



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão  
de Políticas Públicas  
Departamento de Administração

ANA CAROLINA NETO DE ANDRADE

**DEMANDAS E NECESSIDADES DE UMA EMPRESA  
JÚNIOR: um estudo na AD&M consultoria empresarial.**

Brasília – DF

2020

ANA CAROLINA NETO DE ANDRADE

**DEMANDAS E NECESSIDADES DE UMA EMPRESA  
JÚNIOR: um estudo na AD&M consultoria empresarial.**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração  
como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Marcos Alberto Dantas

Brasília – DF

2020

ANA CAROLINA NETO DE ANDRADE

**DEMANDAS E NECESSIDADES DE UMA EMPRESA  
JÚNIOR: um estudo na AD&M consultoria empresarial.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**ANA CAROLINA NETO DE ANDRADE**

Ms. Marcos Alberto Dantas  
Professor-Orientador

Olinda Maria Gomes Lesse  
Professor-Examinadora

Elizânia de Araújo Gonçalves  
Membro Examinadora

Brasília, 2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a colaboração de todos os antigos diretores da AD&M, que se mostraram prestativos na construção e formulação da minha pesquisa, ao suporte e ao apoio do Prof. Marcos Dantas, que se mostrou sempre interessado no desenvolvimento do estudo, à minha família e amigos, que me apoiaram durante a construção. Por fim, agradeço a todos que já participaram algum dia da AD&M, por se preocuparem em desenvolver a Empresa Júnior e garantir que seja uma das maiores empresas júniores do país.

## RESUMO

As empresas juniores (EJs) são associações civis sem fins lucrativos geridas por alunos de graduação de instituições de ensino superior. A alta rotatividade é comum na realidade das EJs pelo fato de que alguém só pode ser integrante durante a graduação. Por esses motivos, muitas informações se perdem durante os anos. Esta pesquisa qualitativa foi classificada como exploratória, explicativa e intervencionista com objetivo analisar o atual cenário da AD&M, Empresa Júnior de Administração da UnB, de modo que consiga fazer intervenção para a adaptação da empresa às demandas do mercado. Para o alcance dos objetivos, foi realizada uma análise quantitativa das vendas dos 3 últimos anos, além de uma pesquisa qualitativa com diretores dos anos em questão. Os resultados evidenciaram que em 3 anos a empresa mudou em vários âmbitos, por exemplo, estrutura organizacional, cargos e número de pessoas, mas não adaptou o portfólio e as estratégias de acordo com as demandas do mercado. Por fim, concluiu-se que a empresa precisa ter um olhar maior para o mercado e adaptar o portfólio de forma constante. Para futuras pesquisas, recomenda-se analisar os impactos das intervenções realizadas pela presente pesquisa, como a empresa está se adaptando perante o mercado e como tornar a adaptação mais efetiva.

Palavras-chave: Estratégias. Mercado. Empresa Júnior

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BJ – Brasil Júnior (Confederação Brasileira das empresas juniores)

MEJ – Movimento Empresa Júnior

UnB – Universidade de Brasília

EJ – Empresa Júnior

O&P – Organização e Pessoas

EP - Escritório de projetos

## Sumário

|          |                                                                                 |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b><i>Introdução</i></b> .....                                                  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Contextualização .....                                                          | 2         |
| 1.2      | Objetivo geral .....                                                            | 2         |
| 1.3      | Objetivos específicos .....                                                     | 2         |
| 1.4      | Justificativa .....                                                             | 3         |
| <b>2</b> | <b><i>Revisão Teórica</i></b> .....                                             | <b>4</b>  |
| 2.1      | Empresa Júnior .....                                                            | 4         |
| 2.2      | Consultoria .....                                                               | 6         |
| 2.3      | Estratégia .....                                                                | 7         |
| 2.4      | Negociação e vendas .....                                                       | 8         |
| <b>3</b> | <b><i>Métodos e Técnicas de Pesquisa</i></b> .....                              | <b>11</b> |
| 3.1      | Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....                       | 11        |
| 3.2      | Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo ..... | 12        |
| 3.3      | População e amostra ou participantes da pesquisa .....                          | 13        |
| 3.4      | Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....                   | 13        |
| 3.5      | Procedimentos de coleta e de análise de dados .....                             | 14        |
| <b>4</b> | <b><i>Resultados e Discussão</i></b> .....                                      | <b>15</b> |
| 4.1      | Histórico .....                                                                 | 15        |
| 4.2      | Pessoas .....                                                                   | 16        |
| 4.3      | Mercado .....                                                                   | 17        |
| 4.4      | Soluções .....                                                                  | 18        |
| <b>5</b> | <b><i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i></b> .....                                        | <b>20</b> |
|          | <b><i>Apêndices</i></b> .....                                                   | <b>26</b> |
|          | Apêndice A – Roteiro de entrevista .....                                        | 26        |
|          | <b><i>ANEXOS</i></b> .....                                                      | <b>27</b> |
|          | <b><i>Anexo I. Logotipo da AD&amp;M</i></b> .....                               | <b>27</b> |
|          | <b><i>Anexo II. Organograma da AD&amp;M</i></b> .....                           | <b>28</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE, 2020), o conceito de Empresa Júnior (EJ) surgiu na França na década de 1960, sendo uma associação civil sem fins lucrativos e com fins educacionais. É realizada dentro de escolas ou universidades e permite aos estudantes colocarem em prática os conteúdos aprendidos prestando serviços à diferentes tipos de clientes.

Matos (1997) define as Empresas Juniores como instrumentos de extensão universitária que têm como objetivo servir como um canal de comunicação com a sociedade, repassando conhecimentos básicos. Além disso, também visa transferir conhecimentos extracurriculares para estudantes universitários, a partir do desenvolvimento de projetos ou participação em sua estrutura e gestão. Essa transferência de conhecimentos extracurriculares ocorre quando os membros se relacionam com as demandas do mercado, seja atendendo organizações que demandem serviços, seja realizando atividades relacionadas à administração interna da EJ.

