

DESAFIOS DA GESTÃO EMPRESARIAL DE EMPRESAS JUNIORES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUAS PRÁTICAS

Autores

Luciano Thome e Castro¹

Thomaz Martins de Aquino²

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar o modelo de gestão de Empresas Júniores, diferenciando-as a fim de permitir a identificação de suas práticas e ferramentas. Empresa Júnior é uma organização sem fins lucrativos gerida por alunos de graduação com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para seu desenvolvimento acadêmico e profissional. Modelo de gestão refere-se à forma com que as empresas organizam suas atividades, conduzem seu trabalho, alcançam seus objetivos e devem agir em situações diversas. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter descritivo, por meio de workshops com 7 empresas júniores de diferentes perfis. Para respaldar a aplicação multi-casos (YIN, 2001), deu-se início a uma revisão da literatura sobre modelo de gestão a fim de elaborar um protocolo de pesquisa que permitisse análise cruzada das práticas e ferramentas levantadas. Dentre os principais resultados constatou-se que há falta de preocupação das empresas júniores estudadas com a compreensão de seu modelo de negócio, ou seja, de sua proposta de valor. Esse levantamento se agrava pelo fato de 6 dos 7 casos estudados não gerirem seu contato com clientes e 5 manterem apenas dados superficiais em planilhas. Em contrapartida, notou-se em 6 casos a elaboração de diretrizes estratégica, mas, com apenas as duas empresas júniores de maior tempo de mercado apresentando ferramentas e metodologias para garantir o crescimento de longo prazo. Conclui-se que os maiores desafios estão relacionados a compreender quais assuntos de gestão merecem atenção; e qual momento para implementar determinada prática específica.

Palavras-chave: modelo de gestão; empresa júnior; estratégia; modelo de negócio.

CHALLENGES OF ENTREPRENEURIAL BUSINESS MANAGEMENT: A CASE STUDY ON ITS PRACTICES

Abstract

This work aimed to analyze the management model of Junior Companies, differentiating them in order to allow the identification of their practices and tools. Junior company. It is a non-profit organization managed by undergraduate students with the purpose of carrying out projects and services that contribute to their academic and professional development. Management model refers to the way in which companies organize their activities, conduct their work, achieve their goals and must act in different situations. To this end, a qualitative and descriptive research was carried out through workshops with 7 junior companies of different profiles. To support the multi-case application (YIN, 2001), a review of the literature on the management model was initiated in order to develop a research protocol that would allow cross-analysis of the practices and tools raised. Among the main results, it was found that there is a lack of concern of the junior

¹ Doutorado em Administração pela e docente pela FEA-RP/USP. E-mail: lucianothomecastro@gmail.com

² Mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, FGV. E-mail: thoomaz.martins@gmail.com

companies studied with the understanding of their business model, that is, of their value proposal. This survey is aggravated by the fact that 6 of the 7 studied cases do not manage their contact with customers and 5 maintain only superficial data in spreadsheets. On the other hand, it was noted in 6 cases the development of strategic guidelines, but with only the two junior companies with the longest time in the market presenting tools and methodologies to guarantee long-term growth. It is concluded that the biggest challenges are related to understanding which management issues deserve attention; and when to implement a specific practice.

Keywords: *management model; junior company; strategy; Business model.*

INTRODUÇÃO

Segundo o Artigo 2º da LEI Nº 13.267 (GOVERNO FEDERAL, 2016),

Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho. ” (GOVERNO FEDERAL, 2016, p.1)

A Empresa Júnior (EJ) é uma organização sem fins lucrativos e que não remunera sua mão de obra. Nestes termos, uma empresa júnior consegue executar seu portfólio de produtos e serviços de consultoria a preços abaixo do mercado, levando conhecimento de nível superior para empresas e empreendedores que, potencialmente, não poderiam pagar grandes consultorias ou outros serviços do gênero.

