



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB  
FACULDADE UNB DE PLANALTINA – FUP  
CURSO DE GESTÃO AMBIENTAL – GAM

GUSTAVO DE SOUSA COZER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO PARA EMPRESAS  
JUNIORES DE CONSULTORIA AMBIENTAL.**

PLANALTINA-DF

2018

GUSTAVO DE SOUSA COZER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO PARA EMPRESAS  
JUNIORES DE CONSULTORIA AMBIENTAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão Ambiental, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão Ambiental.

Orientador: Alexandre Nascimento de Almeida

PLANALTINA-DF

2018

COZER, Gustavo de Sousa.

Planejamento Estratégico: Uma aplicação para empresas juniores de consultoria ambiental/ Gustavo de Sousa Cozer. Planaltina - DF, 2018.

Monografia – Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília.  
Curso de Bacharelado em Gestão Ambiental.

Orientador: Alexandre Nascimento de Almeida

1. Empreendedorismo Universitário 2. Análise SWOT 3. Consultoria Ambiental. I.  
COZER, Gustavo de Sousa. II. Título.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO PARA  
EMPRESAS JUNIORES DE CONSULTORIA AMBIENTAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão Ambiental, Faculdade UnB de Planaltina, Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão Ambiental.

Banca Examinadora:

Planaltina-DF, 5 de Dezembro de 2018.

---

Prof. Dr. Alexandre Nascimento de  
Almeida – UNB/FUP Orientador

---

Prof. Dr. Luiz Honorato da Silva  
Junior – UNB/FUP Examinador

---

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza  
Junior – UNB/FUP Examinador

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO PARA EMPRESAS

## JUNIORES DE CONSULTORIA AMBIENTAL

Gustavo de Sousa Cozer<sup>1</sup>, Alexandre Nascimento de Almeida<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Estudante de Gestão Ambiental da Faculdade UnB de Planaltina, Universidade de Brasília (FUP/UnB), Área Universitária n. 1 – Vila Nossa Senhora de Fátima – Planaltina – DF – 73300-000. E-mail: gutincoz@gmail.com

<sup>2</sup> Eng. Florestal, Dr., Prof. da Faculdade UnB de Planaltina, Universidade de Brasília (FUP/UnB), Área Universitária n. 1 – Vila Nossa Senhora de Fátima – Planaltina – DF – 73300-000. E-mail: alexalmeida@unb.br

### Resumo

Esse estudo tem como objetivo hierarquizar e analisar os pontos fortes e fracos de três Empresas Juniores de consultoria ambiental - EJs. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário para os colaboradores das EJs, sendo analisados por meio da Análise de Cluster - AC com o procedimento hierárquico. A AC distinguiu quatro grupos de variáveis conforme a condição de sua situação. As variáveis que se mostraram em piores condições estiveram relacionadas com as definições das rotinas de trabalho dos colaboradores e a qualidade da infraestrutura das EJs, seguido por resultados financeiros fracos, baixa disponibilidade dos colaboradores e ausência de relacionamento com os clientes no pós venda. Por outro lado, variáveis relacionadas com a estabilidade do quadro de colaboradores e com o cumprimento das obrigações legais das EJs se apresentaram em melhores condições, sendo consideradas como os pontos fortes das empresas analisadas.

**Palavras chave:** empreendedorismo universitário; análise SWOT; consultoria ambiental.

### Abstract

The objective of this study is to rank and analyze the strengths and weaknesses of three junior firms of the environmental consulting - JFs. The data were obtained through the application of a questionnaire to the collaborators of the JFs, being analyzed by the Cluster Analysis - CA with the hierarchical procedure. The CA distinguished four groups of variables according to their situation. The variables that presented the worst conditions were related to the definitions of the employees' work routines and the quality of the JFs infrastructure; followed by poor financial results, low employee availability and lack of customer relationships after the sale. On the other hand, variables related to the stability of the workforce and compliance with legal obligations by the JFs presented in better conditions, being considered as the strengths of the companies analyzed.

**Keywords:** university entrepreneurship; SWOT analysis; environmental consulting.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma Empresa Júnior - EJ, é uma associação civil sem fins lucrativos, com o objetivo de proporcionar desenvolvimento dos membros, através de uma realidade empresarial. Em

1967, alunos da “L’École Supérieure des Sciences Economiques ET Commerciales” (ESSEC) em Paris, necessitados de um espaço que proporcionasse essa vivência empresarial criaram a primeira EJ e, desde então, esse conceito se espalhou pelo mundo, chegando ao Brasil em 1987, através da EJ da Fundação Getúlio Vargas. Segundo a Brasil Junior (2016), existem mais de 600 EJ confederadas em todo território nacional, o que faz do Brasil um dos líderes no Movimento EJ ao redor do mundo.

