

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO PARA EMPRESAS JUNIORES DE CONSULTORIA AMBIENTAL

STRATEGIC PLANNING: AN APPLICATION FOR JUNIOR COMPANIES OF ENVIRONMENTAL CONSULTING

Alexandre Nascimento de Almeida*
Gustavo de Sousa Cozer**

RESUMO

As Empresas Juniores - EJ possuem um importante papel estratégico na formação dos estudantes, pois atuam na aplicação do conhecimento teórico em soluções práticas e valorizadas pelo mercado de trabalho. Esse estudo tem como objetivo hierarquizar e analisar os pontos fortes e fracos de Empresas Juniores de consultoria ambiental - EJs. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário para os colaboradores de três EJs e analisados pela Análise de Cluster - AC. A AC distinguiu quatro grupos de variáveis conforme sua situação. As variáveis que se mostraram em piores condições relacionaram-se 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. Variáveis relacionadas com a estabilidade do quadro de colaboradores e com o cumprimento das obrigações legais das EJs apresentaram-se em melhores condições.

Palavras chave: Empreendedorismo Universitário. Análise SWOT. Gestão Universitária.

ABSTRACT

Junior Companies - JCs have an important strategic role in the training of students, because they act in the application of theoretical knowledge in practical solutions and valued by the job market. The objective of this study is to rank and analyze the strengths and weaknesses of the environmental JCs. The data were obtained through the application of a questionnaire to the collaborators of the tree JCs and analyzed by Cluster Analysis - CA. The CA distinguished four groups of variables according their situation. The variables that presented the worst conditions were related to the definitions of the employees' work routines and the quality of the JCs infrastructure; followed by poor financial results, low employee availability and lack of customer relationships. On the other hand, variables related to the stability of the workforce and compliance with legal obligations by the JCs presented in better conditions.

Keywords: University entrepreneurship. SWOT Analysis. University Management.

* Dr. e Prof. do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - PPGP da Faculdade UnB de Planaltina, Universidade de Brasília (FUP/UnB). alexalmeida@unb.br

** Gestor Ambiental da Faculdade UnB de Planaltina, Universidade de Brasília (FUP/UnB). gutincoz@gmail.com

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 á Brasil Júnior (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 Neto *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 Júnior. 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.

Como toda organização, é necessário um arcabouço jurídico e legal para estabelecer uma EJ. Dessa forma, de acordo com o “Conceito Nacional de Empresa Júnior” da Brasil Júnior (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 uma organização obter desempenho e manter a competitividade num mercado globalizado, não se restringindo a empresas, também aplicado para cidades como nos trabalhos de Locatelli e Vicentin (2019) e Moraes *et al.* (2019). Entretanto, segundo Moretto Neto *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 NETO *et al.*, 2004, p. 48).

Para Moretto Neto *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, enfrentando dificuldades semelhantes as apontadas por Moraes *et al.* (2019).

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 Diagnostico 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.

1 Referencial Teórico

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 oportunidade 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; 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.

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.

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.

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).

No que tange o sucesso na implementação de um planejamento estratégico, destaca-se o trabalho Filho e Leinig (2019). Os autores avaliaram o resultado do planejamento de empresas que buscam como estratégia se diferenciarem do ponto de vista ambiental e concluíram que tais estratégias possuem impacto desprezível na tomada de decisão dos consumidores, possivelmente por serem mensagens enganosas e que não encontram respaldo nas reais qualidades internas da empresa.

Especificamente para as EJ, Moretto Neto *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

Marketing/Relacionamento Externo	Recursos Humanos
• Interação com alunos	• Capacidade dos membros
• Interação com clientes e sociedade	• Planejamento de sucesso
• Propagandas	• Seleção de membros/consultores
• Conhecimento da Empresa Júnior	• Rotatividade
• Interação com parceiros/alianças estratégicas	• Moral dos membros
• Atuação Perante o MEJ	• Desenvolvimento dos membros
Consultoria	Administrativo
• 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
Jurídico/Financeiro	Postura Gerencial e Estratégica
• 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 Neto *et al.* (2004)

2 Metodologia

2.1 Empresas Analisadas

O objeto de análise considerou três EJs da área de consultoria ambiental: 1) Empresa Brasileira de Gestão Ambiental Júnior (EMBRAGEA); 2) O² Consultoria Ambiental Jr. e 3) Flua Consultoria Ambiental. A escolha dessas empresas se devem à similaridade e proximidade das mesmas, pois todas atuam na mesma área e estão alocadas na Universidade de Brasília - UnB.

