



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



UFOP
Universidade Federal
de Ouro Preto

THIAGO ALVES DE OLIVEIRA

**Processo Estratégico: Estudo nas Empresas Juniores da Universidade Federal de
Ouro Preto**

MARIANA

2017

Thiago Alves de Oliveira

**PROCESSO ESTRATÉGICO: ESTUDO NAS EMPRESAS JUNIORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como pré-requisito necessário para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Sandra de Sousa Xavier.

MARIANA

2017

0482p Oliveira, Thiago Alves de

Processo Estratégico [recurso eletrônico] : Estudo nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Ouro Preto / Thiago Alves de Oliveira.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017

1. Universidade Federal de Ouro Preto - \$v Teses..
2. Planejamento estratégico - Teses. 3. MEM. 4. Empresas - Administração - Teses. 5. Monografia. I.Xavier, Sandra de Sousa. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21

: 15

: 1419127



FICHA DE APROVAÇÃO

THIAGO ALVES DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof^ª Dra. Sandra de Sousa Xavier

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Dra. Sandra de Sousa Xavier
Orientadora e Presidente da Banca

Professora Ma. Ana Flávia Rezende
Membro Avaliador

Professor Me. Felipe Gouvêa Pena
Membro Avaliador

Mariana, 04 de setembro de 2017.

Dedico essa conquista primeiramente à Deus, pois sem ele eu não teria forças para concluir esse longo caminho, aos meus pais e familiares que me proporcionaram chegar até aqui, aos meus professores e colegas por todo aprendizado, todos os amigos que fiz e que estiveram ao meu lado, levo todos em meu coração e por fim à minha querida Republica Engenho, uma segunda família que eu tive o prazer de adquirir durante essa jornada.

*“São as nossas escolhas que revelam o que realmente
somos, muito mais que as nossas qualidades”.*
(J. K. Rowling)

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é proporcionar maior familiaridade com o processo estratégico desenvolvido nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Ouro Preto. Buscou-se entender os métodos, etapas e estratégias utilizadas por cada empresa na construção e implementação do processo estratégico e a sua influência na administração. Para tanto são revistos os conceitos relacionados ao Processo Estratégico e Empresas Juniores, além de um estudo de casos múltiplos com entrevistas semi-estruturadas. E percebemos que as Empresas Juniores não utilizam os moldes mais conhecidos, pois foram desenvolvidos para implementação nas grandes empresas, que já estão bem estruturadas no mercado, o que é uma realidade contrária das empresas juniores que ainda possuem um comportamento particular. E também é devido pela singularidade comportamental que resulta em uma baixa efetividade em relação ao esperado, vindo a prejudicar a obtenção de seus resultados.

Palavras-chave: planejamento estratégico; empresa júnior; estratégias; administração.

ABSTRACT

The objective of the present research is to provide greater familiarity with the strategic process developed in the Juniors Enterprises of the Federal University of Ouro Preto. We sought to understand the methods, steps and strategies used by each company in the construction and implementation of the strategic process and its influence on management. For that, the concepts related to the Strategic Process and Juniors Enterprises are reviewed, as well as a multiple case study with semi-structured interviews. And we noticed that the Juniors Enterprises do not use the best-known molds, since they were developed for implementation in large companies, which are already well structured in the market, which is a contrary reality of juniors enterprises that still have a particular behavior. And it is also due to the behavioral uniqueness that results in a low effectiveness compared to what is expected, which is detrimental to obtaining its results.

Keywords: strategic planning; junior enterprises; strategy; management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRASIL JUNIOR	Confederação Brasileira de Empresas Júniores
EJ	Empresa Júnior
FEJEMG	Federação das Empresas Júniores do Estado de Minas Gerais
MEJ	Movimento Empresa Júnior
PE	Planejamento Estratégico
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1.	ESTRATÉGIA.....	13
2.1.1.	CONCEITOS GERAIS.....	13
2.1.2.	PROCESSO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	14
2.1.3.	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA: RELEVÂNCIA ORGANIZACIONAL	16
2.2.	EMPRESA JUNIOR.....	18
3.	METODOLOGIA.....	20
3.1.	PESQUISA	20
3.2.	LÓCUS DA PESQUISA.....	21
4.	RESULTADOS.....	21
4.1.	DIAGNÓSTICO DOS CASOS ESTUDADOS.....	21
4.2.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS.....	27
5.	CONCLUSÃO	29
6.	BIBLIOGRAFIA	31
7.	APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	34

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico apresenta-se como uma atividade de suma importância ao ser implementado em novos projetos organizacionais, especialmente quando observa-se a capacidade de desenvolvimento empresarial. Essa ferramenta constitui-se como um fator crucial para todas as empresas, mas quando se fala de novos empreendimentos, essa importância pode aumentar. Isto decorre, da economia global que está se voltando de maneira significativa para o reconhecimento e incentivo aos novos negócios e é neste cenário que o empreendedorismo desponta.

Podemos perceber que a partir do planejamento estratégico o que se procura é traçar o futuro da empresa visando a longo prazo, estabelecendo o que precisa ser feito e como isso precisa ser feito. Mais do que desenvolver a estratégia, ou seja, descrever as principais diretrizes estratégicas e as suas ações, também é preciso haver uma atenção nos esforços para que toda a equipe se sinta envolvida à estratégia criada para a organização. O planejamento estratégico é uma enorme chance para desenvolver ou atualizar a descrição da realidade situacional de uma empresa, onde essa análise precisa ser elaborada de forma crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, necessitando também que ofereça em seu conteúdo a confiança, segurança e clareza que a organização precisa tomar como posição diante do mercado. As empresas precisam perceber que ao adotar o planejamento estratégico na sistematização, orientação e gestão, é possível elevar ao máximo seus propósitos organizacionais e com isso reduzir todas as suas deficiências, gerando e proporcionando a eficiência empresarial (SEBRAE, 2016).

O crescimento das organizações, ligado ao ritmo frenético das mudanças do ambiente, tem demandado dessas organizações uma grande capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os desafios crescentes de mercado e atingir os seus objetivos de curto, de médio e longo prazo. Freire (1997) afirma que a estratégia de uma organização se estrutura, em uma gestão mais criteriosa dos seus recursos para conseguir elaborar seus produtos e serviços, para que possam atingir uma maior aprovação do mercado, superando a concorrência.

A velocidade em que ocorrem essas mudanças no ambiente de mercado pode ser associada a diversos fatores, com certo destaque para todo o desenvolvimento do campo tecnológico, a integração de mercados, os deslocamentos da concorrência, a redefinição do

papel das organizações, além das mudanças no perfil e nos hábitos dos clientes. Portanto, diante desse cenário as organizações são incentivadas a adaptar as suas estratégias, aprimorando sua capacidade de inovação e readequação.

