmando a hipótese introduzida de que a ferramenta é disseminada neste meio.

##### 4.2.1 Primeira Fase: Diretrizes Estratégicas

Definiu-se o cumprimento do Planejamento Estratégico em seis etapas, como referenciado no segundo capítulo e baseado nas fases definidas por Terence (2002), baseadas no cruzamento dos modelos de 5 autores: Fischmann (2000), Oliveira

(2015), Certo & Peter (1993), Bethlem (1998), Thompsom Jr. & Strickland III (2000). A primeira etapa refere-se quanto à Missão, Visão e Valores da empresa.

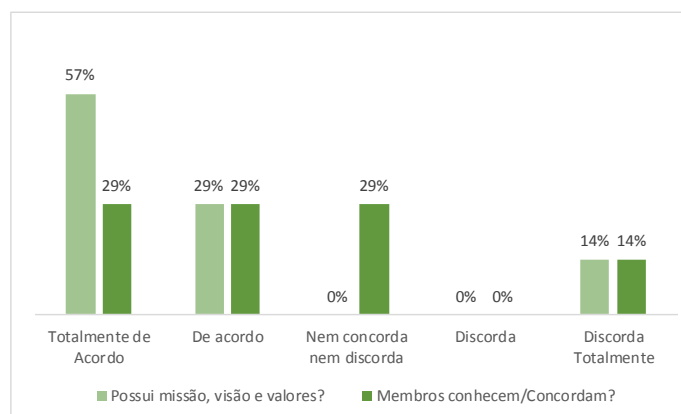
Gráfico 3: Aderência ao uso de Diretrizes Estratégicas por EJ's com P.E.



Fonte: Autora (2017)

Para todas as empresas respondentes que possuem P.E., a definição das diretrizes foi realizada e as mesmas são consciente pelos membros em 74% das empresas. Mas percebe-se que 26% das empresas não possuem suas diretrizes bem disseminadas no restante da empresa, o que pode prejudicar sua performance em relação a quais objetivos alcançar e como alcança-los.

Gráfico 4: Aderência ao uso de Diretrizes Estratégicas por EJ's sem P.E.



Fonte: Autora (2017)

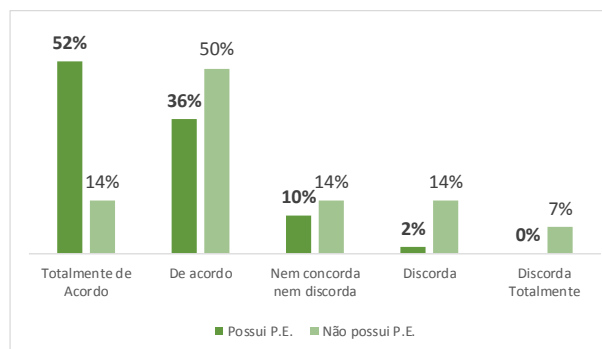
Ao analisar os resultados das EJ's que não possuem P.E., percebemos que a maioria ainda continua a possuir diretrizes estratégicas, mas o número das EJ's que

não possuem cresce (total de 14% versus 0% das EJ's com P.E.), assim como o número de EJ's cujo os membros não estão cientes da razão de existência das empresas e de como elas desejam alcançar seus objetivos (43% versus 26% das EJ's com P.E.).

#### 4.2.2. Segunda Fase: Análise do ambiente

Análise do ambiente significa se a empresa faz uma avaliação de suas dificuldade e facilidade internas e externas antes de projetar uma estratégica ou ação.