A EMBRAGEA, é uma Empresa Júnior que foi criada em 2009 por estudantes e professores do curso de Gestão Ambiental da UnB. 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 O² Consultoria Ambiental Jr é a Empresa Júnior 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 UnB *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 UnB.

Todas as empresas tem como princípio 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.

2.2 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, alcançando uma amostra de 18 participantes. 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 (Quadro 2).

Quadro 2. Questionário aplicado

Primeira Parte - Características dos Colaboradores

1) Quanto tempo de experiência você possui de Empresa Júnior - EJ? _____

2) Quais os principais motivos que o(a) levaram a se inserir em uma EJ? (marque quantas opções julgar necessário): () Adquirir conhecimento () Adquirir experiência profissional () Ampliar rede de contatos () Outro. Por favor descreva: _____

3) 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

Segunda Parte - Percepção dos Colaboradores sobre aspectos internos da EJ em que atua

	DC	D	I	C	CC
Relacionamento Externo					
Os professores demonstram interesse e disponibilidade para ajudar a EJ em que atuo.					
A EJ em que atuo mantém contato com os clientes, mesmo após uma venda.					
A EJ em que atuo mantém parcerias efetivas com a direção do campus em que está inserida.					
Qualidade dos Colaboradores					
Os membros da EJ em que atuo têm se mostrado disponíveis para reuniões e execução dos projetos					
Os membros da EJ em que atuo entregam as atividades delegadas ou assumidas dentro do prazo.					
Os membros da EJ em que atuo têm experiência e capacidade técnica suficiente para executar os serviços e produtos da empresa					
Condições de Trabalho					
A EJ em que atuo possui uma ótima infraestrutura, com espaço e equipamentos adequados para os colaboradores produzirem de forma eficiente.					
A EJ em que atuo tem oferecido treinamento e capacitação adequada para os seus colaboradores.					
Identifico um bom espírito de equipe entre os membros da EJ em que atuo.					
Estrutura Organizacional					
A EJ em que atuo possui metas de resultados bem definidas					
A EJ em que atuo possui regimento interno transparente e bem definido.					
A EJ que atuo possui missão, valores e plano de negócio bem definidos.					
Rotinas de Trabalho					
A rotina de trabalho dos membros da EJ em que atuo é bem estabelecida.					
Os serviços e produtos da EJ em que atuo estão bem descritos nos materiais utilizados para divulgação e propaganda.					
O processo seletivo da EJ em que atuo é efetivo e adequado.					
Resultados					
A EJ em que atuo tem conseguido resultados financeiros expressivos.					
A EJ em que atuo está quite com todos os trâmites legais e fiscais (Cartório, Receita Federal).					
É constante o pedido de desligamento de membros na EJ em que atuo.					

*Nota: DC - Discordo Completamente; D - Discordo; I - Indiferente; C - Concordo; CC - Concordo Completamente

Fonte: Adaptado de Moretto Neto *et al.* (2004)

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 Neto *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 (Quadro 3).

Quadro 3. Variáveis Utilizadas

Relacionamento Externo - RE	Estrutura Organizacional – EO
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
Qualidade dos Colaboradores - QC	Rotinas de Trabalho – RT
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
Condições de Trabalho - CT	Resultados – R
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: Adaptado de Moretto Neto *et al.* (2004)

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.

2.3 Análise dos Dados

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. O software utilizado para elaboração do Cluster foi o Statistica 10.

3 Resultados, análise ou discussões

3.1 Características dos Colaboradores

Dentre os 18 (dezoito) participantes da pesquisa, 12 (doze) são da EMBRAGEA, três da O² Consultoria Ambiental Jr. e três da Flua Consultoria Ambiental. 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.