Craig e Grant (1999, p. 4), afirmam que “a estratégia estabelece os parâmetros para a organização em termos da definição do negócio em que ela está e a maneira pela qual ela competirá. Então é por isso que um dos importantes papéis da estratégia é fornecer o direcionamento (...)”.

Quando se fala da elaboração e implantação das estratégias corporativas, são impostos alguns desafios à organização, como, por exemplo, escolher entre a redução de maneira defensiva, a manutenção ou o aumento de sua estrutura. No processo decisório das estratégias corporativas, vale destacar que condicionantes como prazo de implementação, os custos e o controle devem ser considerados.

Nesse contexto, as Empresas Juniores (EJs) buscam integrar a teoria e os novos desafios de mercado. Empresa Júnior, trata-se de associações civis, sem fins lucrativos, constituída e gerenciada por alunos de graduação em diversas universidades brasileiras (CNEJ, 2012). Elas têm como função principal auxiliar no desenvolvimento das competências pessoais e profissionais de seus participantes (JADE, 2015) e contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos técnicos dos alunos, com intuito de criar um diferencial competitivo no mercado posteriormente (NETO, 2004).

Júnior, Almeida e Medeiros (2014) descrevem que as contribuições das EJs são inúmeras, como, por exemplo, a evolução de novas habilidades, novos conhecimentos práticos adquiridos, o desenvolvimento de liderança, a inclusão no ambiente empresarial, o ingresso no mercado de trabalho, o desenvolvimento de características empreendedoras e muitas outras mais.

Isso posto, o objetivo do presente trabalho é proporcionar maior familiaridade com o processo estratégico desenvolvido nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Ouro Preto. Para tanto serão revistos os conceitos relacionados ao Processo Estratégico e Empresas Juniores, além de um estudo de casos múltiplos.

Em um cenário de constantes mudanças, o processo estratégico em uma organização se torna essencial para ter sucesso, levando a empresa à uma zona de segurança.

Segundo Porto e Régnier (2003, p. 13): “Imersas em um contexto de transformações nas diversas instâncias de organização da sociedade e que atingem a todos os países (ainda que de diferentes formas e com resultados díspares), as instituições enfrentam um duplo desafio: por um lado atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo suas formas de organização e de

relacionamento com seus atores-chave e dando um novo sentido ao seu papel social, e de outro lado entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que tais transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos”.

Com o tempo a estratégia passou por inúmeras mudanças de definição de sua essência, como a ação de, em tempos de guerras e batalhas, comandar os exércitos em um esforço de guerra. Mas, atualmente já é englobado por inúmeras características e necessidades vindo a ampliar assim seu significado (GHEMAWAT, 2000).

Nas próximas seções serão apresentados o referencial teórico, a metodologia aplicada, seguida dos resultados, conclusões e finalmente sugestão de trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESTRATÉGIA

2.1.1. CONCEITOS GERAIS

A estratégia surgiu na antiguidade, a partir da necessidade dos primeiros generais de vencer a guerra. O vocábulo “estratégia” teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “a arte do geral”, adquirindo uma conotação voltada para a guerra posteriormente, denotando “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” (MEIRELLES, 1995).

Segundo Mintzberg (1983), o sentido de estratégia estava conectado com as habilidades gerenciais (administrativas, de liderança, de oratória, poder) na época de Péricles (450 a.C.). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global. Em tempos recentes, a prática da estratégia surge nas organizações como uma reação ao mercado mutável e complexo. Analisando internamente, a estratégia seria utilizada como uma referência comum aos colaboradores das organizações, mostrando quais caminhos deveriam ser trilhados, aproveitando melhor os recursos. Já externamente, a estratégia seria útil ao orientar a organização em busca de novas oportunidades, de como inovar no mercado, como atrair diferentes públicos e como garantir sua sobrevivência. Os níveis de complexidade e importância da estratégia em uma organização estariam associados ao grau de turbulência do ambiente e à

correspondente complexidade interna, de forma que os ambientes se conversem e consigam interagir, para assim ter um melhor resultado.

Thompson e Strickland (1998) afirmam que a estratégia é um conjunto de abordagens de negócio e iniciativas competitivas que são empregadas nas companhias. Enquanto para Andrews (2001), essa estratégia é um processo que está atrelado diretamente na estrutura, comportamento e cultura de uma determinada organização, segmentado em três etapas: formulação, implementação e avaliação.

Gupta (1994) mostra que a estratégia deve ser construída como uma tese relativa e não absoluta. Diz, também, que para conseguir uma vantagem competitiva, esta deve ser construída em fases, ou seja, deve superar os seus concorrentes em vários aspectos, se definindo em sua construção o mais sólido possível e que a sua base deve permanecer, mesmo que seja preciso realizar alterações em seu contexto.

A postura estratégica consegue mostrar como uma empresa se diferencia das demais empresas do mesmo ramo aos olhos dos consumidores. É a diferenciação embutida em um produto ou serviço que determina a escolha do consumidor por aquele produto. Essa diferenciação pode estar evidente em diversas situações, como amplitude do ofertado, características, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas, preço e com essa estratégia competitiva é possível especificar qual o enfoque que a empresa buscará utilizar para ter sucesso em cada área estratégica (FAHEY 1994).

Por fim, Golsorkhi (2015), define que a estratégia está em constante evolução, todos os dias e se faz presente em cada atividade das rotinas da empresa, comprovando que existem elementos estratégicos que são essenciais para o atingir os objetivos organizacionais, o que vem sendo apontado pela perspectiva da estratégia como prática.

Visto isso, a questão principal, é entender qual será o foco estratégico, qual mercado a empresa pretende atender, e qual estratégia tomar para conseguir obter o melhor desempenho no segmento escolhido. Assim, é importante que a organização tenha grande conhecimento sobre si e sobre o mercado, para determinar qual a estratégia que melhor se encaixa para a elaboração do seu processo estratégico, que veremos no tópico a seguir.

2.1.2. PROCESSO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

O processo estratégico define o modo como as estratégias de uma organização são elaboradas e implementadas, ou seja, “busca-se desvendar de que modo são tomadas as decisões

e ações que dizem respeito à execução estratégica, incluindo assimilação e reação a interferências externas. Além disso, buscam-se explicações das consequências geradas a partir de padrões decisórios e/ou de ações tomadas no decorrer do tempo” (Bulgacov *et al.*, 2007, p. 85).

O processo estratégico compreende etapas que analisam o ambiente interno e externo da organização. Sua análise permite identificar os fatores ambientais que podem influenciar no alcance dos objetivos traçados. São ações que envolvem toda a formulação da estratégia.