Gráfico 5: Aderência à Análise do Ambiente por EJ's



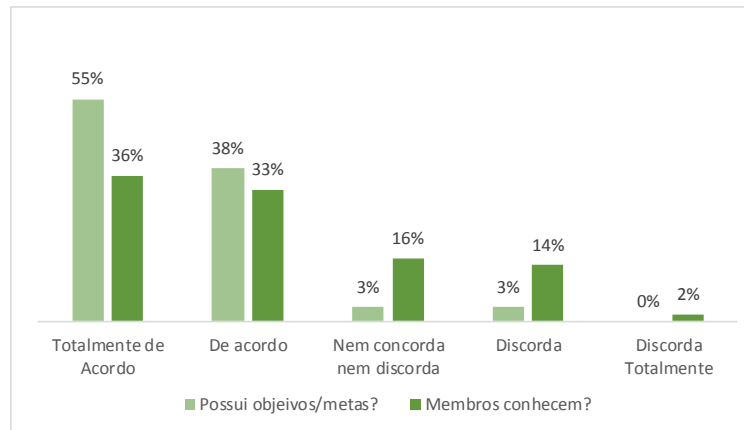
Fonte: Autora (2017)

No gráfico acima há uma comparação entre empresas que possuem P.E. e as que não possuem quanto à execução desta fase. A maioria das EJ's com P.E. realizam esta etapa (88%) assim como as EJ's que não possuem P.E (64%), apesar da certeza da resposta diminuir no segundo caso. EJ's sem Planejamento Estratégico possuem um maior número de discordância quanto à realização de uma análise ambiental.

#### 4.2.3 Terceira fase: Definição de objetivos e metas

Neste tópico, deseja-se entender se a EJ's descrimina seus objetivos em metas e os disseminam.

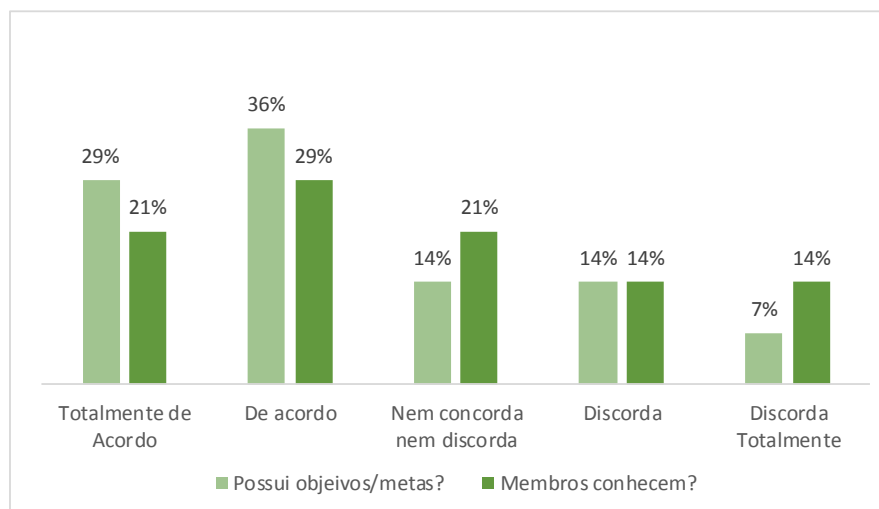
Gráfico 6: Aderência à Definição de Objetivos e Metas por EJ's com P.E.



Fonte: Autora (2017)

Novamente o padrão se repete, a maioria das Empresas com P.E. possuem objetivos e metas (93%) e a maioria das empresas afirmam que os membros estão cientes. Mas há discordância quanto à disseminação dos objetivos e metas (32%).

Gráfico 7: Aderência à Definição de Objetivos e Metas por EJ's sem P.E.