Segundo Moretto *et al.* (2004), as EJs, como espaço de aprendizagem organizacional e concretização dos conhecimentos aprendidos no âmbito acadêmico, desempenha importante papel no desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes, ora de competências, dos acadêmicos que ingressam nesses ambientes. Para Matos (1997, p. 17) uma EJ pode ser explicada da seguinte maneira:

Uma das grandes inovações do conceito de extensão universitária no Brasil, nos últimos anos, relaciona-se à ideia de Empresa Junior. Baseada na experiência francesa trata-se de uma associação civil sem fins lucrativos, constituída e gerida por graduandos que compõe desde o corpo diretor até a equipe de executores de projetos. Presta serviços à sociedade civil através de projetos de consultoria para micro e pequenas empresas. Desenvolve atividade de complementação acadêmica, como palestras e seminários, direcionadas aos estudantes universitários. Estabeleceu-se a partir da latente necessidade dos estudantes de buscar novos contatos com o mundo profissional. (Matos 1997, p. 17)

Como toda organização, é necessário um arcabouço jurídico e legal para estabelecer uma EJ. Dessa forma, de acordo com o “Conceito Nacional de Empresa Junior” da Brasil Junior (2012), toda organização que se considere uma EJ, deve estar registrada na Receita Federal, como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e com intuito educacional. Além disso, a organização deve possuir estatuto registrado em cartório e notas fiscais próprias.

Diante desse cenário, não podemos esquecer que o planejamento estratégico é fundamental para organização obter desempenho e manter a competitividade num mercado globalizado. Entretanto, segundo Moretto *et al.* (2004, p. 48), as EJ tem um grande desafio quanto a gestão estratégica:

Independente da facilidade de acesso a tal conhecimento, as EJs precisam direcionar esforços superiores ao atualmente observado, para que realmente consigam implementar uma gestão estratégia funcional no ambiente organizacional. (Moretto *et al.* 2004, p.48)

Para Moretto *et al.* (2004), as EJs não conseguem executar adequadamente todas as etapas do planejamento estratégico, sendo elas, missão, visão, valores, formulação das estratégias e implementação e manutenção, pois em cada etapa a qualidade e compromisso caem consideravelmente. Em outras palavras, as empresas conseguem estabelecer missão, visão e valores, mas pecam na formulação, implementação e manutenção das estratégias.

Oliveira (2007) ressaltou que não existe uma metodologia fixa para a execução de um Planejamento Estratégico, pois as empresas são distintas em tamanho, abrangência, filosofia, forma de organização e estilo administrativo. Entretanto para fins didáticos, o autor divide o Planejamento Estratégico em quatro etapas principais: 1) Diagnóstico estratégico, 2) Missão da empresa, 3) Instrumentos prescritivos e quantitativos e 4) Controle e avaliação.

Na etapa de Diagnóstico Estratégico são elaboradas análises ambientais dos fatores internos e externos a organização, no intuito de levantar as vantagens e desvantagens que uma empresa possui, e desse modo subsidiar a tomada de decisão. Nessa perspectiva, esse trabalho teve como objetivo hierarquizar e analisar os pontos fortes e fracos de três EJs de consultoria ambiental de porte e tempo de atuação similares.

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Conforme Fischmann e Almeida (2007, p. 25), o Planejamento Estratégico pode ser conceituado da seguinte maneira:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (Fischmann e Almeida 2007, p.25).

Fischmann e Almeida (2007) também constatam que o P.E em sua maioria é aplicado apenas em empresas de grande porte, o que na verdade é considerado um grande desperdício, já que as mudanças ambientais, internas e externas, afetam tanto as empresas de maior porte, como as de pequeno e médio porte.

As técnicas do P.E surgem no intuito de auxiliar o gestor a criar o caminho que a empresa tem potencialidades para seguir, entretanto essa técnica não é uma providência divina, como um milagre. Quanto a esse tema, Almeida (2007, p. 14) relata “As técnicas de Planejamento Estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar ações, para que sejam dirigidas para os resultados.”

O Diagnóstico Estratégico é a primeira etapa de um Planejamento Estratégico, e basicamente tem a função de identificar as potencialidades e limitações de uma organização, conforme detalhado por Oliveira (2007, p. 63):

O Diagnóstico Estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos? Verificando o que a empresa tem de bom, de regular e de ruim em seu processo administrativo (Oliveira 2007, p.63).

A etapa do Diagnóstico Estratégico permite coletar as informações, para estabelecer as estratégias de acordo com o cenário real e atual da organização, permitindo que as tomadas de decisão por parte da empresa sejam embasadas nos dados levantados através da análise

externa e interna a organização. Quanto a análise ambiental ou análise externa e análise interna ou organizacional, destaca-se as limitações apontadas por Almeida (2007, p. 18):

Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade, a análise do ambiente visualiza o futuro e, como pouco ou nada pode ser feito para mudá-lo, cabe à entidade apenas tomar medidas para se preparar para esse futuro (Almeida 2007, p.18)

Identificar os pontos fortes e fracos dentro uma empresa nas suas áreas funcionais, como marketing, recursos humanos, entre outras, é o que chamamos de análise dos aspectos internos de uma organização. Conforme Oliveira (2007, p. 81), o conceito é apresentado da seguinte forma:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados (Oliveira 2007, p. 81).