Tendo seu início na França, em 1967, o Movimento Empresa Júnior chegou ao Brasil em 1988 e, hoje, segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (2017), conta com 11 mil empresários juniores atuando em 391 EJ que juntos executaram 3.725 projetos no ano de 2016. São números que mostram a grande relevância e impacto do trabalho realizado por esse tipo de organização.

Um fator interessante é a que a Diretoria de uma empresa júnior se altera, normalmente, a cada período de um ano, ou seja, entram novos membros nas funções de apoio e mantem esse ciclo constante de crescimento e aprendizado. Como a organização não sustenta os mesmos indivíduos em sua estrutura organizacional, é comum enfrentarem desafios para manter o conhecimento específico e possuírem problemas de comunicação no período de troca de gestão e falhas nos processos ainda não institucionalizados.

Uma forma de lidar com esse conhecimento específico é o trabalho das Federações Estaduais de Empresas Juniores, organizações que auxiliam e apoiam as EJs de seu estado, aplicando diagnósticos de gestão, coletando informações, dentre outras atividades.

É muito importante para qualquer organização possuir um modelo de gestão forte e controlado, sendo fator crítico para o sucesso de organizações com grande rotatividade como as EJs. Porém, há uma suspeita de que empresas juniores não utilizam ferramentas e metodologias de gestão adequadas a essa realidade. Por isso foi realizado neste estudo um levantamento das atividades desenvolvidas por empresas juniores em sua gestão.

Assim, a pergunta que norteou tal pesquisa foi: *Quais as práticas e ferramentas utilizadas por empresas de consultoria júnior?*

A suposição é que, de fato, as empresas juniores não utilizam de forma consciente os modelos e ferramentas que melhor se adequem a sua realidade. Assim, o objetivo central deste trabalho foi analisar o modelo de gestão de empresas júnior, diferenciando-as a fim de permitir a identificação de suas práticas. *Os objetivos secundários foram identificar Quais os principais desafios de gestão encontrados pelas empresas juniores e quais as recomendações de melhorias pertinentes a esse perfil de organização.*

Entender que conceitos de gestão amplamente difundidos podem contribuir para uma melhoria dos resultados entregues tanto por organizações de mercado quando por empresas juniores é um ganho de maturidade significativo presente neste estudo.

O artigo presente está fundamentado em cinco partes. Inicialmente, essa explicação breve e introdutória. Logo a seguir será exposto o referencial teórico sobre modelo de gestão e o que se espera que uma organização de modo geral deva fazer. Em um terceiro momento será abordada a metodologia utilizada para a pesquisa que deu origem ao artigo. Em quarto lugar, os resultados que respondem as perguntas e objetivos. Por fim, uma breve reflexão sobre o trabalho abordado e sugestões de pesquisa futura.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Modelo de Gestão é o gerir por meio de um exemplo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização (FERREIRA, 2005). Refere-se à forma com que as empresas organizam suas atividades e seus recursos com a

aplicação de procedimentos, normas e regras. Desta forma, a gestão da empresa reflete sua cultura organizacional, seus valores, sua visão e sua missão. A palavra “Modelo” tem sua origem no latim *Modelus*, que significa molde ou forma, como conceito de algo que deve ser seguido. Ainda, gestão pode ser entendido como o ato de gerir, administrar.

É o modelo que define como a organização conduzirá seu trabalho, alcançará seus objetivos, produzirá seus produtos e deverá agir em situações diversas.

2.1 O que se sabe sobre Modelo de Gestão

A história sobre modelos de gestão no Brasil é recente. No início da década de 90 alguns empresários detectaram a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar e avaliar a gestão, a fim de atingir maior qualidade e competitividade. Em outubro de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações, privadas e públicas, instituíram a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, dedicado ao reconhecimento das boas práticas de qualidade pelas empresas nacionais, que se transformou em 2005 na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Passou a difundir entre as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), junto do Sebrae Nacional, o que se conhece hoje como Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Segundo a FNQ (2013), os Fundamentos da Excelência (Tabela 1) revelam padrões culturais internacionalizados nas organizações de Classe Mundial e conhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos gerenciais e consequentes resultados.