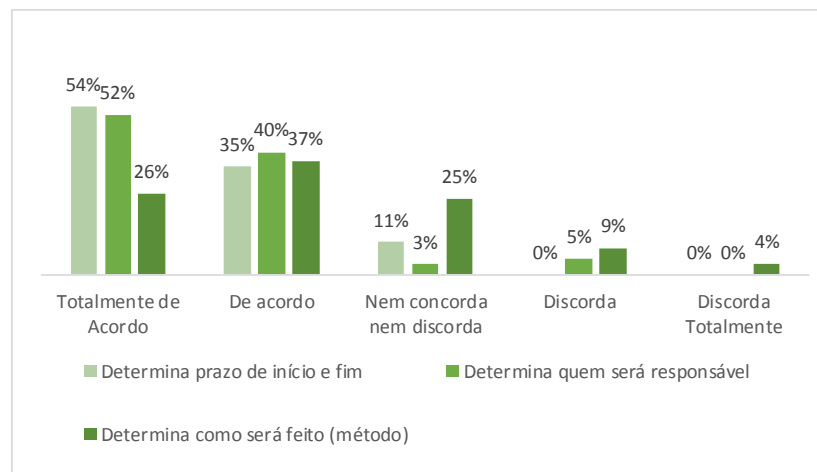
Fonte: Autora (2017)

Em relação às empresas que não possuem P.E., em sua maioria (65%) definem objetivos e metas, mas 50% estão incertos ou contrários de que os membros estão a par.

#### 4.2.4 Quarta e Quinta fase: Definição e Implementação da Estratégia

Neste tópico, procura-se observar se é formulado um plano de ação para a estratégia e se o mesmo é estruturado quanto à prazo, método e responsável.

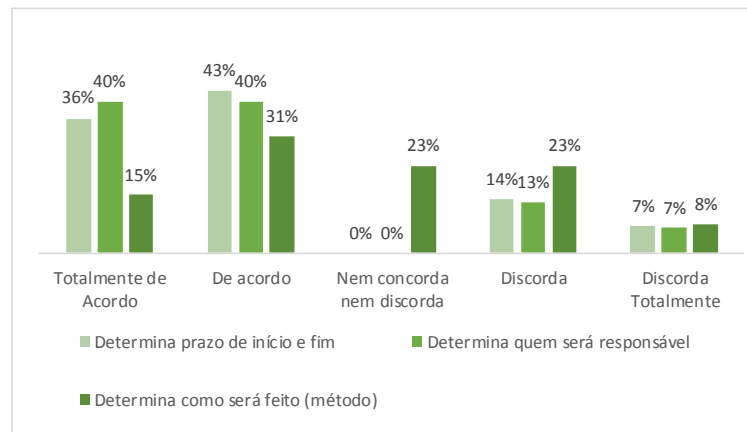
Gráfico 8: Aderência à Fase de Estruturação de Estratégias por EJ's com P.E



Fonte: Autora (2017)

Acima observa-se os resultados das empresas que possuem P.E. A maioria das empresas (89%) estruturam a estratégia quanto aos 3 passos anteriormente mencionados. O passo menos frequente é quanto à definição do método de execução (38% das empresas estão incertas ou discordam da realização deste passo).

Gráfico 9: Aderência à Fase de Estruturação de Estratégias por EJ's sem P.E



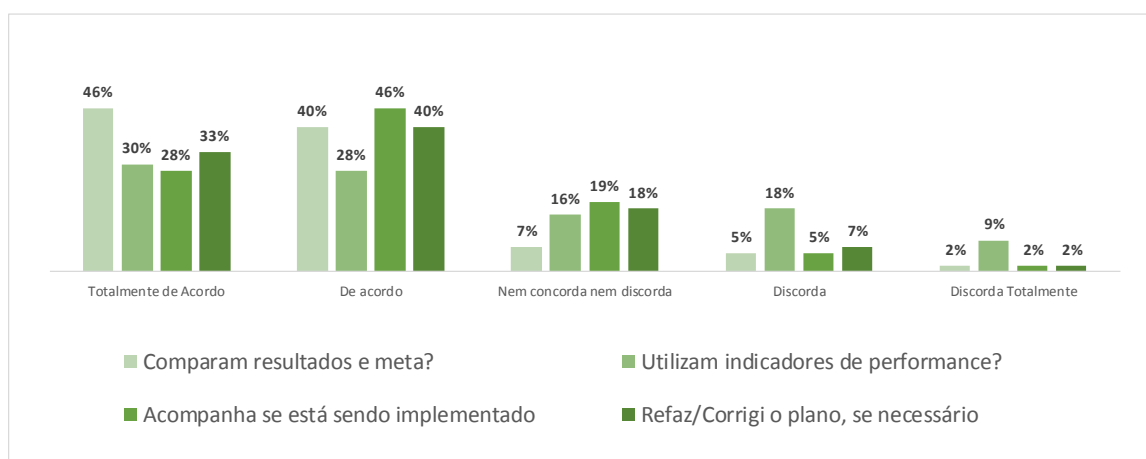
Fonte: Autora (2017)