Flores e Flores (2009) também destacam que as empresas juniores atendem necessidades de pequenas e microempresas, organizações do comércio, empreendedores e outros interessados nos serviços de consultoria empresarial, nas áreas de administração e logística, pesquisa de mercado, elaboração do plano de negócio, entre outros. De acordo com o último relatório de censo e identidade realizado pela Brasil Júnior, 2016, 41,6% dos projetos realizados no ano foram para micro e pequenas empresas.

Em seu estudo, Matos (1997) também realizou uma análise comparativa entre Empresas Juniores francesas e brasileiras, mostrando que a sociedade francesa credita mais no movimento e nas organizações associativas do que a sociedade brasileira e que isso faz com que haja maior reconhecimento na França. Contudo, o movimento cresceu muito no Brasil nas duas últimas décadas. Em três anos, o número de Empresas Juniores confederadas mais que dobrou, enquanto o número de projetos realizados cresceu 375%. Esses dados mostram que os serviços prestados pelas Empresas Juniores têm apresentado valorização crescente no mercado brasileiro e aumentado o propósito do Movimento Empresa Júnior (MEJ) que é formar empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil.

## **1.1 Contextualização**

De acordo com a GEM (Global Entrepreneurship Monitor), em 2016, no Brasil, a taxa de empreendedorismo total foi de 39%, ou seja, 52 milhões de brasileiros estavam liderando alguma atividade empreendedora, seja na criação e consolidação de um novo negócio, ou realizando esforços para a manutenção do seu empreendimento. Desses empreendedores, 66% procuraram órgãos como o SEBRAE, ou seja, 34 milhões de empreendedores procuraram ajuda.

O último relatório de censo e identidade realizado pela Brasil Júnior, 2016, mostrou que 63% das EJs recusaram projetos e os dois principais motivos foram: o projeto não estava no core business (29%) e falta de conhecimento técnico para a realização (24%). O ponto levantado pela BJ no relatório foi: a EJ conhece o mercado que está inserida ou os projetos que chegam realmente são de outras áreas?

Pelo fato de muitas organizações estarem procurando ajuda e a existência da oportunidade de crescimento das Empresas Juniores, o seguinte estudo visa solucionar o problema: o que faz as organizações procurarem a AD&M e como fazer para que a Empresa Júnior esteja mais preparada para as demandas do mercado?

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo geral deste estudo consiste em desenvolver uma análise conceitual e contextual na Empresa Júnior de Administração (AD&M), para entender as demandas e as necessidades do mercado e, assim, identificar como a EJ pode adaptar seus serviços de forma constante.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Realizar um levantamento de informações para resgatar a memória da AD&M;
- Identificar a área das soluções que a AD&M mais executou;
- Identificar a área de maior desenvolvimento;
- Entender como a AD&M pode se preparar para as demandas do mercado.

#### 1.4 Justificativa

O planejamento estratégico da Brasil Júnior é feito a cada 3 anos. No período entre 2016 e 2018 foram realizados 27.000 projetos, com um total de 688 Empresas Juniores e um faturamento de 50 Milhões. De acordo com o portal da Brasil Junior, para o período de 2019 até 2021, o planejamento estratégico tem a meta de ter 155.000 projetos, um faturamento de 330 Milhões e um total de 2.000 EJs. Com a meta de crescimento de projetos em 474%, de faturamento em 560% e número de Empresas Junior em 190% entre os triênios, mostra a ambição em fazer o Movimento Empresa Junior crescer cada vez mais.

A atividade de consultoria exige 70% de estratégia e 30% de técnica (OLIVEIRA, 1999). Kaplan e Norton (2004) ressaltam que vários estudos indicaram que entre 70% e 90% das organizações falham em relação ao sucesso de suas estratégias.

De acordo com a Brasil Júnior (2013), o conceito nacional de empresa júnior mostra que a finalidade do movimento é desenvolver o aluno por meio da vivência empresarial e aprendizado prático, realizando projetos e serviços na área de atuação do curso na qual a EJ está vinculada. Com isso, visando o desenvolvimento da sociedade e o fomento do empreendedorismo de seus associados.

Com o atual cenário de crescimento, a importância de uma empresa júnior no desenvolvimento acadêmico e de uma boa estratégia, a presente pesquisa é importante, pois a competitividade está aumentando e o cenário empreendedor está em constante mudança. Caso as empresas júniores não tenham estratégias alinhadas para os próximos anos, será cada vez mais difícil acompanhar as metas, ter um crescimento sustentável e uma vivência empresarial para o aluno.

A viabilidade da pesquisa se dá a partir da oportunidade de mudança de pensamento nas empresas juniores, por apresentar dados que mostram o comportamento do mercado nos últimos anos, quais os segmentos focos que a organização pode assumir e como alcançar novos públicos. Com isso, há a possibilidade de ter um olhar mais estratégico com base nos resultados para fazer com que a AD&M e o MEJ consigam evoluir, aumentando a visibilidade das Empresas Juniores e das universidades entre outros países e estados do Brasil.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este tópico engloba a revisão teórica relacionada, os elementos de contextualização e consistência à investigação da situação problemática, no qual serão apresentados os conceitos necessários para a compreensão da pesquisa. Primeiramente será contextualizado o que é uma Empresa Júnior. Em seguida, discutirá o que é consultoria. Por fim, haverá uma contextualização de estratégia e alinhamento estratégico.

### 2.1 Empresa Júnior

A primeira empresa júnior surgiu na França com o objetivo de oferecer aos estudantes universitários uma melhor qualificação para o mercado por meio da junção de teoria e prática profissional. Em 1990 foi criada a confederação europeia de empresas juniores (TOLFO & SCHMITZ, 2005). Na década de 80 o movimento internacionaliza e em 1988, em São Paulo, a primeira EJ brasileira foi criada no curso de Administração (MATOS, 1997), mas hoje já fazem parte da realidade de outros cursos de graduação (OLIVEIRA, 2003).

Segundo Oliveira (2003), o movimento rapidamente se torna uma estratégia de formação profissional aliado a um exercício cidadão. O autor destaca que as características fomentadas nos alunos em tais organizações são o trabalho em equipe, o espírito empreendedor e as iniciativas.