Entretanto, antes de estabelecer os pontos fortes e fracos, Almeida (2007) ressalta que é preciso identificar os Fatores Críticos de Sucesso - FCS. Esses fatores podem ser a localização adequada, bom atendimento, qualidade do produto, entre outras coisas, e que variam de acordo com o tipo de organização. Para, além disso, o autor sugeriu:

A seguir, procura-se comparar os FCS com os dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das entidades comparadas. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser reduzi-los (Almeida 2007, p. 17).

Especificamente para as EJ, Moretto *et al.* (2004) apresentou um conjunto de aspectos internos importantes para serem avaliados. O autor dividiu esses aspectos em seis dimensões: 1) Marketing e Relacionamento Externo; 2) Consultoria; 3) Jurídico e Financeiro; 4) Recursos Humanos; 5) Administrativo; 6) Postura Gerencial e Estratégica, conforme Quadro 1.



Quadro 1. Variáveis internas de uma EJ

<b>Marketing/Relacionamento Externo</b>	<b>Recursos Humanos</b>
• Interação com alunos	• Capacidade dos membros
• Interação com clientes e sociedade	• Planejamento de sucesso
• Propagandas	• Seleção de membros/consultores
• Conhecimento da Empresa Junior	• Rotatividade
• Interação com parceiros/alianças estratégicas	• Moral dos membros
• Atuação Perante o MEJ	• Desenvolvimento dos membros
<b>Consultoria</b>	<b>Administrativo</b>
• Capacidade para realizar	• Instalações e equipamentos
• Interação com professores	• Qualidades de informações correntes
• Disponibilidade dos consultores	• Manutenção de conhecimento da EJ
• Capacidade técnica dos consultores	• Disponibilidade de fontes de pesquisa
• Tempo de entrega de propostas	• Fluência da rotina
<b>Jurídico/Financeiro</b>	<b>Postura Gerencial e Estratégica</b>
• Situação de caixa	• Espírito de time
• Principais fontes de recursos financeiros	• Congruência de valores
• Situação Fiscal	• Coordenação de esforços
• Controle e planejamento de gastos	• Experiência

Fonte: Moretto *et al.* (2004)

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

#### 3.1 Empresas Analisadas

O objeto de análise considerou três EJs da área de consultoria ambiental: 1) Empresa Brasileira de Gestão Ambiental Junior (EMBRAGEA); 2) O<sup>2</sup> Consultoria Ambiental Jr. e 3) Flua Consultoria Ambiental.

A EMBRAGEA, é uma Empresa Junior que foi criada em 2009 por estudantes e professores do curso de Gestão Ambiental da Universidade de Brasília. É uma empresa de pequeno porte, composta atualmente por dezessete estudantes e um professor coordenador. Sua sede está localizada dentro do *campus* da Faculdade UnB Planaltina, especificamente, na Área Universitária, 01, Vila Nossa Senhora de Fátima - Planaltina, DF.

A O<sup>2</sup> Consultoria Ambiental Jr é a Empresa Junior do curso de Ciências Ambientais da UnB, sendo criada no ano de 2012. Atualmente essa empresa conta com 12 consultores juniores e sua sede está localizada na Universidade de Brasília *campus* Darcy Ribeiro, especificamente no ICC Central na sala AT 328/19.

A Flua Consultoria Ambiental foi criada no ano de 2018 por alunos do curso de Engenharia Ambiental da UnB e é a mais nova das três empresas. A empresa conta com aproximadamente 14 membros e tem sua sede na Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília.

Todas as empresas tem como principio o cuidado ao meio ambiente e prestam serviços de consultoria e soluções ambientais para outras empresas de pequeno e médio porte, atuando prioritariamente nas áreas de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, Compensação de Carbono, Educação Ambiental, Recuperação de Áreas Degradadas, Monitoramento Ambiental e Geoprocessamento para projetos ambientais.

### 3.2 Dados

Os dados dessa pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de questionário para os colaboradores das EJs analisadas durante os meses de outubro e novembro de 2018. O questionário foi dividido em duas partes, a primeira com perguntas sobre as características dos colaboradores e a segunda com perguntas que mediram a percepção dos colaboradores a respeito de aspectos internos da EJ em que atua.

As características observadas dos colaboradores foram: 1) o seu tempo de atuação em EJ, 2) os motivos que o levaram a se inserir em uma EJ e 3) o seu desempenho acadêmico comparativamente aos seus colegas de graduação. As perguntas referentes aos aspectos internos da EJ considerou a proposição de Moretto *et al.* (2004), adaptando-a em 18 variáveis igualmente divididas nas seguintes dimensões: 1) Relacionamento Externo - RE; 2) Qualidade dos Colaboradores - QC; 3) Condições de Trabalho - CT; 4) Estrutura Organizacional - EO; 5) Rotinas de Trabalho - RT e 6) Resultados - R (Tabela 2).