Quanto às empresas que não possuem a ferramenta, a maioria também apresenta uma definição e implantação de estratégia estruturada (79% versus 89% das empresas com P.E.), porém mais da metade não define o meio de como a estratégia será implantada, podendo ocasionar em demora, retrabalho e resultados não esperados.

#### 4.2.5 Controle e Avaliação da Estratégia adotada

Nesta fase, procura-se observar se a empresa acompanha com frequência seus resultados e se refazem a estratégia caso necessário.

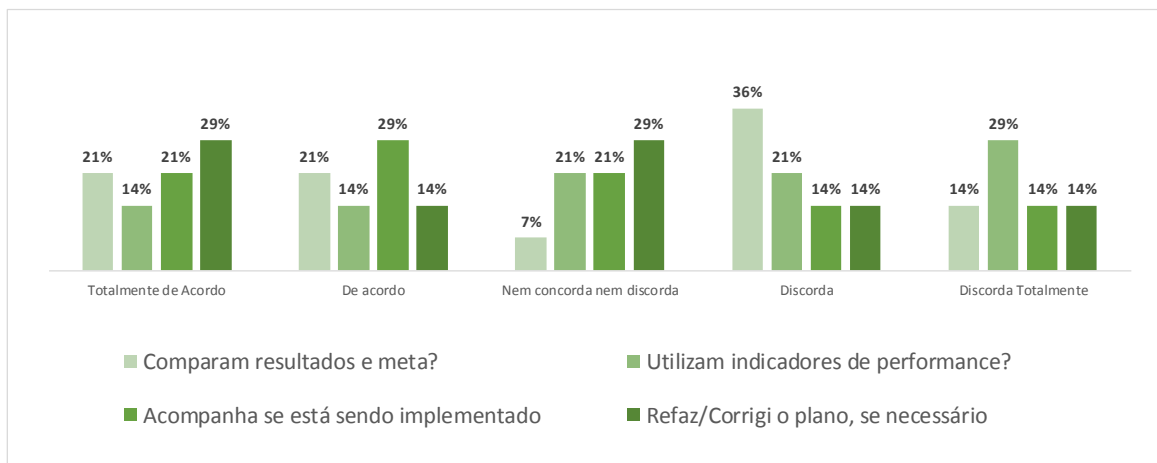
Gráfico 10: Aderência à Fase de Controle e Avaliação das Ações por EJ's com P.E.



Fonte: Autora (2017)

Quanto ao acompanhamento de resultados, a maioria das empresas afirmam comparar resultados e metas, acompanhar ações que estão sendo implementadas e refazer ou corrigir o plano, quando necessário. A utilização de indicadores está presente na maioria das empresas também, porém é o ponto com menor aderência dentro dos quatro avaliados neste tópico (58%).

Gráfico 11: Aderência à Fase de Controle e Avaliação das Ações por EJ's com P.E.



Fonte: Autora (2017)

Para as EJ's que não possuem o P.E., a comparação de metas cai consideravelmente (de 86% para 42% em relação às respostas positivas). A utilização de indicadores cai de 58% para 28%, o acompanhamento da implementação das estratégicas de 74% para 50% e a correção do plano, se necessário cai de 73% para 33%. A maior queda está em relação à definição de indicadores.