No Brasil, o conceito de empresa júnior, de acordo com a lei 13.267/2016, é definido como uma entidade organizada sob forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação e tem como propósito realizar projetos que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos membros. Tolfo e Schimitz (2005) consideram as EJs como um laboratório de aprendizagem por serem geridas por alunos de graduação que buscam desenvolvimento de autonomia e habilidade no trabalho.

Matos (1997), define que empresa júnior é uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por estudantes da graduação da faculdade ou universidade onde ela se insere, tendo como objetivo principal propiciar aos estudantes a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante seu curso. Composta apenas por alunos, a empresa júnior possui

o objetivo de realizar consultorias nas suas áreas de atuação, contribuindo com o desenvolvimento do país e com a formação de profissionais capacitados e comprometidos. (BRASIL JÚNIOR, 2013).

Moretto Neto fala que na experiência acadêmica, transpor o conhecimento teórico adquirido, e procurar maneiras pelas quais ele possa ser aplicado na sociedade de forma prática, pode ser considerado um dos mais importantes desafios da vida universitária. Pelo dinamismo da sociedade, deve-se buscar o desenvolvimento profissional e acadêmico, sem deixar o crescimento humano em segundo plano, que será o diferencial de cada um durante a busca por resultados na esfera profissional.

Neste sentido, a empresa júnior surge como uma aliada à formação profissional, oferecendo um grande laboratório prático do conhecimento técnico e da gestão empresarial, proporcionando aos estudantes a oportunidade de aprender na prática o que realmente significa gerir um negócio. (BRASIL JÚNIOR, 2013).

As atividades desenvolvidas pela empresa júnior são orientadas e supervisionadas por professores e profissionais especializados, mas a empresa possui gestão autônoma. Poderão integrar a EJ estudantes regularmente matriculados na instituição de ensino superior e no curso de graduação a que a entidade seja vinculada. Além disso, somente podem desenvolver atividades que se relacionem aos conteúdos programáticos do curso de graduação a que se vinculem ou estejam no ramo de atuação profissional correspondente à formação dos estudantes associados à entidade (BRASIL, 2016).

Ainda de acordo com a lei 13.267/2016, as EJs possuem fins educacionais e não lucrativos. As empresas em questão podem cobrar pela elaboração de produtos e pela prestação de serviços, porém a renda obtida com os projetos e serviços prestados deverá ser revertida para o bom funcionamento da empresa e capacitação de seus membros.

A prática mais tradicional de se encontrar em EJ é o modelo de consultoria, reconhecida pela exigência de desenvolvimento de atividades de maneira qualificada, permitindo o desenvolvimento profissional. O consultor precisa estar sempre atualizado para desempenhar bem suas atividades profissionais (TOLFO; SCHMITZ, 2005).

## 2.2 Consultoria

O início do processo de formação das empresas de consultoria se destaca no final do século XIX e início do século XX. Entre as décadas de 1850 e 1920 surgem as firmas que se consolidam como polos dominantes do espaço de consultoria mundial. Os dois países que se destacam como locais de origem de consultoria são a Inglaterra e Estados Unidos. A primeira fase do desenvolvimento das consultorias está relacionada com o aumento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos. Tal acontecimento trazia possibilidades para a atuação de agentes externos que detinham algum conhecimento específico, no auxílio da resolução de problemas (DONADONE, SILVEIRA, RALIO, 2012).

Orlickas (1999) define consultoria como o fornecimento de certa prestação de serviço, por um profissional em geral qualificado, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente. Segundo Oliveira, “Consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA, 1999, p.21).

Para Block (1991), consultoria significa dar conselhos a alguém que necessita fazer uma escolha. O consultor, ou seja, a pessoa que está na posição de dar conselhos, possui a função de exercer influência sobre, mas não tem poder direto para produzir mudanças (BLOCK, 1991). O indivíduo que recebe todas essas informações é chamado de cliente. A meta ou produto de qualquer consultoria é produzir alguma mudança na organização, ou seja, “quaisquer ações que você adota em relação a um sistema do qual você não faz parte” (BLOCK, 1991, p. 4).

Segundo Donadone (2003), as empresas de consultoria se configuram como uma introdução de arranjos organizacionais e difusão de elementos, tendo influência e direcionando formatos da organização. Percebe-se que o serviço de consultoria é um ambiente dinâmico e é um agente de mudança.

No que diz respeito à diferenciação entre consultoria e assessoria, Vasconcelos (1998) afirma que o trabalho da consultoria é mais pontual, em que a equipe ou profissional que a recebe já possui um acúmulo no assunto a ser tratado, enquanto a assessoria é um processo que necessita maior tempo devido à complexidade dos assuntos a serem desenvolvidos. Ferreira (1999), ainda sobre o assunto, fala que o

assessor é identificado como aquele que assessora como assistente, adjunto, auxiliar ou ajudante. Já o consultor, é aquele que dá conselhos ou pareceres sobre assunto de sua especialidade.

### **2.3 Estratégia**

Estratégia é um conceito multidimensional e situacional (Hambrick, 1980). Hax e Majluf (1988) afirmam que estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos. Mintzberg (2004) fala que é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, onde há um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais de acordo com o meio envolvente. Quinn (1980) mostra que estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações em um todo coerente.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que grande parte das organizações não conseguem ver a estratégia de maneira integrada. As vantagens de estruturar as estratégias em um plano se dá pois os gestores conseguem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas (Steiner e Miner, 1977). Katz (1970), ainda afirma que o processo de construção da estratégia cria oportunidade para as pessoas com diferentes objetivos pessoais conseguirem entender as diferenças entre elas e estabelecerem objetivos que desejam prosseguir como empresa.

A execução da estratégia também está ligada ao alinhamento estratégico à organização. O conceito de alinhamento tem as suas origens nos estudos da abordagem contingencial. De acordo com Venkatraman (1984), não existe uma única melhor maneira de administrar, tudo depende das características ambientais relevantes para a organização. A ideia, então, é o alinhamento dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças do ambiente (CHANDLER, 1962).