Tabela 2. Variáveis Utilizadas

<b>Relacionamento Externo - RE</b>	<b>Estrutura Organizacional – EO</b>
Relacionamento com professores - RE.Prof	Definição de metas - EO.Metas
Relacionamento com clientes - RE.Cli	Definição do regimento interno - EO.RegInt
Relacionamento com diretoria do <i>campus</i> - RE.Dir	Definição de missão, valores e plano de negócio - EO.PlanNeg
<b>Qualidade dos Colaboradores - QC</b>	<b>Rotinas de Trabalho – RT</b>
Disponibilidade dos Colaboradores - QC.Disp	Definição das Rotinas de Trabalho - RT.Def
Comprometimento dos Colaboradores - QC.Com	Precisão na descrição dos produtos e serviços nos materiais de propaganda e divulgação - RT.DivProp
Capacidade técnica dos Colaboradores - QC.Cap	Qualidade do Processo Seletivo - RT.PSel
<b>Condições de Trabalho - CT</b>	<b>Resultados – R</b>
Qualidade da Infraestrutura da EJ - CT.Infra	Resultados Financeiros - R.Fin
Treinamento oferecido pela EJ - CT.Treina	Cumprimento de Obrigações Legais - R.OLeg
Qualidade do Espírito de Equipe na EJ - CT.EspE	Rotatividade dos Colaboradores - R.Rot

Fonte: Elaborado pelo autor

A escala adotada para avaliar as perguntas do ambiente interno foi a Escala de Likert (1932). A Escala de Likert, dentro dos seus atributos: 1) Discordo Completamente - DC, 2) Discordo - D, 3) Indiferente - I, 4) Concordo - C e 5) Concordo Completamente - CC, possibilitou os entrevistados indicarem o seu grau concordância diante afirmações relacionadas a situação das variáveis do ambiente interno da empresa em que atua. As perguntas foram formuladas de modo que as respostas com maiores graus de concordância indicassem uma melhor situação do ambiente interno e, conseqüentemente, sendo classificada como um ponto forte da empresa. Analogamente, as respostas com maiores graus de discordância indicaram os pontos fracos das EJs.

### 3.3 Análise dos Dados

A amostra contou com 18 participantes, sendo 12 (doze) da EMBRAGEA, três da O<sup>2</sup> Consultoria Ambiental Jr. e três da Flua Consultoria Ambiental. Os dados foram analisados

por meio da Análise de Cluster (AC) adotando o procedimento hierárquico. A AC é uma técnica útil para detectar grupos homogêneos de variáveis por meio de medidas de similaridade. Aplicou-se a AC para verificar a similaridade das variáveis relacionadas ao ambiente interno das EJs com os atributos de concordância da Escala de Likert.

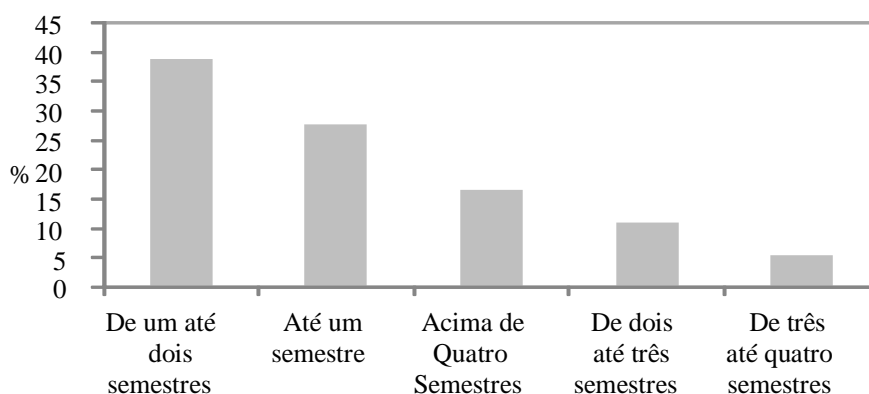
O método adotado para a ligação dos clusters foi o Ward e, seguindo recomendação de Hair Jr. *et al.* (2005), a medida de similaridade escolhida foi a distância euclidiana quadrada. A definição do número de clusters para interpretação considerou o maior número de agrupamentos e a presença de pelo menos um atributo da Escala de Likert.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Características da Amostra

A experiência média como colaborador em EJ dos entrevistados foi de 17 meses, destacando que a maioria dos respondentes possuem cerca de um ano de atuação e dois entrevistados indicaram já trabalhar em EJ fazem 4 anos (Figura 1). Esses resultados foram similares aos encontrados por Da Silva e Andrade (2015), onde 70% dos integrantes de EJ declararam possuir até um ano de atuação.