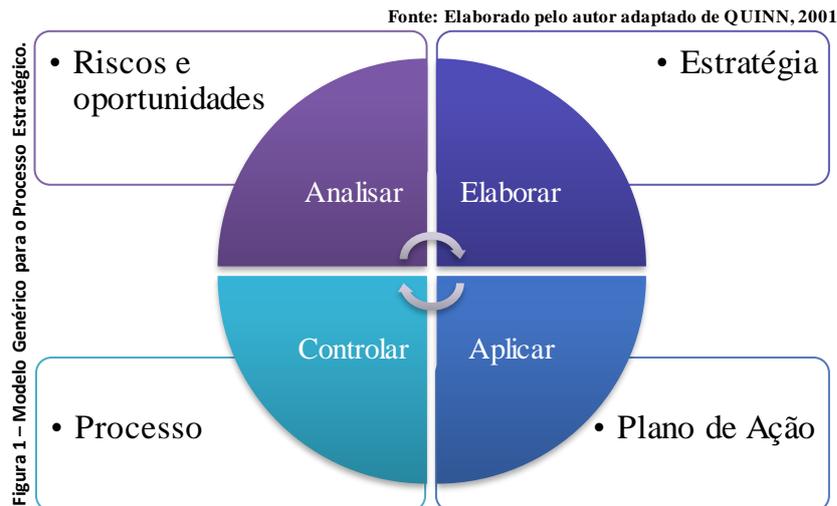
Ansoff (1965) considera que a estratégia pode ser elaborada tanto de forma premeditada e enunciada em plano estratégico a priori e Mintzberg (1978) em sua frase mais célebre ilustra um pouco suas ideias e seu posicionamento no campo: A estratégia não se planeja, se constrói.

O processo estratégico inclui a discussão de como empregar recursos e estruturas para validar e implementar as estratégias organizacionais no tempo, ou seja, dentro de perspectivas atuais e, principalmente, futuras. Um dos principais desafios dos gestores, nesse sentido, é o desenvolvimento da capacidade de prever e estar em posição de prescrever as ações gerenciais e os resultados organizacionais ali potencializados (Bulgacov, *et al.*, 2007).

Deve-se observar que devido às características, o processo estratégico não pode ser definido em um único modelo. A adequação estratégica é essencialmente dinâmica. Assim, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança que envolve vários fatores, como: recursos, pessoas, ambientes, formas de gestão, relações internas e externas.

E, neste mesmo sentido, Kuralis (1991) afirma que a análise da estratégia nas organizações tem sido orientada para uma abordagem que envolve o sistema de planejamento estratégico, o desempenho da firma, as características da empresa e as suas variáveis ambientais dinâmicas. E é importante destacar que a abrangência interna e os participantes do processo também se ampliam, refletidos na posição de Bertero (1995, pág. 22): “[...] É necessário desmistificar a área e o espaço da estratégia empresarial. Hoje ela não interessa apenas aos acionistas, membros do Conselho de Administração, à diretoria e à alta gerência, mas atinge a todos os membros da organização.”

Em oposição aos autores citados anteriormente, Quinn (2001) define um modelo genérico para processo estratégico organizacional, que pode ser ilustrado através da Figura 1 – Modelo Genérico para o Processo Estratégico, elaborado pelo autor adaptado da definição de Quinn (2001).



O modelo tem início com a análise do ambiente, ou seja, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. A segunda etapa é a elaboração do plano de ação, que inclui missão, objetivos estratégicos, visão e os valores. Na terceira etapa, implementa-se o plano de ação desenvolvido anteriormente. Finalmente, na última etapa, é feito o controle estratégico, que é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de estratégico no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

2.1.3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: RELEVÂNCIA ORGANIZACIONAL

A Administração Estratégica apareceu com uma abordagem teórica mais ampla, com o diálogo de uma visão estratégica geral da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam relacionadas com a diretriz geral. No passado, ela foi muito influenciada pelo setor de planejamento das organizações. Os integrantes desses setores eram envolvidos no projeto e implementação dos processos dentro de suas organizações. Mas recentemente, os setores, que influenciavam na Administração Estratégica, perderam um pouco de sua influência (CERTO, 1993).

Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) definem a evolução da Administração Estratégica a partir de escolas que surgiram em estágios diferentes, algumas que já chegaram ao seu máximo e acabaram caindo, mais algumas ainda estão em processo de estruturação.

Adaptado ao conceito de negócios, Hofer e Schendel (1979) sugerem que a Administração Estratégica é um processo que lida com o esforço empresarial, empreendedor, com a reinvenção, o crescimento e, mais particularmente, com o desenvolvimento e a utilização das ações que guiam as operações organizacionais.

Para Certo e Peter (1993), a Administração Estratégica teve suas origens durante os anos 50, em meio aos cursos de política de negócios, oferecidos pela Fundação Ford e pela Corporação Carnegie, que foram grandes incentivadores para que as escolas incluíssem em seus currículos uma disciplina mais vasta, chamada de Política de Negócios. São muitas as definições e perspectivas sobre as origens, influências, constituição e evolução da Administração Estratégica, que é defendida por vários autores.

Mesmo por ser uma área recente, teve seu desenvolvimento acelerado, tanto no âmbito teórico como prático, devido à vasta oferta de modelos de análise que surgiram após a década de 60, com destaque para: a matriz BCG, o Modelo SWOT, a Análise de Portfólio e a Curva de experiência.

A Matriz BCG é uma análise gráfica que foi originalmente desenvolvida por Bruce Henderson para uma empresa de consultoria empresarial americana, a Boston Consulting Group, empresa que acabou por se tornar o nome desse modelo, em 1970. Seu principal objetivo é sustentar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio, baseado no ciclo de vida do produto.

Já o Modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é utilizado para basear as tomadas de decisão da organização, de acordo com a análise ambiental e identificação do cenário de mercado que está inserido, ajudando a identificar os principais fatores internos e externos que a empresa deve se atentar.

A Análise de Portfólio visa equilibrar o crescimento de vendas, fluxo de caixa e risco, tendo como sustentação a análise dos conceitos de curva de experiência e de ciclo de vida do produto, apresentando melhorias e aperfeiçoamento da redução de custos.

Finalmente, a Curva de Experiência é uma forma de análise estratégica aplicada no planejamento de longo prazo. A partir desse modelo de análise, a organização pode identificar a possível diminuição dos custos de um produto na proporção que cresce a sua produção.

Porter (1986) defende, que toda organização, seja consciente ou inconscientemente, assume uma estratégia, considerando que o não reconhecimento decidido de estratégia por uma organização pode ser entendido como uma forma de estratégia também. A maior relevância da administração estratégica está na construção de um conjunto de ações gerenciais que oferecem aos gestores de determinada organização a oportunidade de conserva-la integrada ao seu ambiente e no seu devido desenvolvimento, garantindo assim que seja possível atingir seus objetivos e missão.

Por fim, Hamel e Prahalad (1994) conceituam a administração estratégica como um processo de conhecimento coletivo, que tem por objetivo desenvolver e examinar as competências distintivas de complexa reprodução.