Bertalanffy (2010) traz uma abordagem das organizações como um organismo vivo, que influencia e é influenciada pelo ambiente. Exige-se capacidade de adaptação, no sentido de que mudanças internas serão necessárias para atender às

demandas do ambiente externo, e equilíbrio, visando manter o grau de coesão entre as dimensões internas.

Na literatura, o alinhamento externo refere-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização (NAMAN; SLEVIN, 1993). Já o conceito de alinhamento interno leva em consideração trabalhos que surgiram nos anos 1970, com a visão da organização baseada em recursos. Os autores Galbraith (1986) e Miles e Snow (1984) se destacam no assunto e mostram que os elementos chave a serem alinhados incluem a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos.

Uma das dimensões do alinhamento interno é o consenso estratégico (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992), e se trata da concordância, do consenso por parte dos membros da organização que se estabelece tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia (STEPANOVICH; MUELLER, 2002).

O alinhamento externo e interno são fatores fundamentais para desempenho da organização, além disso, o processo de alcançar ambos os alinhamentos é dinâmico e precisa ser continuamente monitorado e ajustado (SIGGELKOW, 2001). Então, percebe-se a importância da administração estratégica nas empresas.

Os conceitos evolutivos do planejamento estratégico remetem à administração estratégica e ao pensamento estratégico. Com isso, Ansoff (1981) e Mintzberg (2004) explicaram a necessidade de incentivar e envolver a participação de todos os integrantes da organização no processo de implementação do planejamento estratégico.

A administração estratégica, como defende Gaj (1987), parte para ação, ou seja, permite que o planejamento estratégico não termine com um plano. Essa forma de administração faz com que todos sejam envolvidos em todo o processo, pensando estrategicamente e gerindo as ações necessárias. Há um comprometimento comum com as decisões tomadas e uma busca permanente para superar as fraquezas do ambiente interno e agir frente às ameaças e às oportunidades do ambiente externo.

## **2.4 Negociação e vendas**

Negociação é um processo de atualização, revisão e realização de perguntas relevantes, que proporcionam um aprendizado conjunto, com o objetivo de minimizar

as diferenças na definição de valor (BRANDÃO, SPINOLA E DUZERT, 2010). Fisher & Ury (1985) dizem que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Por isso, entende-se a importância de um bom negociador saber identificar as necessidades de ambas as partes.

Pesquisa acerca das variáveis que interferem sobre a venda confirmaram a relação de confiança como a de maior poder de influência sobre o processo de negociação (Greenberg, Weinstein e Sweeney, 2002). Gordon (2000) valoriza o relacionamento durante a negociação quando afirma que são os únicos bens verdadeiros da empresa, são eles que garantem à organização rendimentos em longo prazo. Peppers e Rogers (1994) defendem a ideia do vendedor como profissional de marketing, que lida não apenas com qualidade de produto, como também com qualidade de relacionamento.

O'Connor e Prior (1997) traz a ideia de que "Uma venda bem-sucedida ocorre quando seu produto corresponde às necessidades, valores, e sentimentos do cliente". Seus experimentos comprovam que os vendedores considerados hábeis profissionais são aqueles capazes de identificar e traduzir com precisão as necessidades de seus clientes, associando-as às características e vantagens dos produtos e antecipando os benefícios que poderão usufruir.

Wulff (2007) aposta alguns requisitos para o bom desempenho da negociação e venda:

- Conhecer para vender: indivíduos bem informados podem alcançar melhor relacionamento com os clientes;
- Conhecer o cliente: é necessário conhecer aspectos demográficos, psicográficos e comportamentais, o que se consegue através de perguntas estrategicamente formuladas;
- Comunicar-se eficazmente: necessidade de transmitir ao cliente um correto entendimento da situação que está vivenciando.

Além disso, Las Casas (2004) afirma que também é necessário:

- Conhecer o produto: o vendedor é uma essencial fonte de informação sobre o uso e aplicação dos novos produtos, por isso, precisa entender suas reais funcionalidades;

- Conhecer o mercado: a concorrência lança novos produtos e utilizam novas formas de comercialização e o bom profissional de vendas deve ter conhecimento de todos os movimentos para poder dialogar com seus clientes;
- Conhecer a empresa onde trabalha: há necessidade de conhecer dentro da empresa os nomes dos principais profissionais, áreas de comando e estrutura organizacional.

Greenberg, Weinstein e Sweeney (2002) afirmam: “o que os melhores vendedores vendem são soluções, soluções que atendem de forma singular às necessidades específicas de cada cliente”. Os mesmos autores mostram que os bons vendedores estão sempre atentos às necessidades de seus clientes e dispostos a buscar a melhor solução para cada situação particular. Alinhado a isso, também afirmam que os vendedores trabalham como assistentes de seus clientes, fazendo uso de recursos pessoais, ajudando-os a encontrar soluções para problemas e atender necessidades.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta etapa serão apresentados o tipo e a descrição geral da pesquisa, caracterização da organização estudada, a população e amostra utilizada, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

A pesquisa busca entender as soluções que a AD&M oferece ao mercado e como fazer com que a EJ se adapte cada vez mais às demandas. Por tais motivos, a pesquisa tem tipologia exploratória, explicativa e intervencionista. Além de possuir essas metodologias, é uma pesquisa documental, por realizar uma análise dos documentos da empresa. Segundo Bravo (1991), são documentos todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver. Nesta concepção é possível apontar vários tipos de documentos: os escritos; os numéricos ou estatísticos; os de reprodução de som e imagem; e os documentos-objeto (BRAVO, 1991).

Boente e Braga (2004) classificam a pesquisa exploratória como investigação de algum objeto de estudo que possui poucas informações. Vergara (2006) fala que a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos e visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. O presente estudo foi qualificado desta forma, pois a empresa não possuía informações claras sobre o assunto, sendo necessário realizar uma exploração nas em busca de maiores informações. Além disso, visa esclarecer quais fatores históricos estão atrelados ao momento atual da EJ, tanto em relação a soluções, estrutura, capacidade técnica e outros fatores organizacionais.