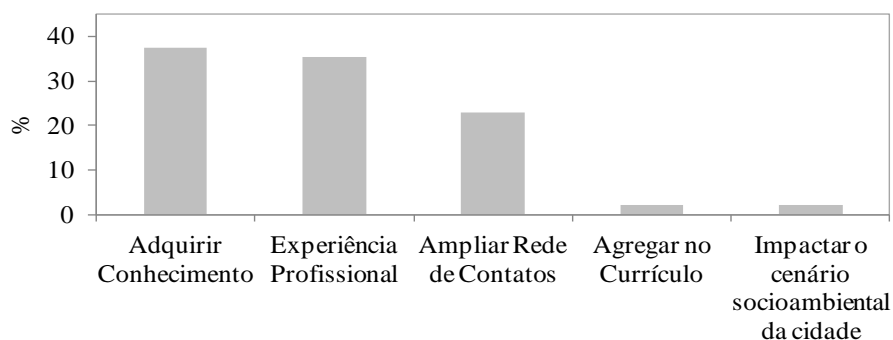
Figura 1. Tempo de experiência em EJ dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

Os principais motivos que levaram os entrevistados a se inserirem em uma EJ foram a expectativa de adquirir conhecimento e experiência profissional seguido da possibilidade de ampliação de rede de contatos. Um estudante apontou a importância dessa experiência profissional no enriquecimento do currículo e outro destacou o impacto do trabalho no cenário socioambiental da cidade (Figura 2). Corroborando os resultados, Matos (1997) apontou como causa determinante para o surgimento das EJ a motivação dos estudantes em complementar os conhecimentos teóricos adquiridos na academia em iniciativas profissionais.

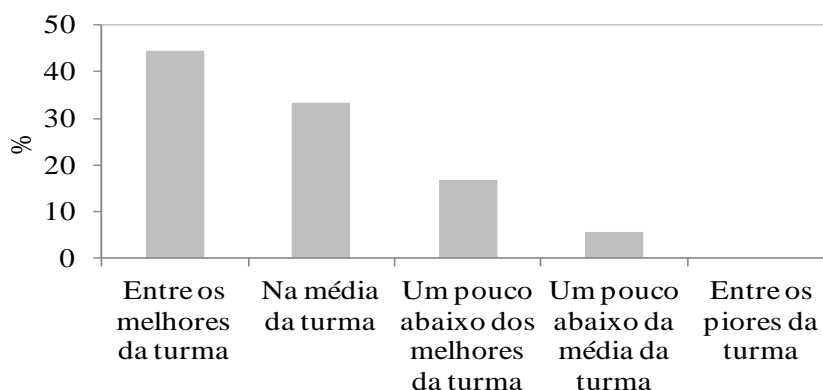
Figura 2. Motivos para inserção em uma EJ



Fonte: Elaborado pelo autor

O desempenho acadêmico dos colabores de EJ foi alto, quase metade dos entrevistados declararam estar entre os melhores da turma e nenhum indicou estar entre os piores. Apenas um estudante declarou estar um pouco abaixo da média da turma (Figura 3). Da Silva e Andrade (2015) encontrou resultados similares, destacando que a maioria dos ingressos em EJ nunca reprovaram em nenhuma disciplina.

Figura 3. Desempenho acadêmico dos estudantes inseridos em EJ

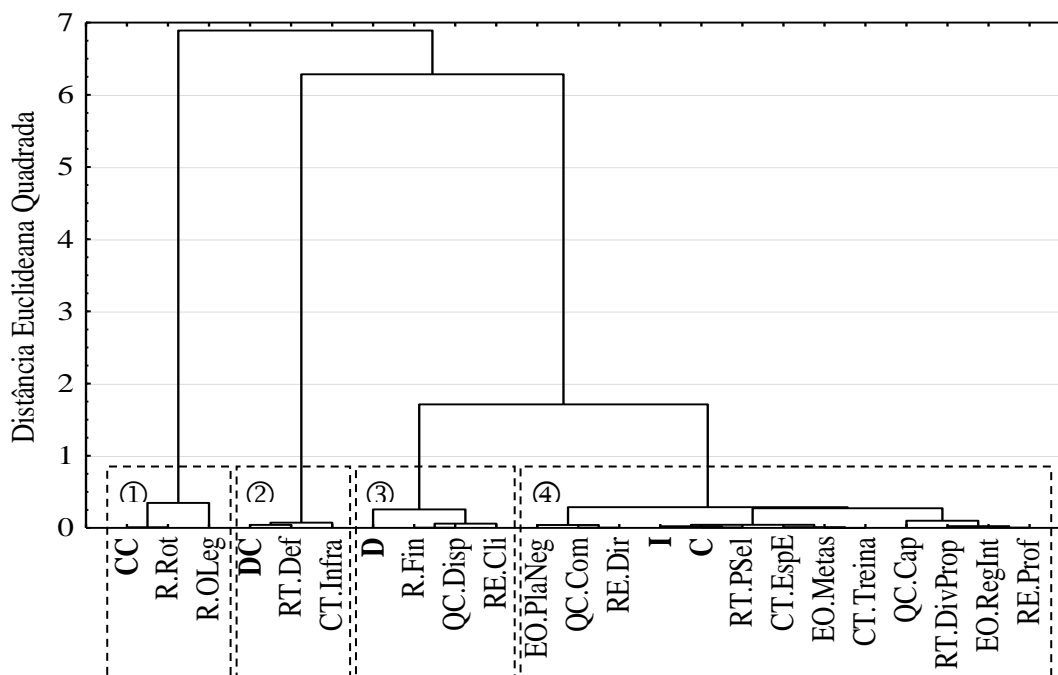


Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2 Pontos Fortes e Fracos das EJs