2.2. EMPRESA JUNIOR

Bicalho e Paes de Paula (2012) falam sobre a relevância e necessidade do aprendizado ser instigado de algumas formas diferentes do que apenas o ensino tradicional. Também, destacam que o foco das críticas em relação ao ensino menciona duas vertentes principais, pois enfocam a formação mais teórica/técnica e se centram na ausência de uma formação política/cidadã e uma das formas de permitir essa aproximação entre teoria e prática é a possibilidade de acesso à realidade que permita o questionamento, possibilitando ao aluno o aperfeiçoamento da sua formação (TAKEUCHI; SENHORAS, 2003).

Neste contexto, de acordo com a Constituição Federal da República do Brasil publicada em 1988, no artigo 207, que discorre sobre o ensino nas universidades, onde indica que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Então, a formação universitária não deve se basear apenas no ensino tradicional e teórico apresentado tradicionalmente. E por isso, será analisado como foi o surgimento do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil.

Segundo a Brasil Júnior (2015), o MEJ surgiu na França, em meados de 1967, como principal objetivo de complementar a formação universitária de seus participantes através de experiências práticas. Na década de 80, o movimento se consolidou e começou a se espalhar internacionalmente, chegando à Suíça, Bélgica, Espanha, EUA e também ao Brasil. Na análise da pesquisa do Censo e Identidade, a Brasil Junior (2014), apurou que surgiram mais de 200 empresas juniores (EJs) em um ano, número que só foi atingido na França, seu país de origem, em 1986, quase 20 anos após seu surgimento.

Hoje a Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais – FEJEMG, é a maior federação de EJs do mundo, faz parte da Confederação Brasileira das Empresas Juniores – Brasil Junior, que é uma rede colaborativa de mais de 20 mil empresários juniores associados. Jovens estudantes que movimentaram em 2016 cerca de 15 milhões de reais na economia brasileira, através de mais de 5 mil projetos realizados pelas empresas federadas e confederadas,

mostrando que os números podem ser muito maiores se considerarmos também as EJs ainda não associadas à Brasil Junior (BRASIL JR 2016).

A Brasil Junior (2016) afirma que a sanção da Lei 13267/2016 de regulamentação das EJs, foi um grande marco para o MEJ, porque essa é uma regulamentação exclusiva no mundo todo, foi uma conquista de várias gerações de empresários juniores brasileiros que trabalharam e buscaram, incansavelmente, por essa regulamentação, pois em algumas instituições do país esse reconhecimento já acontecia internamente, mas eram considerados casos isolados. Com a aprovação da lei, esses casos deixaram de ser exclusividade de algumas EJs e oferecem parâmetro legal para o incentivo e ampliação do MEJ nas universidades de todo o país.

Então, observamos que as EJs buscam ofertar aos estudantes o aprendizado por meio de seu papel de adaptação entre o ensino e a extensão universitária. As EJs são associações civis, sem fins lucrativos, que são formadas e geridas exclusivamente por alunos de graduação (CNEJ, 2012). Seu principal objetivo é o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes que fazem parte (JADE, 2015). Além de oferecer um melhor crescimento dos conhecimentos técnicos, os membros do MEJ desenvolvem competências que lhes oferece um diferencial no mercado de trabalho (NETO, 2004).

Júnior, Almeida e Medeiros (2014) descrevem que são inúmeras as contribuições das EJs para os alunos, destacando, o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, novos conhecimentos, o desenvolvimento de aptidão para a liderança, proximidade com o meio empresarial e o aprimoramento de características empreendedoras.

Para Martinelli (2016), as EJs podem ser importantes ambientes estimuladores no desenvolvimento dos alunos que delas participam. Pois, o proporcionam um estudo da compreensão política por meio da participação dos membros das EJs em ações coletivas no MEJ e na comunidade, possibilitando uma melhor compreensão sobre a identidade cidadã desses jovens. Por meio de uma análise crítica, é possível perceber melhor a realidade e identificar as possibilidades de mudança. O entendimento sobre as atitudes que reconhecem a participação desses jovens ao longo de suas construções sociais, torna-se de suma importância para a ampliação da consciência política e a cooperação na sociedade.

A conscientização político-sociais dos estudantes de instituições de ensino superior é um dos principais meios de associação entre ensino e extensão, por meio do desenvolvimento da cidadania e a inclusão na vida pública (AZEVEDO, 2012). Costa, Deliberador e Silva (2014) defendem que as atividades comuns podem ser ferramentas de conscientização política e um mecanismo de ação para o confronto dos obstáculos sociais.

Por isso, as EJs precisam ser assimiladas como práticas de desenvolvimento educacional, que têm como principal objetivo, expandir os aspectos éticos, conhecimentos, competências e experiências, proporcionando o aumento da independência profissional e intelectual de seus membros. (BENTO, LEITE, KUWAHARA, 2015).

3. METODOLOGIA

3.1. PESQUISA

Segundo Gil (2010), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Esta pesquisa qualifica-se como sendo de natureza exploratória, utilizando uma abordagem de estudo de casos múltiplos, com base de dados de natureza qualitativa.

A natureza exploratória, ocorre quando o objetivo é desenvolver maior familiaridade com um fenômeno, sem forjá-lo (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Ela envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no assunto e análise de exemplos.

Severino (2007), afirma que o estudo de caso, dedica-se ao estudo particular classificado como representativo, e seus dados devem ser recolhidos com a maior rigidez possível. Já Vergara (2007), define estudo de caso como sendo um estudo sobre uma pessoa, empresa, família ou país que possua dados minuciosos a serem ou não utilizados no campo. A técnica utilizada para a construção do estudo de casos foi a entrevista semi-estruturada dentro de EJs. Esse tipo de entrevista conta com questões principais que podem ser complementadas por comentários livres dos entrevistados.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), se trata de uma pesquisa que possui como objetivo analisar e realizar a interpretação de aspectos mais detalhados, caracterizando a variedade do comportamento humano e ainda contribuindo para análise mais aprofundada sobre as investigações, condutas e vertentes de comportamento. Desta forma, sua ênfase foca-se nos processos e significados.

3.2.LÓCUS DA PESQUISA

O ambiente determinado como lócus da pesquisa foi a Universidade Federal de Ouro Preto, com foco direcionado para as empresas juniores da instituição.

A UFOP foi criada no dia 21 de agosto de 1969, com a junção das centenárias e tradicionais Escola de Farmácia e Escola de Minas. Ao longo dos anos, cresceu e ampliou seu espaço físico, ganhando novos cursos, professores e colaboradores.

Atualmente, as EJs da UFOP contam com o suporte da Central das Empresas Juniores (CORE), que foi criada buscando melhorar a organização das ações das empresas juniores, além de regulamentar as EJs da Universidade, fomentar a criação de mais empresas e dar suporte para as existentes, incentivando a capacitação e a inserção de ferramentas de gestão, em busca da eficiência.