Um dos propósitos da pesquisa intervencionista é gerar conhecimento prático que seja útil para as pessoas melhorarem as suas vidas no cotidiano (REASON; BRADBURY, 2008), e no contexto organizacional (BAARDI, 2010). Por isso, o estudo tem como objetivo realizar intervenções na empresa e um pensamento mais estratégico para adaptar as demandas da EJ às necessidades do mercado.

De acordo com Ramos; Ramos; Busnello (2005), a pesquisa qualitativa não é traduzida em números, ela pretende verificar a relação da realidade com o objeto de

estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do pesquisador. Por este motivo, a pesquisa foi de caráter qualitativo, pois foi realizada por meio de análises de documentos internos à empresa e pesquisa com antigos diretores.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo**

Empresas Juniores podem ser definidas como associações civis sem fins lucrativos, constituídas e geridas por estudantes do curso superior, tendo como objetivo proporcionar a aplicação e aprimoramento dos conhecimentos teóricos obtidos ao longo da formação acadêmica para os graduandos.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu em 1967 na França, veio para o Brasil em 1988 e hoje é o maior movimento de empreendedorismo do mundo. A Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores – foi criada em 2003, e possui a função de regulamentar e auxiliar as Empresas Juniores ao redor do Brasil, possibilitando alcançarem o desenvolvimento desejado (Brasil Júnior, 2010).

A AD&M faz parte do Movimento Empresa Júnior (MEJ) e foi a primeira EJ do Centro-Oeste e da UnB, sendo fundada em 1992. A organização é formada por graduandos em Administração da Universidade de Brasília que buscam vivência empresarial e crescimento profissional com a aplicação dos conhecimentos técnicos adquiridos na faculdade em projetos para clientes reais. É uma empresa sem fins lucrativos que busca desenvolvimento por meio de projetos e todo dinheiro arrecadado é reinvestido nos membros.

A EJ está há 28 anos no mercado e já realizou mais 900 projetos nas áreas de gestão de pessoas, processos, marketing, finanças e estratégia. Todos os serviços são personalizados com o objetivo de atender da melhor forma seus clientes. Durante a trajetória, a organização já recebeu alguns prêmios, dentre eles o que disputou com empresas sêniores, o Prêmio MPE Regional – 2008, ou seja, reconhecimento distrital às micro e pequenas empresas que, por meio de disseminação de conceitos e práticas de gestão, promovem o aumento e a qualidade da competitividade do mercado.

Como a empresa conta com a presença de graduandos de diversos semestres, o processo seletivo é realizado duas vezes ao ano e há uma alta rotatividade.

Atualmente há mais de 60 membros efetivos que desempenham suas funções de maneira voluntária e seguem os pilares culturais de Autonomia, Inovação e Resultado.

### **3.3 População e amostra ou participantes da pesquisa**

Visando alcançar os objetivos do estudo, a amostra escolhida foi a não probabilística. De acordo com Mattar (2001), a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população que compõe a amostra depende, pelo menos em parte, do julgamento do observador ou entrevistador. Marconi e Lakatus (2002) falam que a principal das técnicas de amostragem não probabilística é a de que não podem ser objetos de certos tipos de tratamentos estatísticos.

Como o estudo irá considerar todas as áreas em que a Empresa Júnior atua e identificar a com maior incidência, o critério não probabilístico mais alinhado é o por tipicidade. Gil (1999) afirma que esse método consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

Após identificar as soluções mais estratégicas, será necessário buscar os responsáveis por essas áreas, para entender como a AD&M pode se alinhar, cada vez mais, às demandas do mercado.

### **3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

A caracterização e descrição do instrumento de pesquisa se deu por meio de da exploração e investigação das informações disponíveis na base de dados do Drive da AD&M. Para entender quais soluções mais executadas pela EJ nos últimos anos, houve um levantamento por meio dos e-mails de antigos diretores.

Para obter informações mais aprofundadas, foi construído um roteiro semiestruturado para ser aplicado aos responsáveis das áreas e entender como a empresa pode estar mais preparada para as demandas. Posteriormente, foram marcadas entrevistas qualitativas para a coleta mais aprofundada de informações.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta dos dados aconteceu por meio de uma pesquisa dos documentos online e entrevistas com os presidentes e diretoria da AD&M consultoria. O tratamento dos dados coletados dos documentos obtidos deu-se por meio da análise de conteúdo e das entrevistas por meio da análise de discurso.

Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. Segundo Vergara (2006), a análise do discurso é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, mas sim como explorar o seu sentido. Tal análise do discurso implica em considerar tanto o emissor como o receptor de uma mensagem, bem como o contexto em que esse discurso está inserido.

A fim de coletar dados para entender quais soluções foram realizadas nos últimos três anos, a busca pelos documentos foi realizada por meio do acesso ao portal da Brasil Júnior, acesso ao e-mail de antigos diretores e uma busca no Google drive da empresa (plataforma compartilhada para gestão do conhecimento). Pela dificuldade de acesso aos e-mails e não padronização das informações durante os anos, a busca demorou em torno de três meses para ficar completa. As entrevistas com antigos diretores foram mais rápidas, durou uma semana, compreendidas entre 15 e 23 de setembro e a análise dos discursos foi realizada entre os dias 9 e 12 de outubro.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta etapa consiste na apresentação dos resultados da análise retroativa dos dados da AD&M e na análise das pesquisas qualitativas realizadas com antigos diretores.

### **4.1 Histórico**

Historicamente, a AD&M era dividida em 4 áreas, Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas e Organização e Processos. Com o tempo, a empresa percebeu que a área de gestão de pessoas e organização e processos não recebiam muitas demandas. Por este motivo, juntaram as duas, mudando o nome para organização e pessoas, mais conhecida como O&P. Toda consultoria era dividida nessas 3 áreas e os projetos só eram executados por consultores especialistas em cada assunto. Mesmo com a junção das áreas, ainda negavam projetos de finanças e marketing por falta de consultores e tinham consultores ociosos na área de organização e pessoas.