## 5 Considerações Finais

### 5.1 Conclusões

A pesquisa em questão foi desenvolvida com o objetivo geral de entender quais fases do Planejamento Estratégico são frequentemente implantadas na realidade das empresas juniores brasileiras, tendo elas conhecimento direto da ferramenta ou não. Para isso dados foram tabulados e relacionados a fim de entender quais aspectos podem ser cruciais para um uso efetivo da ferramenta.

Primeiramente buscou-se entender o perfil demográfico das empresas pesquisadas e relacionar seus resultados de acordo com sua região, dessa forma verificou-se que o Norte ainda possui uma performance abaixo da média, comparando com outras regiões.

A partir dos tratamentos e análise dos dados, observa-se o poder de influência que o P.E. tem sobre o sucesso de uma empresa (considerando que isto seja sua sustentabilidade financeira ao mesmo tempo que executa projetos e capacita membros) e que a maioria das fases da ferramenta são consideradas presentes dentro das EJ's, porém a disseminação dentre o restante da empresa e a estruturação/implementação/acompanhamento de estratégias de maneira mais assertiva são fases que precisam de um pouco mais de atenção.

Tabela 11: Número de EJ's com Sustentabilidade Financeira e P.E.

Sustentabilidade Financeira	Não possui P.E.	Possui P.E.
<b>Positivo</b>	43%	67%
<b>Incerteza</b>	29%	22%
<b>Negativo</b>	29%	10%

Fonte: Autora (2017)

Quanto aos tipos de implantação encontrados na pesquisa (objetivo I), percebe-se uma grande aderência às primeiras fases – diretrizes estratégicas, análise do ambiente e definição de objetivos e metas – que são fases de pesquisa e preparação. Porém, existe uma lacuna em relação a “criar” e a inferir o plano na cultura da empresa, de forma a deixar os membros conscientes para onde a empresa objetiva ir, como ela deve fazer isto e por quê.

Quanto aos perfis estratégicos encontrados na pesquisa, foi possível analisar que as empresas que possuem o Planejamento Estratégico conseguem não somente criar as estratégias como estruturá-las de forma completa, a modo que a implantação ocasione o atingimento dos objetivos e não atrasos e retrabalhos. Já para as empresas que não possuem o P.E., o ato de refazer e corrigir ações é mais frequente, pois a frequência de acompanhamento e comparação de resultados é menor.

## **5.2 Limitações**

O estudo limitou-se à definir sucesso como sustentabilidade financeira, porém o modelo organizacional estudado propõe outros parâmetros que devem ser levados em conta, como o índice de capacitação de pessoas e de realização de projetos dentro das áreas das empresas.

## **5.3 Recomendações**

Para possíveis trabalhos futuros que possam ocorrer baseados no tema aqui estudado, considerando que possam abranger uma quantidade maior de empresas juniores ou uma pesquisa mais aprofundada em relação a uma empresa, sugere-se:

- a) Estudo de Caso em uma empresa júnior que ainda não utiliza a ferramenta como um todo ou não a utiliza de forma adequada, assim podendo comparar a diferença de resultados da empresa com e sem o uso do Planejamento Estratégico;
- b) Pesquisa que sugere a adaptação do modelo de planejamento estratégico para a realidade de uma empresa júnior;
- c) Estudo que possa compreender qual a participação de outras ferramentas de gestão na performance da empresa, quanto às suas áreas administrativas internas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes et al. A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.

AVENI, ALESSANDRO; FERREIRA, HAYANNE ROCHA. EMPREENDEDORISMO SOCIAL: A INOVAÇÃO DO MOVIMENTO DAS EMPRESAS JÚNIOR NO Brasil. **Universitas: Gestão e TI**, v. 6, n. 2, 2016.

BAPTISTA, M. N. & Campos, D. C. Metodologia de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. 2ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. 296 p.