4. RESULTADOS

4.1.DIAGNÓSTICO DOS CASOS ESTUDADOS

Para a pesquisa em análise, foram selecionadas 5 EJs, escolhidas entre as 18 EJs em atividade na UFOP, que serão denominadas nesse estudo de A, B, C, D e E. Os resultados das análises realizadas foram então relativos a essa amostra. O trabalho inicialmente tentou entrevistar a população para levantar as informações necessárias para o embasamento deste trabalho.

A escolha desse público se deu pelo fato de a pesquisa procurar entender como o processo estratégico e a organização interna é desenvolvida nas EJs e esse processo cabe aos principais gestores da empresa descrever, onde 4 das entrevistas foram concedidas pelos Presidentes das EJs e um foi concedida pelo Diretor responsável pelo acompanhamento do processo estratégico. Então buscamos entrevistar os gestores de uma empresa de cada seguimento mercadológico oferecido pelas EJs da UFOP.

Todas as empresas desse estudo são geridas e administradas por alunos regularmente matriculados na UFOP e sob tutoria de um professor, responsável de orientar e auxiliar nas questões práticas em cada projeto/produto ofertado pela EJ. Buscamos EJs de diferentes ramos de mercado, para assim ter uma melhor amostra da realidade estratégica nos principais setores econômicos da região em que as EJs estão sediadas. É importante observar que mesmo geridas

e administradas por estudantes, todas as empresas entrevistadas são regulamentadas no âmbito legal e com seu registro ativo no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ, o que lhes confere todas as responsabilidades legais e fiscais perante a justiça e a Receita Federal.

Empresa A

A empresa denominada nesse estudo de A, surgiu da união de alguns estudantes da área de comunicação para colocar em prática os assuntos estudados em sala de aula, é uma das EJs mais novas da universidade. Buscam uma forma de oferecer na região os serviços pouco vistos pelo mercado até aquele momento, mas que ao mesmo tempo consigam criar novas possibilidades para aprendizagem com maior prática, mesmo que ainda dentro da universidade e conciliando os estudos com a vida organizacional.

A empresa conta com cerca de 15 membros distribuídos entre a estrutura hierárquica, composta pelos cargos de presidência e vice-presidência. Diretores de projetos, gestão de pessoas, *marketing*, administrativo/financeiro, assessores de todas as diretorias e *trainees*. São oferecidos serviços de divulgação e cobertura de eventos, gestão de mídias, produção de conteúdo, assessoria de imprensa e produção em audiovisual.

Hoje a EJ percebe que tem um interesse muito maior da sociedade estudantil, além de contar com uma sala com equipamentos e materiais de escritório cedidos pela universidade. Contudo, tal sala é dividida com outras EJs, o que causa um certo desconforto em alguns momentos em que uma sala exclusiva seria o ideal para que a organização e estrutura interna fosse melhor gerida, pois essa questão é um dos maiores problemas que a EJ enfrenta.

Ainda em processo de estruturação, o processo estratégico da empresa A ainda é intrínseco aos membros, onde toda a estratégia é feita de acordo com o momento em que a empresa vive e não de forma estruturada visando metas e objetivos claros para todos.

Durante a entrevista podemos perceber que a empresa acredita que esse é um processo de enorme importância para o sucesso organizacional, principalmente devido ao tempo de permanência de cada membro na empresa, com uma média de 2 anos no total e com permanência de 6 meses em cada cargo, o que acaba gerando uma grande rotatividade de membros em todos os cargos e que as vezes pode acarretar em uma perda de informações entre cada gestão, visto que no âmbito gerencial, cada membro tem sua forma particular de trabalhar e gerir o seu cargo. Mesmo com o conhecimento e auxílio do professor tutor, a empresa ainda carece de uma melhor estrutura organizacional.

Empresa B

A empresa denominada B foi criada em meados de 2005 buscando oferecer serviços de qualidade e excelência para oferecer uma verdadeira vivência empresarial para todos os seus membros.

Possui cerca de 10 membros ativos distribuídos entre presidência, vice-presidência, diretorias, assessores e *trainees*. Oferecem serviços de assessoria, produção e organização de eventos acadêmicos, científicos e sociais e recepção de estrangeiros. Possui todo o apoio da universidade com sala, equipamentos de escritório e mobiliário completo para funcionamento da sede da empresa.

A empresa está passando por uma fase de construção do novo planejamento estratégico com base em pesquisas realizadas e com o auxílio de um professor especializado e experiente na área estratégica. Tem como principal base estratégica o fomento da liderança e trabalho em equipe com horizonte de planejamento de 3 anos, o que possibilita maior facilidade da visão estratégica dos membros que entram na EJ e buscar reduzir um dos maiores problemas enfrentados pela EJ que é a baixa motivação da equipe.

Por outro lado, por já ter uma visão estratégica, a EJ consegue focar em estratégias mercadológicas para sobressair na competição com as empresas que oferecem os mesmos serviços/produtos e ter uma maior vantagem competitiva pois, sempre busca o *feedback* de seus clientes, através de questionários de satisfação com os serviços, para assim identificar a satisfação, as ponderações dos clientes e os pontos fortes e fracos sobre a prestação dos seus serviços.

A empresa B em 2016 passou pelo processo federativo, vindo a ser mais uma das EJs que compõem a rede da FEJEMG em Minas Gerais e automaticamente confederada da Brasil Jr e do MEJ mundial. E ao entrar nessa rede, a empresa passou a ser acompanhada também pela federação e confederação que fornecem todo o suporte que a EJ precisar para algum projeto específico ou, também, para parte fiscal, financeira e estratégica da EJ.

Foi possível perceber durante a entrevista que após esse processo de federação à FEJEMG, a EJ teve uma visão muito mais ampla de todo o mercado e identificou a necessidade de ter um processo estratégico mais organizado e regulamentado para assim conseguir apurar ainda mais sua missão e visão para o futuro da empresa.

Empresa C

A empresa denominada C, é uma das mais antigas e importantes empresas juniores da UFOP, está no mercado a mais de 20 anos prestando serviços de grande importância para a comunidade da Região dos Inconfidentes.

A empresa conta com mais de 30 membros que se organizam entre os cargos de conselho, presidência, diretorias, gerências, assessorias e *trainees*. Ofertam serviços de acompanhamento de obras, levantamentos arquitetônicos e topográficos, projetos arquitetônicos, minoração acústica, prevenção/combate a incêndio e pânico, projetos elétricos, hidros-sanitário e topográficos. Contando com o apoio da universidade com sala, mobiliário, equipamentos de escritório e também equipamentos específicos para a prestação dos serviços da EJ, além do seu próprio faturamento, que só aumentou nos últimos anos.