Por este motivo, em 2017, a consultoria começou a ser cada vez mais generalista, ou seja, todos eram capacitados para executarem projetos de todas as áreas. As estratégias para ter mais demandas das áreas menos priorizadas no mercado era tentar oferecer um escopo maior explicando a importância da área de organização e pessoas. Porém, foram executadas 28 soluções de marketing, 19 de finanças e 15 de organização e pessoas, o que mostra que o mercado não valorizava muito a última área. Uma ex-diretora fez a análise que “as baixas vendas em organização e pessoas pode refletir como os clientes olham as áreas da empresa que possuem resultados mais indiretos. Marketing e finanças estão mais ligados a vendas. Gestão de pessoas e processos possui um resultado mais intangível”.

Em 2018, os resultados passaram a ser diferentes, foram executados 27 projetos de marketing, 24 de finanças e 31 de organização e pessoas, pois os clientes começaram a valorizar mais os processos, a AD&M começou a atender empresas maiores e o governo. Porém, mesmo com o aumento na demanda em O&P e um maior equilíbrio entre as áreas, a empresa começou a ter um foco maior no mercado, por isso, continuou caminhando para uma empresa mais generalista.

No ano de 2019, a EJ possuía gerentes especialistas, consultores generalistas e o programa trainee era dividido, uma parte generalista e outra especialista. Com uma empresa mais consolidada, as estratégias para vender mais em áreas com menor

demanda era fazer um upsell<sup>1</sup> com soluções importantes para os clientes, mas que não necessariamente eles precisavam. Obteve-se um resultado de 35 soluções de marketing, 28 de finanças e 32 de organização e pessoas. Mesmo que a quantidade de solução por área tenha sido equilibrada, as estratégias não foram muito efetivas pois os escopos ainda eram muito grandes, o indicador de projetos no prazo estava muito baixo e nem sempre o cliente conseguia identificar o real valor do projeto.

Por isso, no ano de 2020, a estrutura mudou, os gerentes, consultores e programa trainee são todos generalistas. Com isso, as estratégias para vender projetos de diferentes áreas foram se perdendo cada vez mais, pois o foco é no cliente e suas dores, não nas soluções.

## **4.2 Pessoas**

Como mostrado anteriormente, a partir de 2017, a AD&M começou a ser uma empresa mais generalista. Tal decisão trouxe consequência em relação a capacitação dos membros para os projetos, pois o nível de conhecimento técnico/metodológico das soluções caiu. De acordo com as pesquisas realizadas, em 2017 e 2018, os entrevistados não conseguiam enxergar que existia um padrão em relação à técnica e qualidade das entregas.

Em 2019, os diretores ainda viam um GAP<sup>2</sup> em relação à execução dos projetos, nos quais existiam metodologias formalizadas com base em estudos de diversos autores, mas na prática ainda não era 100% efetivo. Com a mudança da estrutura para o ano de 2020 e a implementação do design thinking e scrum nos projetos, conseguiu-se observar que a empresa está se acostumando com a mudança e o GAP em relação aos projetos e capacidade estão sendo supridas.

Um fator importante a ser analisado em relação à capacitação dos membros, é que em 2017, 2018 e 2019 o contato com os professores para execução dos projetos diminuiu muito. Tal fato aconteceu porque, como não tinha um programa estruturado de mentoria, os mentores eram uma fonte de feedbacks nos documentos, o que, em alguns casos, acarretava atraso no projeto pois os professores tinham outras

---

<sup>1</sup> Upsell: técnica utilizada pela equipe de vendas em que oferece ao consumidor um produto melhor e, na maioria das vezes com o valor mais elevado, do que ele se interessa inicialmente.

<sup>2</sup> GAP: é uma palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha.

demandas. No ano de 2020, foi reestruturado a forma de mentoria, na qual as equipes de projetos têm reuniões periódicas com os professores para ter feedbacks constantes em relação ao trabalho. Com isso, há o incentivo e desejo de aproximação cada vez maior da AD&M com a academia.

### **4.3 Mercado**

Durante as entrevistas, buscou-se entender como e quem fazia o estudo de mercado, como a empresa colocava o estudo em prática, como era a adaptação das metodologias, as potencialidades do mercado e se a AD&M era bem vista.

Em 2017, quem deveria fazer o estudo de mercado era a diretoria de negócios, mas não foi uma frente priorizada, ficou por conta da presidência. Não havia nada formalizado, foi um contato maior com empresas parceiras da empresa. A adaptação de metodologias era realizada pelos gerentes de projetos. A área de EP (escritório de projetos) possuía um indicador semestral em relação às quantidades de metodologias que eram revisadas, excluídas ou colocadas no portfólio. Em relação a aceitabilidade da AD&M perante o mercado, acreditavam que eram bem vistos, a empresa vinha de um crescimento muito grande e já tinha uma rede de clientes. O Movimento Empresa Júnior começou a crescer e a AD&M apareceu no DFTV, era melhor Empresa Júnior do país. Além disso, a lei das EJs foi criada e estavam negociando e fechando projetos com órgão público, o que não era comum no movimento na época.

No ano de 2018, o estudo ainda era responsabilidade da diretoria comercial, mas ainda não havia um processo muito estruturado. Eram realizados estudos dependendo da demanda, por meio de benchmarking<sup>3</sup> com outras empresas e conversa com o cliente para identificar o que ele realmente precisava. As adaptações das metodologias eram feitas pelos gerentes de projetos que precisavam realizar antes de finalizar o cargo. A aceitabilidade da AD&M no ano era boa, mas o posicionamento da marca era mais focado no movimento do que no mercado em si. Além disso, um dos objetivos estratégicos era colocar profissionais em grandes

---

<sup>3</sup> Benchmarking: Benchmarking é uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor. Benchmarking vem de 'benchmark', que significa 'referência', e é uma ferramenta que objetiva aprimorar processos, produtos e serviços, gerando mais lucro e produtividade

empresas, tendo um contato grande com parceiros. Porém, tal objetivo foi despriorizado, pois a empresa prepara profissionais para o mercado, independente do porte da empresa. Com isso, algumas parcerias institucionais foram deixadas de lado e começou a ter um foco maior no cliente e nos indicadores da organização.