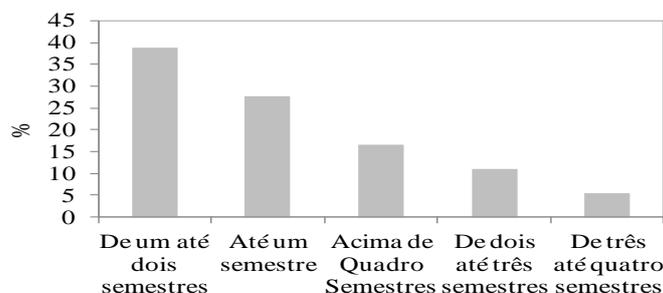


Figura 1. Tempo de experiência em EJ dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

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.

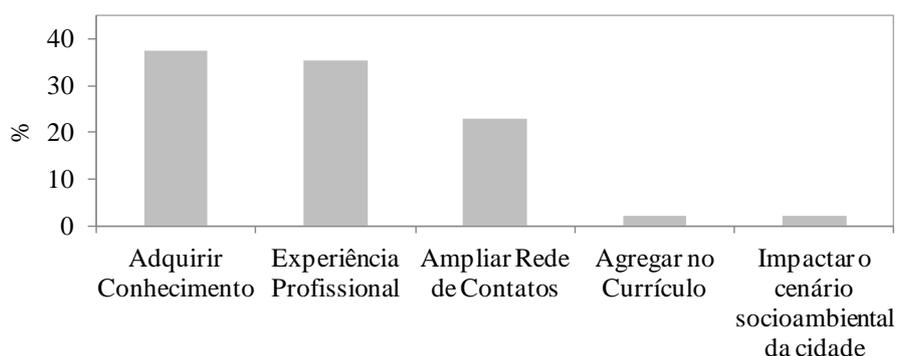


Figura 2. Motivos para inserção em uma EJ

Fonte: Elaborado pelos autores

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.