Tabela 1 - Fundamentos da Excelência

Pensamento sistêmico	Liderança transformadora	Valorização das pessoas e da cultura
Atuação em rede	Olhar para o futuro	Orientação por processos
Aprendizado organizacional	Conhecimento sobre clientes e mercados	Geração de valor
Inovação	Responsabilidade social	
Agilidade	Decisões fundamentadas	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em FNQ (2013)

A FNQ prossegue dizendo que “Os fundamentos, quando aplicados em sua plenitude, estão internalizados na cultura e presentes em cada atividade da organização.” (2008. p.8). Tais fundamentos são desdobrados em requisitos tangíveis que se inserem dentro de um framework capaz de reproduzir de forma lógica a condução de um negócio.

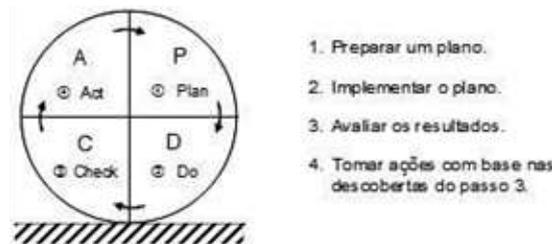
Segundo a FNQ (2008):

O direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão” (FNQ, 2008. p.10).

Assim, um modo de sistematizar esse modelo levantado pela FNQ é pensar a gestão como o ciclo PDCA (plan, do, check, act), muito popular na Administração. Com origem na década de 30 pelo estatístico americano Walter A. Shewhart, foi concebido como um ciclo de controle estatístico que pode ser continuamente repetido sobre qualquer problema ou processo. Ao publicar, em 1939, o *Statistical Method from the Viewpoint of Quality*, Shewhart inferiu que todo controle deveria partir de uma sequência lógica de Especificação, Produção e Inspeção.

Com a introdução do ciclo de Shewhart no Japão, sua proposta inicial foi alvo de objeções, o que levou a conclusão de que o “plan, do, se” não era adequado pela interpretação de que o verbo see (ver, olhar) representava uma ação passiva, apenas de inspeção. Assim, o modelo adotado no Japão passou a ser o PDCA como conhecido (figura 2.2), pois remete ao fato de que depois de a execução ser verificada deve-se tomar ações de correção ou melhoria.

Figura 1: Ciclo PDCA como desenvolvido no Japão



Fonte: Hosotani (1992)

De acordo com Nascimento (2011), o processo de Melhoria Contínua pode ser produzido usando o PDCA, pois, quando a organização atingir seus padrões de excelência tais padrões deverão inferir em mudanças contínuas, levando a uma melhoria constante dos processos da organização.

Segundo Falconi (2013), o método PDCA deve ser utilizado na organização como um todo de modo sistêmico, somente dessa forma o crescimento de longo prazo será alcançado. Ampliando esse conceito, deve-se tratar uma organização como um grande

sistema de gestão, com metas e melhorias a níveis estratégico, tático e operacional, fazendo com que as metas do diretor estejam diretamente ligadas às de sua chefia num relacionamento de causa e efeito.

Para melhor entendimento sobre o Nível Estratégico, é preciso recorrer à disciplina de estratégia empresarial. O mapa estratégico do Balanced Scorecard (Kaplan; Norton; 2004) fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor de modo a gerar resultados tangíveis para a organização. É composto por quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2004): financeira; do cliente; dos processos internos; e a perspectiva de aprendizado e crescimento. De modo sucinto, carecendo de profundidade, pode-se resumir a estratégia empresarial como definição e controle da Visão de Longo Prazo acrescida de Objetivos e Iniciativas Estratégicas.