Em 2019, existia um cargo de gerência de mercado para acompanhar as tendências e estudar o Marketing digital, mas não funcionou bem na prática. Não existia uma relação e um resultado claro entre os estudos e as vendas da empresa, além disso, o comercial era priorizado. Em relação às metodologias, ainda era função dos gerentes de projetos, mas não foi priorizado, pois, com a mudança da estrutura, os gerentes estavam muito sobrecarregados. Em relação à aceitabilidade perante o mercado, um dos diretores acha que melhorou no ano de 2019 pois o NPS<sup>4</sup> subiu muito, o outro, ainda acha que a imagem não estava muito boa por baixo compromisso de alguns projetos por parte dos consultores.

No ano de 2020, com a mudança da estrutura organizacional, inicialmente o estudo de mercado não ficou centralizado nas mãos de ninguém. Em abril criou-se a área de inovação, a qual ficou responsável por ter um olhar mais forte para o mercado. Além disso, a gerência parou de fazer revisão de metodologias, ficando mais nas mãos da equipe de projetos. A imagem da AD&M ainda é boa no mercado, principalmente pela qualidade das nossas entregas. Porém, com o aumento constante do número de empresas júniores, perdeu competitividade no mercado pelo aumento da concorrência. Com isso, ainda há necessidade de trabalhar mais a marca da empresa e ter um olhar maior para o mercado.

#### **4.4 Soluções**

O portfólio da AD&M tem 47 soluções no total. De acordo com os dados levantados de 2017 a agosto de 2020, pode perceber que 13% do portfólio não foi realizado nenhuma vez e mais de 55% não representou nem 16% das vendas nos últimos anos.

---

<sup>4</sup> NPS: O NPS ou Net Promoter Score é uma medida da satisfação geral do cliente com o negócio.

Em entrevistas com os antigos diretores foi feita a pergunta “Sobre as soluções do portfólio que ficaram de fora, por que isso aconteceu?” e a principal resposta foi que o portfólio é muito grande e tem soluções que as pessoas não sabem o que é. Além disso, normalmente as dores do público-alvo não são resolvidas com essas soluções.

Tais dados mostram a necessidade da revisão do portfólio da AD&M para que consiga se adequar as demandas do mercado e todos os membros consigam se especializar nas soluções oferecidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo realizar um estudo na AD&M, empresa júnior de administração da UnB, para entender as demandas e as necessidades do mercado. Com isso, identificar como a EJ pode adaptar seus serviços de forma constante. Pode-se dizer que o objetivo geral do trabalho foi efetivo, dado que conseguiu-se realizar uma análise temporal e qualitativa sobre as demandas, o que não existia anteriormente.

Em relação aos objetivos específicos da pesquisa, o levantamento das informações para resgatar a memória da AD&M, foi realizada de forma quantitativa, por meio do levantamento de todas as soluções executadas durante os 3 anos e a pesquisa qualitativa com os antigos diretores. Notou-se que mais de 55% do portfólio de serviços não representou nem 16% das vendas nos últimos 3 anos e que 13% das soluções não foram realizadas nenhuma vez. Para complementar o estudo e a análise quantitativa, a pesquisa qualitativa com os diretores mostrou que, nos últimos anos, havia um GAP em relação ao olhar da EJ de forma constante para o mercado e uma visão mais crítica dos serviços no geral, já que era mais comum a inclusão de soluções, sem considerar como a consultoria iria adaptar o conhecimento ao grande número de soluções.

Sobre as áreas de soluções que a AD&M mais executou e de desenvolvimento, pode-se perceber que nos últimos 3 anos a área de finanças representou 29,96%, marketing 38,56% e O&P 32%. Os dados mostram que não houve uma diferença muito grande em relação à execução das soluções e a maioria dos diretores relataram que, para ter essas demandas mais equilibradas, era comum oferecer mais soluções do que o cliente realmente precisava durante a negociação. Porém, essa prática deixava os escopos de projetos grandes, o que geravam atrasos.

Por fim, o último objetivo específico buscava entender como a AD&M pode se preparar para as demandas do mercado, onde pode-se observar que o presente estudo foi um início de pesquisa, mas mostra a importância de realizar um estudo periodicamente. Recomenda-se que a EJ faça um estudo com os clientes a cada 6 meses, para estar em constante desenvolvimento, sendo responsabilidade da área de inovação, que terá um foco grande no mercado. Além disso, é importante a realizar a revisão do portfólio tanto para o ano de 2021, quanto a cada estudo de mercado. Para facilitar as análises, é importante a criação de um dashborad automatizado com todas

as soluções para identificar aquelas que estão tendo demanda e as que não estão. Com isso, a EJ pode focar em entender o porquê o mercado não está demandando as que estão em baixa e realizar campanhas de marketing com foco maior nas soluções que estão em alta.

O estudo teve um foco em uma empresa júnior, porém, mostra a importância para o mercado como um todo em estar em constante observação das suas demandas e os comportamentos de seus consumidores, para ser sempre competitivo e não perder para concorrência.

Para futuras pesquisas, recomenda-se analisar os impactos das intervenções realizadas pela presente pesquisa, como a empresa está se adaptando perante o mercado e como tornar a adaptação mais efetiva.

## REFERÊNCIA

ANSOFF, Igor et al. (1981). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BAARDI, V. **A critical review of interventionist research**. *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol.7, num.1, p.13-45, 2010.

BERTALANFFY, L.V. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 1991.  
BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BRANDÃO, Adalberto; SPINOLA, Ana Tereza; DUZERT, Yann. **Negociação**. 2010. Disponível em: Acesso em 17/11/2019, às 22:30.

BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. [2013]. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 02/12/2020.

BRASIL. **Lei nº 13.267**, de 6 de abril de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 de junho de 2016. Disponível em: <<http://www.pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/04/2016&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=160>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social: Teoria e exercícios**. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.

CATHO. **Consultoria, opção crescente entre os executivos**. [1999]. Disponível em: <<http://www.Catho.com.br/jcs> >. Acesso em: 04/12/2020.