A empresa C conta com um planejamento estratégico já implementado e foi elaborado através de *brainstorming* com a equipe, criação da identidade estratégica da empresa, imersão para a definição de metas e definição do acompanhamento para criar o horizonte estratégico e buscar o aumento do faturamento, a consolidação da marca na região, elaboração de projetos de qualidade e pensamento “fora da caixa”. Os horizontes de tais metas são: duração de 1 ano para os indicadores estratégicos, 6 meses para os táticos e 3 meses para os operacionais. Totalizando 3 anos de duração para cada renovação e com revisões semestrais para identificar como está acontecendo todo o processo estratégico na empresa, possibilitando assim a revisão e correção dos pontos negativos. Contam com a Diretoria de Qualidade que é a parte da empresa responsável por acompanhar e fiscalizar todo esse processo junto à presidência. Foi implementado para análise, gestão e acompanhamento dos resultados estratégicos a matriz S.W.O.T., Matriz BCG, 5 Forças de Porter, indicadores internos e pesquisa de clima organizacional, permitindo que a empresa obtenha um mapa geral da situação interna, auxiliando na tomada de decisão. Com esse acompanhamento foi declarada pela FEJEMG em 2016 como uma Empresa de Alto Crescimento, conceito dado as empresas que se destacam na análise dos resultados das metas implantadas para o ano e que a empresa C conseguiu alcançar em apenas 7 meses. Atualmente somente 1% das empresas brasileiras conseguem alcançar esse título.

Essa EJ também é federada à FEJEMG e confederada a Brasil Jr, para a empresa é de grande aprendizado a experiência de poder trocar experiências com outras EJs, que mostram a realidade de outras regiões do país. Essas experiências, somadas, podem trazer inúmeros

benefícios para conseguir uma enorme vantagem competitiva no mercado devido a sua ampla visão mercadológica e estratégica. Além de todo o auxílio que a empresa recebe da federação para sua gestão organizacional com os programas de suporte em gestão e regulamentação, além de eventos que promovem o empreendedorismo e a troca de conhecimento.

Empresa D

A empresa denominada D é uma EJ que recentemente precisou passar por uma repentina reorganização devido a uma troca de gestão repentina. Foi preciso realizar uma nova eleição para composição da diretoria. Mesmo com a recente alteração da gestão, conta atualmente com 16 membros em uma estrutura hierárquica enxuta, que busca reorganizar a estruturar a empresa. Os membros ocupam os cargos de presidência, diretorias e assessoria. A Empresa D é uma EJ que está no mercado de metais e seus derivados, prestando consultorias e projetos para grandes clientes da Região dos Inconfidentes.

Mesmo com um planejamento estratégico recém atualizado, em parceria com outra EJ da universidade, perceberam a necessidade de revisar esse planejamento para entender como a nova realidade e a nova gestão conseguirá seguir com a missão da empresa.

A EJ em questão, utiliza algumas ferramentas para análise e acompanhamento dos resultados de toda equipe, como a análise 360°, matriz SWOT, Canvas e acompanhamento do desempenho dos membros de acordo com a missão, visão e valores da EJ. Contam com a duração do seu planejamento estratégico de 18 meses que é revisado semestralmente em uma imersão com todos os membros, onde são pontuados todos os problemas enfrentados pela EJ, para assim criar seu processo estratégico. Apresentam e analisam os planos de ação, identificando aqueles mais importantes para o momento e o tempo disponível para implementá-los.

Cada diretoria fica responsável de encaminhar uma análise estatística de desempenho no qual a Presidência avalia se está dentro do esperado no planejamento. Contam também como vantagem estratégica toda a tradição do curso, o apoio técnico de referência e os projetos de qualidade que são acompanhados por índices de desenvolvimento que acabam auxiliando no controle de desempenho das diretorias e confrontando com a sua gestão estratégica.

A empresa conta com todo o apoio do departamento do curso com a estrutura física disponibilizada e com o apoio do corpo docente que auxilia em todos os projetos realizados,

com apoio e revisão técnica de cada etapa para que sejam apresentados os melhores resultados para os seus clientes.

Empresa E

A empresa E, foi criada em 2009, para atuação e oferta de consultorias diversas na área de empreendedorismo, desenvolvimento empresarial e gestão organizacional.

A EJ oferece o maior portfólio de serviços entre as empresas estudadas, ofertam serviços de planejamento estratégico, plano de negócios, elaboração de fluxo de caixa, análise de custos, análise de viabilidade de negócios, pesquisa de mercado, mapeamento dos concorrentes, programa de fidelização, pesquisa de clima organizacional, modelo de competências, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, curso de educação financeira entre outros produtos e serviços nas áreas de gestão pessoal e organizacional. Conta com uma estrutura hierárquica com 12 membros, bem definida com uma carreira horizontalizada em Y, dividida por *trainees*, consultor júnior, pleno, sênior, diretores e presidência. Possui também ampla assistência do corpo docente, com disponibilidade de espaços para reuniões, eventos e outras atividades, além da disponibilidade de recursos e materiais quando necessário, mas também precisa dividir sua sala com outras EJs.

A empresa E conta com uma estrutura organizacional bem organizada, mas ainda não possui o seu próprio planejamento estratégico regulamentado e implementado na EJ, lembrando que a EJ oferece o serviço de consultoria para criação de planejamento estratégico. Devido a isso, a EJ não possui as suas principais metas estratégicas definidas. Possuem algumas metas intrínsecas, que são direcionadas para o aumento do número de consultorias, conclusão do processo de federação e expansão do número de membros associados, essas metas são planejadas para durar entre 6 e 12 meses, acompanhadas por meio do controle sistêmico de uma gestão matricial.

Hoje a principal estratégia da EJ para atingir suas metas é o investimento em *marketing* e prospecção de novos clientes para gerar uma maior consolidação da marca na região e assim aumentar seu *know-how*.

A EJ entende que é preciso a construção do seu planejamento estratégico para conhecer mais do mercado que ela está inserida, identificar suas forças e fraquezas perante os potenciais clientes e identificar qual a melhor forma de chegar até a maturidade organizacional para assim estar sempre em vantagem competitiva no mercado.

4.2. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS

As perguntas que foram feitas aos entrevistados visavam descobrir um pouco mais sobre o planejamento estratégico das EJs, como é o apoio da UFOP e da Federação para essas empresas e principalmente como é seu processo estratégico.

Através da entrevista, foi possível observar que, embora a Universidade apoie, com o espaço físico, mobiliário e materiais, ainda é necessária uma atenção maior, principalmente para as empresas como a A e E, que precisam compartilhar a sua sala com outras EJs, gerando alguns transtornos na conciliação de horários e falta de privacidade para conseguir, por exemplo, atender seus clientes e realizar suas reuniões, necessitando assim buscar outras opções.