BRANDÃO, Ianna Fernandes de Almeida; et al. A Lei das Empresas Juniores: Estudo sobre o Marco Legal da Educação Empreendedora no Ensino Superior. Bahia: Juspodivm, 2016. 225 p.

BRASIL. LEI 13.267: disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. PLANALTO, BRASÍLIA, 06 ABR. 2016 DISPONÍVEL EM <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm)>, ACESSADO EM: 17 MAI 2017.

CAMPOS, Elziane Bouzada Dias. Competências empreendedoras: uma avaliação no contexto de Empresas Juniores brasileiras. **Tese de Doutorado**. 2016. Universidade de Brasília.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Disponível em <<https://www.brasiljunior.org.br/uploads/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>>; Acessado EM: 05 MAI 2017.

DE CASTRO, Jose Celso. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM EMPRESAS JUNIORES. **Dissertação de Mestrado**. 2007, UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ, MG.

FELDHAUS, Diego Calegari. C. Planejamento estratégico em rede: criação e aplicação de um modelo na Brasil júnior. **Trabalho de Conclusão de Estágio - Curso de Administração**. 2009, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FISCHMANN, Adalberto Américo; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento estratégico na prática**. Editora Atlas SA, 2000.

FOLHA, 2016. BRASIL ULTRAPASSA EUROPA E SE TORNA LÍDER EM EMPRESAS JUNIORES NO MUNDO. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/06/1752850-brasil-ultrapassa-europa-e-se-torna-lider-em-empresas-juniores-no-mundo.shtml>> Acessado em 04 de abril, 2017.

FREITAS, Henrique et. Al. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo. V.35, n. 3, p.105-112, jul. 2000. Trimestral. Disponível em:

[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_metodo\\_de\\_pesquisa\\_survey.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_metodo_de_pesquisa_survey.pdf).

Acesso em: 25 de outubro, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel et al. Métodos de pesquisa.[Organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil–UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica–Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. **Porto Alegre: Editora da UFRGS**, 2009.

JADE, Junior Association for Development in Europe. Disponível em < <http://www.jadenet.org/>>, Acessado em 28 de mai, 2017.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estratégia. Bookman Editora, 2011.

JÚNIOR, Brasil. Relatório CENSO & IDENTIDADE. 2014. Disponível em < <https://www.brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>> Acessado em 17 de abril, 2017.

JÚNIOR, Brasil. Relatório CENSO & IDENTIDADE. 2015. Disponível em < <https://www.brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>> Acessado em 17 de abril, 2017.

JÚNIOR, Brasil. Relatório CENSO & IDENTIDADE. 2016. Disponível em < <http://brasiljunior.rds.land/censo-identidade-relatorio-2016>> Acessado em 30 de maio, 2017.

JUNKES, Patricia Natale; ROSAURO, Diego Zen; BENKO, Fernando de Sousa. Olhar crítico sobre a gestão das empresas juniores. In: NETO, Luíz Moretto. et.al. Empresa Junior: espaço de aprendizagem. Florianópolis: [s.n], 2004.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6ª Ed.- Atlas, 2011.

MARTINS, Roberto Antonio; MELLO, João Batista Pereira; TURRIONI, Carlos Henrique. Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção. Editora Atlas SA, 2014.

OLIVEIRA, Janaina Mendes de; RIBEIRO, Fabio de Simoni. A Empresa Júnior e a Formação de Empreendedores. **ANPROTEC: XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Tema: Empreendedorismo, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 33ª Ed. - Atlas, 2015.

RAFAEL, Sandra Suely; DE OLIVEIRA, Luiza Rodrigues. Empresa Júnior: uma Cultura Empreendedora Capaz de Fortalecer o Elo Entre Universidade e Comunidade. **Revista Fluminense de Extensão Universitária, Vassouras**, v. 2, n. 1, p. 61-70, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman Editora, 2009. 2000 f.

SEBRAE. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. 2013. Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Como-elaborar-uma-Pesquisa-de-Mercado>. Acessado em 20 de novembro, 2017.