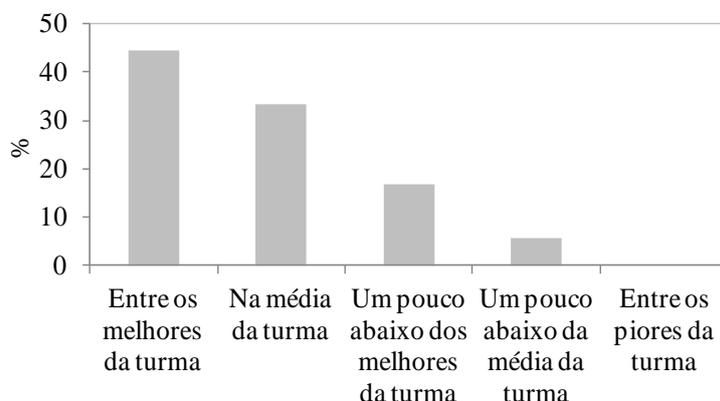


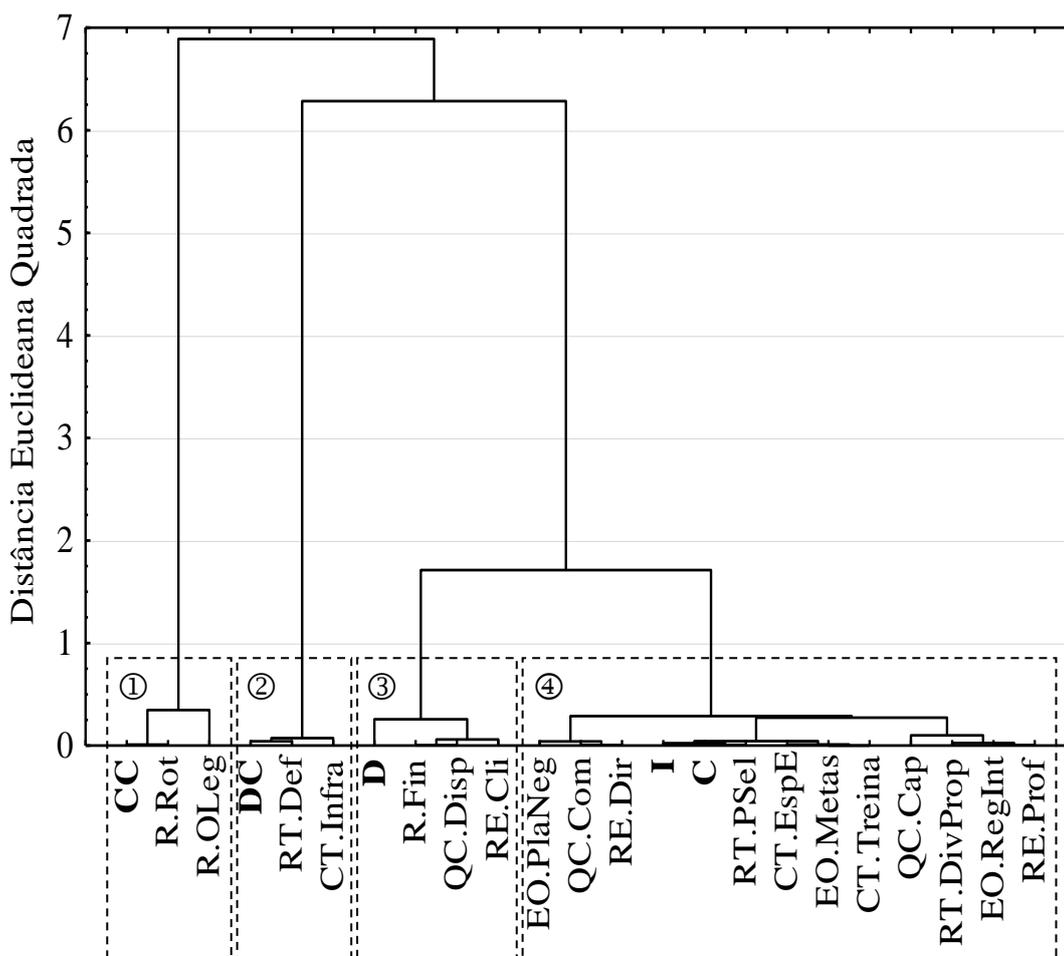
Figura 3. Desempenho acadêmico dos estudantes inseridos em EJ

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Aspectos Internos: 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), pois essas estiveram alocadas junto aos atributos de discordância.

As variáveis relacionadas com a estabilidade do quadro de colaboradores (R.Rot) e o cumprimento das obrigações legais (R.OLeg) se agruparam ao atributo "Concordo Completamente", portanto foram as que se apresentaram em melhores condições e podem ser consideradas como os pontos fortes das empresas analisadas. Todas as demais variáveis se encontraram em uma posição intermediária.



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

Figura 4. Classificação das variáveis

Fonte: Elaborado pelos autores

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 júnior e o melhor resultado para a empresa.

Os problemas enfrentados quanto a falta de rotina e dificuldades na implementação do planejamento também foram identificados por Frozza e Tosta (2019) em uma análise do planejamento dentro de uma universidade. Segundo os autores, o contato da gestão ocorre apenas na hora de formalizar as ações e, quando raramente ou genericamente ocorre, na hora de realizar o monitoramento.

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 UnB, geralmente são salas pequenas e escondidas, com alguns computadores e acesso à 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 Neto *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.

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 O² 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 Júnior 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.

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 há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está 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.

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.

Considerações finais

Os resultados ensejam as seguintes considerações:

- 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 às 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 à falta de critério de avaliação. Desse modo é sugerida uma análise periódica dessas variáveis neutras para que se possa verificar se está beneficiando ou prejudicando as empresas.

Referências

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

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

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

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2007.

FROZZA, T.; TOSTA, H. T. Planejamento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul: percepção dos servidores. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 8, n. 1, p. 96-119, 2019.

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

LOCATELLI, S. A. D.; VICENTIN, I. C. O planejamento estratégico para uma cidade inteligente sob a ótica do Curitiba 2035 e o Ranking Connected Smart Cities. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 8, n. 3, p. 497-522, 2019.

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. 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.

MORAES, D. A. F.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Planejamento estratégico: um estudo de caso da prefeitura municipal de Goioxim. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 8, n. 3, p. 333 - 356, 2019.

MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. **Empresa júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: Ed. Gráfica Pallotti, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/306364892>. Acesso em: 23 nov. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2007.

RAZZOLINI FILHO, E.; LEINIG, A. G. Greenwashing – planejamento estratégico de como enganar o consumidor que pretende ser sustentável – comparativo 2017/2018. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 8, n. 3, p. 382-401, 2019.

SILVA, J. G. R. da; ANDRADE, A. R. A empresa júnior e sua contribuição para a formação do administrador. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, XII., Anais[...]*, Resende, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/942288.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2018.