A AC agrupou quatro conjuntos de variáveis conforme os atributos da Escala de Likert (Figura 4). As variáveis que se mostraram em piores condições estiveram relacionadas com as definições das rotinas de trabalho (RT.Def) e a qualidade da infraestrutura das EJs (CT.Infra), sendo seguidas pelas variáveis: resultados financeiros (R.Fin), disponibilidade dos colaboradores (QC.Disp) e relacionamento com os clientes (RE.Cli). As variáveis relacionadas com a estabilidade do quadro de colaboradores (R.Rot) e o cumprimento das obrigações legais (R.OLeg) foram as que se apresentaram em melhores condições, portanto consideradas como os pontos fortes das empresas analisadas. Todas as demais variáveis se encontraram em uma posição intermediária.

Figura 4. Classificação das variáveis



Nota: ① Pontos Fortes; ② e ③ Pontos Fracos; ④ Posição Intermediária

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma rotina de trabalho bem estabelecida pode aumentar a produtividade da empresa, diminuindo a falta de foco, desorganização e a procrastinação dos colaboradores. O resultado negativo para essa variável nas EJs pode ser explicado pela dificuldade de conciliação entre as atividades acadêmicas e as referentes da empresa júnior pelos estudantes. Existe uma dificuldade em estabelecer uma rotina que contemple todos os membros da EJ sem que algum deles saia prejudicado nas suas atividades acadêmicas. Assim, a designação das tarefas acabam acontecendo de maneira emergencial e com pouco profissionalismo, desse modo, o grande desafio está em estabelecer uma rotina dinâmica e flexível que leve em consideração as peculiaridades que envolvem o cotidiano de um empresário junior e o melhor resultado para a empresa.

A qualidade da infraestrutura é fundamental, pois além de motivar os membros a estarem dentro da EJ, aumenta a produtividade, qualidade e possibilidades de atuação. As EJs têm suas sedes em salas dentro dos *campi* da Universidade de Brasília, geralmente são salas pequenas e escondidas, com alguns computadores e acesso a internet, mas que não suprem toda as necessidades e não são planejadas de forma a considerar o crescimento e atuação das EJ. Outra dificuldade está relacionada a manutenção desses espaços físicos, que vinculados a universidade sofre com os trâmites burocráticos e com os cortes no orçamento da faculdade. Como exemplo, a EMBRAGEA no ano de 2018 passou mais de seis meses esperando por manutenção, impedidos de usar sua sala devido a problemas na estrutura, bem como a falta de internet. Além disso, o acesso aos laboratórios da universidade são condicionadas aos

meios burocrático da universidade e de um bom relacionamento com algum professor, portanto na contramão das demandas do mercado.

Os pontos fracos referentes a rotina de trabalho e infraestrutura foi corroborado por Moretto *et al.* (2004, p. 108), segundo o autor:

As EJs normalmente apresentam como gargalos a disponibilidade de tempo por parte dos alunos e dos professores, a seleção de consultores, além da utilização e manutenção dos equipamentos. O importante nesses casos, após serem identificados os pontos de estrangulamento, é analisar as origens dos mesmos (Moretto *et al.* 2004, p. 108).

Entre os aspectos que obtiveram as piores avaliações, além da rotina de trabalho (RT.def) e qualidade da infraestrutura(CT.Infra), encontram-se os resultados financeiros das EJs (R.fin), a disponibilidade dos colaboradores (QC.disp) e os relacionamentos com os clientes (RE.cli), merecendo uma atenção especial e devendo ser prioridades em qualquer estratégia de intervenção.

Quando se fala de resultado financeiro (R.fin) é importante ressaltar as peculiaridades de cada EJ. No caso da EMBRAGEA, a percepção de um resultado financeiro desfavorável deve-se a uma dívida que perdura desde o ano de 2012, e que acaba consumindo boa parte do faturamento da empresa. A percepção dos colaboradores da O<sup>2</sup> estiveram alinhadas aos da EMBRAGEA, porém os motivos decorrem pelo fato da empresa ter executado poucos projetos ao longo do ano, refletindo os seus resultados financeiros. Já os colaboradores da Flua demonstraram uma percepção quanto aos resultados financeiros ligeiramente superior, provavelmente por ser uma empresa recém criada e sem dívidas, o que minimiza a percepção negativa de executar poucos projetos.

A baixa disponibilidade dos colaboradores (QC.disp) se explica pelo mesmo motivo da dificuldade de se estabelecer uma rotina de trabalho na EJ, ou seja, os membros dividem seu tempo entre ser um Empresário Junior e um estudante de graduação. Desse modo, as atividades acadêmicas vão sobrecarregando os colaboradores, deixando-os indisponíveis para executar atividades da EJ.