SILVA, Jules Michelet Pereira Queiroz. Empresas Juniores: Regime Jurídico, Civil e Tributário no Direito Brasileiro e Comparado. Brasília: Edição do autor, 2014. 81 f.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA. 2002. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

THEÓPHILO, Carlos Renato; MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. **São Paulo: Atlas, v. 2, 2009**.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani et al. EMPRESA JÚNIOR E O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO: O CASO DA CRIAÇÃO DA SEM FRONTEIRAS CONSULTORIA JÚNIOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **II Congresso Internacional IGLU**. 2011.

VIEGAS, Glauce; DE ASSIS, Lilian Bambirra; DE OLIVEIRA BARRETO, Raquel. Captação de recurso, mobilização e legalidade: o “fazer estratégico” de organizações do Terceiro Setor em Belo Horizonte. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 4, p. 525-541, 2014.

## APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa

Qual o nome da sua EJ? \*

Texto de resposta curta

---

Quais cursos estão vinculados? \*

Texto de resposta longa

---

Qual seu Estado? \*

1. Acre
2. Alagoas
3. Amapá
4. Amazonas
5. Bahia
6. Ceará

Vocês são federados? \*

- Sim
- Não

Se sim, a qual cluster pertencem?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Quantos membros sua EJ possui atualmente? \*

Texto de resposta curta

---

### Quantos anos sua EJ possui? \*

Pode contar os anos como iniciativa :)

Texto de resposta curta

### Quantos projetos realizaram em:

	2016	2017
0 projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Até 5 projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 5 e 10 projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 10 e 15 projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 15 e 20 projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 20 e 30 projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

### Vocês se consideram sustentáveis financeiramente? \*

Vocês conseguem realizar projetos e serviços ao modo que custeie as despesas da empresa (impostos e taxas), assim como capacitações e outros investimentos?

- Totalmente de acordo
- De acordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente
- Outros...

### Vocês possuem um Planejamento Estratégico (P.E.) atualmente? \*

Resultado da definição da missão, visão e valores da empresa por um tempo determinado, análise do mercado e da organização, definição de metas, assim como estratégias para o alcance dos objetivos de cada área da Empresa.

- Sim
- Não

Qual área da empresa é mais desenvolvida e madura? \*

- Gerenciamento e Execução de Projetos
- Marketing: Comunicação
- Marketing: Comercial
- Administrativo e Financeiro
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Processos
- Outros...

Há quanto tempo vocês utilizam o P.E. aproximadamente? \*

Se for há mais tempo que as opções abaixo, selecione a opção outros e digite o período em anos (por favor, é muito importante).

- Há 1 ano
- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Há 4 anos
- Há 5 anos
- Outros...

O P.E. atual de vocês é válido por quantos tempo? \*

Muitos P.E. possuem a validade apenas para o ano atual, outros formulam estratégias para os o ano atual e o seguinte. Para quantos anos o seu é válido?

- 1 anos

Não concordo nem discordo



Discordo



Discordo Totalmente

## A empresa possui objetivos e metas bem definidos? Todos os membros conhecem?

53

A Empresa defini exatamente ou numericamente aonde quer chegar e o que quer alcançar? Por exemplo: "No ano X pretendemos ter Y projetos, W faturamento, H membros e nos institucionalizar."

	Possui objeivos/metast?	Membros conhecem?
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Vocês possuem missão, visão e valores? Todos os membros conhecem e concordam?

	Possui missão, visão e valores?	Membros conhecem/Concordam?
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Vocês consideram a autoanálise e análise do ambiente externo ao montar a estratégia de você? \*

Totalmente de acordo

De acordo

—

## Como a empresa implementa as estratégias para os objetivos definidos ?

	Determina prazo de início e fim	Determina quem será responsável	Determina como será feito (método)	Acompanha se está sendo implementado	Refaz/Corrige o plano, se necessário
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>