Para melhor compreensão do Nível Tático, é importante abordar o que a organização deve realizar e entregar, ou seja, a Disciplina de Modelo de Negócio. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.14): “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”

Em 2004, Alexander Osterwalder publicou sua tese de doutorado na qual identifica os principais pontos de um modelo de negócio. Frente aos extensos planos utilizados no período – podendo alcançar mais de 100 páginas – seu trabalho revolucionou a forma com que organizações enxergam a criação de um novo negócio, sintetizado em um “canvas”: uma tela esquemática que materializa a Business Model Generation (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), ferramenta de geração de modelos de negócio.

Osterwalder e Pigneur trouxeram para o setor uma característica pouco utilizada, o Pensamento Visual que contempla a utilização de figuras, rascunhos, diagramas e Post-its™ para construir e discutir significados. Uma vez que os Modelos de Negócios são conceitos complexos, compostos de vários componentes e da inter-relação entre eles, é difícil compreender de fato um modelo sem fazer um desenho (2011).

Segundo o estudo citado, um modelo de negócio é composto por 9 componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Por fim, para compreender de melhor forma o Nível Operacional faz-se necessário recorrer à disciplina de Gestão por Processos, também chamada de BPM (Business Process Management). O foco no estudo dos processos remonta ao início do século

passado, com a melhoria de operações (TAYLOR, 1990), passando pela reengenharia no início da década de 1990, os movimentos da qualidade e pelo Sistema Toyota de Produção.

De acordo com Neubauer (2009), a gestão por processos é uma abordagem de gestão que permite às organizações uma maior facilidade de adaptação à contínua necessidade das mudanças requeridas pela dinâmica do mercado e seus consumidores. Trata-se de uma abordagem que promove o desenvolvimento e a melhoria contínua das estratégias organizacionais e que foca os esforços de gestão nas atividades do negócio que geram maior valor para o cliente (NEUBAUER, 2009).

Segundo Sordi (2008), os processos de negócio são fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais, ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes. Apesar da divisão realizada durante essa revisão metodológica, é interessante salientar que ambos os métodos não se prendem a uma única perspectiva (estratégico, tático ou operacional), utilizados apenas como insumo para aprofundamento do entendimento.

2.2 Framework teórico a ser utilizado

Conforme as particularidades apresentadas, Aquino e Castro (2016) apresentaram um modelo para estruturação da gestão empresarial, que pode ser interpretado como um modelo de referência:

Tabela 2 - Etapas de um Modelo de Gestão

1. Identificar Missão e proposta de Valor a Cliente	Osterwalder e Pigneur (2011); Kaplan e Norton (1997 e 2004); ABPMP Brasil (2013)
2. Comunicar aos <i>Stakeholders</i>	Osterwalder e Pigneur (2011)
3. Definir Projetos Fim	ABPMP Brasil (2013)
4. Desenhar Fluxo de Trabalho	ABPMP Brasil (2013); Sordi (2008); Neubauer (2009)
5. Atribuir Responsáveis Pelas Atividades	ABPMP Brasil (2013)
6. Definir Visão de Longo Prazo	Kaplan e Norton (1997 e 2004)
7. Definir Objetivos Estratégicos	Kaplan e Norton (1997 e 2004)
8. Criar Iniciativas Estratégicas	Kaplan e Norton (1997 e 2004)
9. Entender Fontes de Captação e Saida de Capital Financeiro	Osterwalder e Pigneur (2011); Kaplan e Norton (1997 e 2004)
10. Desenhar Indicadores para Coleta de Informação	Kaplan e Norton (1997); Falconi (2013)
11. Desenhar Metas para Garantir Resultados	Kaplan e Norton (1997); Falconi (2013)
12. Aplicar Aprendizado e Conhecimento para novo Planejamento	Taylor (1990); Hosotani (1992); Falconi (2013); Nascimento (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Aquino e Castro, 2016

Para fins didáticos e facilitação na apresentação dos resultados, as etapas serão chamadas de 1 a 5 de “Perspectiva de Entrega de Valor para Stakeholders”. Etapas de 6 a 9 de “Perspectiva de Visão de Futuro da Empresa”. E, por fim, as etapas de 10 a 12 de “Perspectiva do Crescimento de Longo Prazo”.