O Relacionamento com os clientes (RE.cli) também teve um avaliação negativa, isso reflete o raro contato entre as empresas e clientes após a execução de um trabalho, não gerando um relacionamento de longo prazo e nem um *feedback* do mercado, o que acaba inibindo o processo de inovação da empresa e restringindo o crescimento da EJ. Provavelmente, esse fator decorre da falta de profissionalismo e continuidade na gestão das EJs.

Os pontos fortes (R.Rot e ROLeg) foram esperados. Ao considerar a rotatividade de uma EJ tem-se que levar em conta que o tempo de permanência dos membros está diretamente relacionado com o tempo que ele passa na graduação, bem como a flexibilidade nas exigências para atuação na empresa, não havendo incentivos ou cobranças que levem o

desligamento de seus membros. Nesse aspecto, Lopes *et al.* (2007, p. 43) encontrou resultados semelhantes:

A EJ, como registrado anteriormente, é uma espécie de laboratório para praticar a teoria aprendida em sala de aula. Não há restrições quanto ao tempo de academia para ser um membro da EJ. Portanto, verificou-se que existem estudantes de todos os períodos acadêmicos envolvidos com a EJ. (Lopes *et al.* 2007, p. 43)

A vontade dos membros em adquirir experiência, junto a um ambiente favorável para se aprender, e as oportunidades que uma EJ oferece acaba motivando os membros a permanecerem na EJ, diminuindo a rotatividade das pessoas que integram a organização.

Quanto as obrigações legais (R.Oleg), a boa avaliação deve-se as EJs analisadas estarem associadas a federação de empresas juniores do Distrito Federal (CONCENTRO). Para ser federado nessa rede, existem requisitos como o estatuto da empresa registrado em cartório, os termo de voluntariado dos membros, a relação anual de informações sociais (RAIS negativa), entre outras exigências que obrigam a formalização da EJ. Além disso, a CONCENTRO presta serviço de suporte com os trâmites burocráticos, fazendo com que todas as EJs federadas estejam com suas obrigações legais em dia.

As demais variáveis analisadas na AC tiveram uma pontuação intermediária e foram igualmente classificadas como neutras, portanto não demandando uma intervenção prioritária e nem podem ser considerados como pontos fortes das EJ. Oliveira (2007) também usou a expressão "Ponto Neutro", para o autor as variáveis identificadas nessa posição são aquelas em que não há informações o suficiente para afirmar se trata-se de um ponto forte ou fraco. Sobre o ponto neutro, Oliveira (2007, p. 48) sugeriu:

Na realidade, os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois, muitas vezes, não ha condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto esta beneficiando ou prejudicando a empresa. Como a empresa e um sistema e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, uma ideia e considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo, seus pontos neutros (Oliveira 2007, p. 48).

Assim, sugere-se que as variáveis identificadas como neutras (RE.Prof, RE.Dir, QC.Com, QC.Cap, CT.Treina, CT.EspE, EO.Metas, EO.RegInt, EO.PlanNeg, RT.DivProp e RT.PSel) sejam avaliadas de tempos em tempos, para que se possam ter informações que auxiliem na identificação dessa variável como ponto forte ou fraco, subsidiando a gestão da empresa.

## 5. CONCLUSÕES

- Os principais pontos fracos estão relacionados à criação de uma rotina adequada para as EJs que contemple as necessidades da empresa e a disponibilidade dos estudantes, bem como a inexistência de uma infraestrutura de qualidade e que atenda as necessidades de crescimento das empresas. Além desses, questões inerentes a uma maior aproximação dos

clientes e do mercado podem ser decisivos para a obtenção de melhores resultados financeiros, ainda que esses não sejam os únicos resultados esperados de uma EJ.

- Os pontos fortes levantados revelaram que as EJs vêm cumprindo com o papel de manter os estudantes dentro da empresa, se adequando as suas demandas acadêmicas. Além disso, foi possível verificar que as empresas quando federadas tendem a estar com suas obrigações legais em dia, demonstrando a importância da associação CONCENTRO.
- Os demais pontos não podem ser classificados como forte ou fraco devido a falta de critério de avaliação. Desse modo é sugerida uma análise periódica dessas variáveis neutras para que se possa verificar se esta beneficiando ou prejudicando as empresas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. Editora Atlas SA, 2007.

BRASIL, J. Conheça o MEJ, 2016. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em 22 de outubro de 2018.

BRASIL, J. Conceito Nacional de empresa júnior, 2012. Disponível em: <<http://www.fundasul.br/download/ConceitoNacionaldeEmpresaJunior.pdf>>. Acesso em: 25 de outubro de 2018

DA SILVA, J. G. R.; ANDRADE, A. R. A empresa júnior e sua contribuição para a formação do administrador. **Anais do XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2015**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/942288.pdf>>. Acesso em: 28 de novembro de 2018.

FISCHMANN, A. A.; DE ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. Editora Atlas SA, 2007.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932. Disponível em: <[http://www.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](http://www.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2018.