Outra fragilidade identificada é que por mais que exista o incentivo e a participação de alguns professores, todas EJs ainda sentem falta de uma maior atenção da administração superior da instituição, no sentido de apoiar, capacitar e desenvolver essas empresas, todas acreditam que esse apoio é essencial para o alcance de suas metas.

Algumas EJs, ainda, estão em fase de regulamentação, somente em 2016 que efetivamente foram reconhecidas como um ramo mercadológico no Brasil, através da Lei 13267/2016 de regulamentação das Empresas Juniores. A partir de então, as mesmas começaram a perceber que era preciso se regularizar o quanto antes para conseguir se diferenciar das demais, dado que a antiga informalidade da prestação de serviços dessas empresas já é um caso passado.

Apenas as empresas C e D já possuem o planejamento estratégico definido e implementado, mesmo que em atualização, que pode ser visto como um bom sinal, pois conseguimos entender que mesmo tendo suas metas e objetivos já definidos, a EJ se renova de acordo com as mudanças de mercado. As demais empresas estão buscando essa estruturação, o que é um dado preocupante analisado sob a ótica empresarial, afinal se uma empresa não tem definido quais são os seus objetivos e como irá alcançá-los, não tem como avaliar a eficiência do seu negócio. Mas por outro lado, é possível perceber que as empresas A, B e E já identificaram essa necessidade de se diferenciar e ter definidas suas metas e estratégias, já que a EJ iniciou a criação de seu planejamento estratégico para assim conseguir ter o seu processo mais estruturado e melhor definido.

A formalização de um processo estratégico, pode oferecer inúmeros benefícios à EJ, como garantir a segurança de um processo estruturado que apresentará os melhores resultados,

o que gera algumas reflexões sobre o ambiente que a empresa está inserida, conseguindo construir uma projeção de futuro desejado, estimulando também o surgimento de novas ideias.

Uma força detectada neste estudo é que, em todas as empresas estudadas, existe uma estrutura hierárquica bem definida e com as tarefas de cada membro já distribuídas e repassadas em cada troca de gestão, permitindo que todos saibam as suas responsabilidades. Contudo, os membros não conseguem visualizar como as suas ações poderão ajudar a alcançar os objetivos da EJ como uma organização, dado que na maioria dos casos estudados o processo estratégico não está bem definido. Não oferecendo uma clara divisão onde se identifica o que cada tarefa poderá agregar para alcançar o objetivo geral da EJ. Portanto, para um maior comprometimento dos membros, a realização do processo estratégico se faz necessária, permitindo que os membros da equipe avaliem o quão próximos já estão do futuro que a EJ procura.

Adicionalmente, foi possível relacionar a implementação do planejamento com o desempenho de uma organização. A Empresa D nos mostra que essa implementação pode auxiliar em uma possível tomada de decisão sobre quais os procedimentos e os métodos devem escolher para a melhoria no resultado da organização, pois mesmo diante de uma necessidade de troca de gestão extraordinária, o planejamento estratégico ofereceu uma percepção mais segura de quais eram as metas e objetivos da empresa naquele período.

Contudo, não devemos interpretar como uma sugestão única e universal onde as empresas devem implementar a formalidade do planejamento estratégico da empresa D. Conforme visto neste estudo, é importante a EJ observar todos os fatores ambientais que possam afetar as suas atividades e sucessivamente seus resultados. As características de cada empresa devem ser analisadas de acordo com os níveis apropriados de planejamento.

A empresa C, por um lado, com mais de 20 anos de mercado, identificou recentemente que é preciso se atualizar, se estruturar e buscar novas metas e objetivos para si e para seus membros, de uma forma mais eficaz, o processo estratégico, está interligado ao acompanhamento da realização dos seus objetivos organizacionais. Enquanto, por outro lado, a empresa E, com pouco mais de 7 anos no mercado, já identificou essa necessidade ao analisar o ambiente e o mercado que ela está inserida, se antecipando aos seus concorrentes que ainda não conseguiram suprir essa necessidade. Ambas empresas perceberam, em momentos diferentes, que é preciso sempre buscar um diferencial, dado que as empresas que estão estagnadas, perdem espaço em um mercado competitivo.

O processo de implementação e revisão do planejamento estratégico tem uma grande influência no desempenho da EJ, assim como em todas organizações, dado que ele impede que

haja o imprevisto, atitude contrária ao que o processo estratégico preza. Assim, a implementação e a revisão do planejamento estratégico conseguem auxiliar as EJs numa melhor realização dos trabalhos ao focar a energia de seus membros, certificando-se que todos eles estejam trabalhando em direção às mesmas metas e objetivos, como um todo e não de forma individualista, mensurando e adaptando a direção planejada pela EJ em resposta às mudanças do ambiente. É um esforço geral para que sejam tomadas as melhores decisões e para que sejam incluídas as ações que possam nortear a organização no alcance dos objetivos desejados.

O planejamento estratégico se desenvolve em forma de um processo estruturado e formalizado. Isto não significa que seja um processo totalmente estático e complicado que impossibilite a geração de novas ideias. Pelo contrário, mais do que apenas direcionar os objetivos e metas futuras, o processo viabiliza a comparação entre diversas alternativas sobre a evolução da EJ e, conseqüentemente, preparar para atingir o destino pensado, alcançando um desempenho melhor que seus concorrentes diretos e indiretos.

Por fim, para buscar melhorar ainda mais o desempenho das EJs, podemos sugerir que o planejamento seja elaborado de forma que possa definir melhor as responsabilidades de cada um dos membros, explicando como cada ação vai influenciar no resultado estratégico da EJ, resultando em decisões que sejam baseadas no processo documentado e na análise do ambiente que a empresa está inserida, de forma sempre atualizada.

As definições estratégicas apresentadas devem ser acompanhadas, para que seja possível desenvolver os caminhos para os objetivos de longo prazo. As revisões sugeridas não precisam ser obrigatoriamente agendadas, mas podem ser realizadas de acordo com a necessidade identificada durante o processo, para que possa ter um planejamento que resulte em resultados satisfatórios, mas também adequados às reais necessidades da EJ.

Os resultados do planejamento estratégico podem oferecer inúmeras melhorias organizacionais quando são realizados conforme planejado, sem a necessidade de imprevistos e desvios de foco, finalizando o horizonte de planejamento com poucas alterações durante a execução, visto que com toda a análise a ser realizada, é possível adaptar sem alterar todo o planejamento.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi proporcionar maior familiaridade com o processo estratégico desenvolvido nas Empresas Juniores da Universidade Federal de Ouro Preto.