CENSO E IDENTIDADE. **Brasil Júnior**. 2016. Disponível em <[https://static.brasiljunior.org.br/static-files/\[BRASIL\\_JU%CC%81NIOR\]\\_Censo\\_e\\_Identidade\\_2018.pdf](https://static.brasiljunior.org.br/static-files/[BRASIL_JU%CC%81NIOR]_Censo_e_Identidade_2018.pdf) >. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MIT Press, 1962.

DONADONE, J. C. **O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, n.2, p. 1-15. 2003.

DONADONE, J. SILVEIRA, F. RALIO, V. **Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro**. Scielo, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>> Acesso em: 17 de novembro de 2019.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISHER, R. & URY, W. **Como chegar ao sim – A negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro, Imago, 1985.

FLORES, L.C.S.; FLORES, R.O.M. **Empresa júnior elemento da cooperação empresa - universidade**: o caso da uni junior – univali itajaí. Anais do IX Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul. Florianópolis, p.1-11, Nov. 2009.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. **Managing strategic consensus**: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive*, v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.

GAJ, Luiz. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation**: structure, systems and process. St Paul: West Pub., 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.  
GREENBERG, Herb, WEINSTEIN, Harold e SWEENEY, Patrick. **As 5 qualidades do supervendedor**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research**. *Academy of Management Review*, vol. 5, 1980.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The concept of strategy and strategy formation process**. *Interfaces*, vol.18, no.3, 1988

JUNIOR ASSOCIATION FOR DEVELOPMENT IN EUROPE. **What is a Junior Enterprise?** Disponível em: <<https://juniorenterprises.eu/what-is-a-junior-enterprise/>>. Acesso em: 09 dezembro 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 242 p.,1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 3 ed. São Paulo: Atlas 2004.

MACSÁNYI, D. C. **Consultoria: o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução.** São Paulo: Editora Gente, 1997.

MARCONI MA, LAKATOS EM. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5 ed. São Paulo (SP): Atlas; 2002.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Fit, Failure and the hall of fame.** California Management Review, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman. 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman. 2000.

MORETTO NETO, Luís (et al.) **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem.** Florianópolis, 2004.

NAMAN, J. N.; SLEVIN, D. **Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests.** Strategic Management Journal. v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

O'CONNOR, Joseph e PRIOR, Robin. **Sucesso em vendas com PNL.** São Paulo: Summus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, E.M. **Trabalhando como Consultor Junior.** São Paulo: Ribeirão Gráfica e Editora, 2003.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias.** 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR 2019-2021. Brasil Júnior, 2019. Disponível em: < <https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

PRESENÇA DE EMPRESAS JUNIORES NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. GZH Economia, Porto Alegre, 21 de setembro de 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2019/09/presenca-de-empresas-juniores-cresce-nas-universidades-brasileiras-ck0tmrpk2018o01nwy81tbz8u.html>> > Acesso em: 08 de outubro 2019.

PRIEM, R. L. **Top management team group factors, consensus, and firm performance.** Strategic Management Journal, v. 11, n. 6, p. 469-478, 1990.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc. 1980.

QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. Opening up the definition of strategy, in **The Strategic Process – concepts, contexts and cases.** (Ed.), Prentice-Hall Inc. 1988.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese.** 2005.

REASON, P. BRADBURY, H. **The SAGE Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice.** 2008. Seg. Ed, Sage, 2008.

SEBRAE. **Empreendedorismo No Brasil.** 2018. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>> Acesso em: 08 de outubro 2019.

SIGGELKOW, N. **Change in the presence of fit: the raise, the fall and renaissance of Liz Chairbone.** Academy of Management Journal, v. 44, n. 4, p. 838-857, 2001.

STEINER, G. A. e J. B. MINER. **Management policy and strategy** - Text, Readings and Cases, McMillan Publishers Inc., New York. 1977.

STEPANOVICH P. L.; MUELLER, J. D. **Mapping strategic consensus.** Journal of Business and Management, v. 8, n. 2, p. 147-164, 2002.

TOLFO, S. D. R.; SCHMITZ, S. **A formação de consultores em uma empresa júnior.** Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 25-40, Abr./Mai./Jun. 2005. Disponível em: <[http://www.old.angrad.org.br/\\_resources/\\_circuits/edition/edition\\_20.pdf](http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/edition/edition_20.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

TOLFO, S.R.; SCHMITZ, S. **A formação de consultores em uma empresa júnior.** Revista ANGRAD, 6(2) abr/mai/jun, 2005.

VASCONCELOS, A. M. **Relação Teoria/Prática: o processo de assessoria/consultoria e o Serviço Social.** Separata de: Serviço Social & Sociedade, São Paulo, n. 56, p. 114-134, mar. 1998.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. **Exploring the concept of 'fit' in strategic management.** Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

WULFF, C. R. **Treinamento em vendas – Ferramenta estratégica para alavancar negócios** – Banco do Brasil – Agência Ipiriú. Especialização, MBA Gestão de negócios financeiros, Escola de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

Joinville, 2007. Disponível em < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13901>> Acesso em: Nov 2019.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de entrevista

**Objetivo geral:** Entender como realizavam o estudo de mercado nos anos anteriores e como adaptavam as demandas

Hipóteses levantadas:

- Não existia uma rotina de análise de mercado
- Não existia uma periodicidade de revisão de metodologias
- Analisavam o mercado por meio das demandas que chegavam
- Faziam estudo de mercado, mas não analisavam

Entendimento

1. Quais áreas de maior relevância?
2. Tinham pessoas qualificadas para a atuação?
3. Qual suporte os professores dão para a AD&M? Como era feita essa comunicação?
4. Quais estratégias utilizadas para ter demandas das outras áreas?

Mercado

1. Como e quem fazia o estudo de mercado?
2. Como era a análise do estudo e como colocavam em prática?
3. Qual a aceitabilidade da AD&M no mercado? Era bem vista?
4. A consultoria era em qual setor do mercado?
5. Como era a adaptação das metodologias de acordo com o estudo de mercado?
6. Quais as principais potencialidades do mercado?
7. Soluções que ficaram de fora, por que isso aconteceu? A AD&M não tinha conhecimento suficiente para isso

## ANEXOS

**Anexo I.** Logotipo da AD&M

**Anexo II. Organograma da AD&M**