LOPES, M. C.; LOPES, P. C.; LIMA, Z. A. A.; DALMAS, J. C. Contribuição da Empresa Júnior de Administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, v. 8, n.1, p. 33-52, 2007.

MATOS, F. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo: o conceito o funcionamento a história e as tendências do movimento EJ**. São Paulo: Martin Claret, 1997.

MORETTO, Luiz Neto et al. **Empresa júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: Ed. Gráfica Pallotti, 2004. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/306364892>> Acesso em: 23 de novembro de 2018



OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.**

Editora

Atlas

SA,

2007.

## Formulário de Diagnóstico Estratégico

Este formulário possui finalidade exclusivamente acadêmica e tem como objetivo levantar informações acerca do ambiente interno das Empresas Júnior.

Não serão divulgados resultados individuais e qualquer pergunta que não queira ou não saiba responder, por favor, deixe-a em branco.

Ao final da pesquisa os resultados agregados serão divulgados para todos os participantes. Qualquer dúvida entrar em contato com:

Nome: Gustavo Cozer, e-mail: [gutincoz@gmail.com](mailto:gutincoz@gmail.com). Telefone: 61 995819646;

### 1. QUAL O NOME DA EMPRESA JUNIOR EM QUE VOCÊ ATUA?

---

### 2. Quanto tempo de experiência você possui de Empresa Júnior?

---

### 3. Quais os principais motivos que o(a) levaram a se inserir em uma Empresa Júnior? (marque quantas opções julgar necessário ).

Adquirir Conhecimento

Experiência Profissional

Ampliar Rede de Contatos

Other: \_\_\_\_\_

### 4. Comparado aos seus colegas de curso, o seu desempenho nas disciplinas da graduação tem sido:

Entre os melhores da turma

Um pouco abaixo dos melhores da turma

Na média da turma

Um pouco abaixo da média da turma

Entre os piores da turma

## Por favor, indique o seu grau de concordância diante das seguintes afirmações.

serão apresentadas afirmações sobre um tema específico, assim o colaborador responderá o quanto ele concorda com essa afirmação numa escala de 1 à 5, onde:

1 Discordo Totalmente;

2 Discordo Parcialmente;

3 Não concordo nem Discordo;

4 Concordo Parcialmente;  
5 Concordo Totalmente.

**5. A Empresa Júnior em que atuo tem um bom relacionamento com os estudantes da faculdade.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**6. A Empresa Júnior em que atuo mantém contato com os clientes, mesmo após uma venda.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**7. A Empresa Júnior em que atuo mantém parcerias efetivas com a direção do campus em que está inserida.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**8. A Empresa Júnior em que atuo tem se mostrado ativa no Movimento Empresa Junior (MEJ).**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**9. O preço baixo é um diferencial nas vendas dos produtos e serviços da Empresa Júnior em que atuo.**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**10. Os serviços e produtos da Empresa Júnior em que atuo estão bem descritos nos materiais utilizados para divulgação e propaganda.**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**11. A Empresa Júnior em que atuo possui metas de resultados bem definidas.**

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**12. Os membros da Empresa Júnior em que atuo têm se mostrado disponíveis para reuniões e execução dos projetos**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**13. Os membros da Empresa Júnior em que atuo entregam as atividades delegadas ou assumidas dentro do prazo.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**14. Os membros da Empresa Júnior em que atuo têm experiência e capacidade técnica suficiente para executar os serviços e produtos da empresa.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**15. Os professores demonstram interesse e disponibilidade para ajudar a Empresa Júnior em que atuo.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**16. A Empresa Júnior em que atuo tem conseguido resultados financeiros expressivos.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**17. A Empresa Júnior em que atuo está quite com todos os trâmites legais e fiscais (Cartório, Receita Federal).**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**18. O endividamento da Empresa Júnior em que atuo é um dos principais problemas da empresa.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**19. A Empresa Júnior em que atuo tem problemas financeiros que impedem o crescimento da organização.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**20. A Empresa Júnior em que atuo tem oferecido treinamento e capacitação adequada para os seus colaboradores.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**21. O processo seletivo da Empresa Júnior em que atuo é efetivo e adequado.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**22. É constante o pedido de desligamento de membros na Empresa Júnior em que atuo.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**23. A Empresa Júnior em que atuo possui uma sucessão de cargos bem estruturada e efetiva.**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**24. A gestão na Empresa Júnior em que atuo é compartilhada**

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**25. A Empresa Júnior em que atuo possui uma ótima infraestrutura, com espaço e equipamentos adequados para os colaboradores produzirem de forma eficiente.**

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**26. A rotina de trabalho dos membros da Empresa Júnior em que atuo é bem estabelecida.**

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**27. Identifico um bom espírito de equipe entre os membros da Empresa Júnior em que atuo.**

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**28. A Empresa Júnior em que atuo possui missão, valores e plano de negócio bem definidos.**

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**29. A empresa Júnior em que atuo possui regimento interno transparente e bem definido.**

---

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---