Concluímos que o planejamento estratégico não é amplamente utilizado no segmento das empresas juniores da UFOP por duas razões básicas. As metodologias já conhecidas, foram desenvolvidas para as grandes empresas, onde se existe uma estrutura administrativa estabelecida e fixada. A sua implementação na EJ não pode ser feita com os mesmos moldes, embora necessitem de uma ferramenta que auxilie a direcionar suas ações futuras, o comportamento dos componentes administrativos na EJ é peculiar ao porte de suas operações. E para o planejamento estratégico na EJ, deve-se considerar suas particularidades, como as comportamentais e estruturais, devido à grande rotatividade de membros. Caso contrário, o processo não terá tamanha efetividade como esperado, impossibilitando a obtenção dos resultados.

A análise na EJ para a identificação as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos e fatores de sucesso, possibilita uma reflexão para a identificação das melhores estratégias que a EJ deve adotar. No entanto, é imprescindível que essa análise seja realista, completa e impessoal, pois o empresário júnior tende a minimizar as ameaças e pontos fracos e supervalorizar as oportunidades e pontos fortes, facilitando a adoção de uma estratégia não condizente com a situação. A análise, pode ser entendida como uma fonte de atualização e monitoramento. A partir da realização desta atividade, a EJ terá melhores condições de estabelecer ações condizentes com sua missão, sua visão e suas potencialidades.

Para que a EJ crie uma visão de longo prazo, com uma visão real do seu mercado de atuação, deve analisar também os aspectos comportamentais para que sejam considerados e explorados, devido a sua influência na gestão da EJ. É de suma importância que o processo estratégico seja sempre revisado para que possa ser atualizado de acordo com o novo cenário mercadológico e assim obter uma melhor vantagem competitiva e não permanecer estagnado.

Por fim, como limitação deste estudo, citamos a quantidade de EJs analisadas, que foi limitada a uma empresa dos principais setores mercadológico atendido pelas EJs.

Para estudos futuros, sugere-se aumentar a quantidade de EJs estudadas, assim como o alcance setorial e geográfico da amostra, com entrevistas estruturadas e levantamento de dados e documentos já registrado pelas EJs participantes. Também recomendamos que sejam escolhidas EJs que tenham os processos estratégicos já implementados e atualizado mais de uma vez, para identificação de como acontecem essas alterações no planejamento durante o horizonte estratégico definido em sua criação.

6. BIBLIOGRAFIA

- ANDREWS, Kenneth. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J.B. O Processo da Estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
- BERTERO, Carlos O. Rumos da Estratégia Empresarial. São Paulo: EAESP-FGV, Revista de Administração de Empresas-Light, março/abril, 1995, p.22
- BICALHO, R. A.; PAES DE PAULA, A. Empresa júnior e a reprodução da ideologia da administração. Cadernos EBAPE. v. 10, n. 4, p. 894-910, 2012. Disponível em:<<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512012000400008&script=sciarttext>> Acesso em: 20fev. de 2017.
- BRASIL JÚNIOR. Conceito Nacional de Empresa Júnior. 2015.
- BULGACOV, S., Souza, Q., Prohmann, J., Coser, C., &Baraniuk, J. (2007). Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Makron Books: São Paulo, 1993.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Conceito Nacional Júnior. CNEJ, 2012. Disponível em:< <http://brasiljunior.org.br/download?file=CNEJ.pdf>. > Acesso em: 15 fev. de 2017.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. Gerenciamento estratégico. Littera Mundi, 1999
- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert MBA curso prático: Estratégia Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FREIRE, Adriano. Estratégia sucesso em Portugal. Lisboa/São Paulo: Verbo. Set/1997.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2015). Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- GUPTA, M. C. Environmental management and its impacts on the operations function. International Journal of Operations and Production Management, v. 15, n. 8, 1994.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. Harvard Business School Press, Boston, p. 08-26, 1994.

- JADE. European Confederation of Junior Enterprises. Disponível em: <http://www.jadenet.org/>
Acesso em: 27 de jan de 2017.
- JÚNIOR, V.M.V.; ALMEIDA, R.C.; MEDEIROS, C.R.O. Empresa júnior: espaço para construção de competências. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 15, n. 4, p. 665, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/2967> >Acesso em janeiro de 2017.
- KURALIS, S. Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: a Contingency Approach. USA: *Journal of Management Studies*, 1991, v. 28(2), p. 144-5
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMILIANO, ANTONIO CESAR AMARU (2004). Introdução à administração. São Paulo: Atlas.
- MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1995. 229p. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 29(9), 934-948.
- MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. Safári de estratégia: um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NETO, L. M. et all. Empresa Júnior: espaço de aprendizagem. Florianópolis. 2004.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva – técnicas para análise da indústria e da concorrência. Campus: Rio de Janeiro, 1986.
- PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. O ensino superior no mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>>Acesso em 5 de junho de 2016.
- SCHENDEL, D. E.; HOFER, C.W. Strategic Management: a new view of business policy and planning. Boston: Little, Brown, 1979.

- SEBRAE. Planejamento Estratégico aplicado aos Pequenos Negócios. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 26 de agosto de 2017.
- TAKEUCHI, K. T.; SENHORAS, E.M. Empresa júnior como um mecanismo de interação empresa universidade: um estudo de caso nos cursos de engenharia da UNICAMP. 2003. Disponível em:<<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2003/artigos/IEE723.pdf>. > Acesso em: 20 de fev. de 2017.
- THOMPSON, ARTHUR, A; STRICKLAND, A.J. Strategic Management: Concepts and Cases, 10. ed. Estados Unidos: Irwing / McGraw-Hill, 1998.
- VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, 25º, ANPAD, 2001, Campinas, Anais..., Campinas, set. 2001. 15 p.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

7. APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual o seu cargo na EJ?
2. Qual sua EJ e como ela foi criada?
3. Sua EJ é federada? A Federação apoia a sua EJ de alguma forma?
4. A Universidade apoia a sua EJ de alguma forma?
5. Qual a estrutura física da sua EJ atualmente?
6. A EJ é formada por alunos de mais de um curso? Se sim, quais cursos?
7. Quantos membros a EJ possui atualmente?
8. Qual é a estrutura hierárquica da EJ?
9. Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela EJ?
10. Quais as principais estratégias de gestão da EJ?
11. Como é realizado o planejamento e a implantação das estratégias na EJ?
12. A EJ possui um Planejamento Estratégico (P.E.)? Se sim, como foi elaborado e qual a média de duração do horizonte de planejamento?
13. O Planejamento Estratégico é revisado com qual frequência?
14. Como é feita a gestão estratégica da EJ?
15. Existe outra EJ, da mesma área de atuação, na região?
16. Quais são as estratégias tomadas pela sua EJ para se sobressair no mercado?
17. A EJ utiliza alguma ferramenta e/ou metodologia para auxiliar nas análises de gestão e resultados estratégicos? Comente sobre como tais ferramentas e/ou metodologias auxiliam nessas análises.
18. Quais os problemas mais comuns enfrentados quanto à Gestão Estratégica da EJ?
19. Considerações e informações extras que possam ser úteis sobre o tema de minha pesquisa