3 MÉTODO

Este trabalho possui natureza predominantemente qualitativa, portanto, seu desenvolvimento se deu por meio de um estudo multi-casos, tentando identificar as práticas e ferramentas que têm sido utilizadas por sete empresas de consultoria júnior para gerirem suas atividades internas no ano de 2015.

O modelo de estudo de casos que será desenvolvido está baseado no que é proposto por Yin (2001) e foram utilizados workshops e conversas com a Diretoria Executiva dessas empresas como estratégia de coleta de dados.

A escolha de um estudo de caso como estratégia de pesquisa depende de três condições: (a) tipo de questão de pesquisa proposta, (b) extensão de controle que um pesquisador tem sobre efeitos comportamentais e (c) nível de foco sobre acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001). Estudo de caso é definido por Yin (2001) como a estratégia de pesquisa mais indicada quando as questões de pesquisa começam com “Como” e “Por quê” e, ainda, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os dados. Tais características descritas podem ser observadas nesta pesquisa.

Sobre a escolha de casos múltiplos, Yin (2001) coloca que a opção pelo estudo de casos múltiplos permite evidências mais concretas, quando comparado ao caso único, mas também requer mais tempo e recursos.

Para os workshops foram desenvolvidos roteiros estruturados (Tabela 3) contendo um guia de perguntas a serem abordadas durante o processo de aplicação junto aos diretores das empresas juniores.

Definiu-se o workshop, no caso deste estudo, como uma reunião presencial com todos os diretores da EJ e com duração de 3 a 4 horas, em que o período inicial foi dedicado à explicação do trabalho em questão e do porquê das perguntas (protocolo de pesquisa), e a parte final ao levantamento das respostas por parte dos diretores.

O guia de perguntas foi baseado no modelo de gestão levantado no Referencial Teórico.

Tabela 3 - Protocolo de Coleta de Dados

Perspectiva	Etapa	Pergunta (Protocolo)
Entrega de Valor para Stakeholders	1. Identificar Missão e proposta de Valor a Cliente	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia a entrega de valor aos <i>stakeholders</i> ?
	2. Comunicar aos <i>Stakeholders</i>	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia o relacionamento com <i>stakeholders</i> ?
	3. Definir Projetos Fim	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia a forma com que tal valor será entregue?
	4. Desenhar Fluxo de Trabalho	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia a execução de tais entregas?
	5. Atribuir Responsáveis Pelas Atividades	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define, alinha e gerencia as expectativas dos colaboradores com a responsabilidade das atividades?
Visão de Futuro da Empresa	6. Definir Visão de Longo Prazo	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define onde irá chegar?
	7. Definir Objetivos Estratégicos	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia o modo como irá atingir essa visão?
	8. Criar Iniciativas Estratégicas	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia a execução desse modo?
	9. Entender Fontes de Captação e Saída de Capital Financeiro	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia quanto irá gastar e cobrar?
Crescimento de Longo Prazo	10. Desenhar Indicadores para Coleta de Informação	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia o levantamento de informações relevantes?
	11. Desenhar Metas para Garantir Resultados	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa armazena e gerencia as informações levantadas?
	12. Aplicar Aprendizado e Conhecimento para novo Planejamento	Através de quais ferramentas e metodologias a empresa gerencia a melhoria de suas atividades?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, é importante entender como derivar conclusões de um estudo multi-casos. Yin (2001) traz um esquema em que os passos e procedimentos de uma estratégia de pesquisa, através do estudo de casos, são relacionados à opção de um procedimento multi-casos. Existem três fases, de acordo com o autor: (1) a definição e o planejamento dos

casos; (2) a preparação, coleta de dados e análise das informações individuais e; (3) novamente análise e conclusões finais.

As empresas juniores estudadas são provenientes de universidades públicas dos estados de São Paulo e Paraná, sediadas em cidades de diferentes portes. A diversidade também está presente nas áreas de atuação, número de membros, período de atividade e até na existência, ou não, de vínculo com a Federação de Empresas Juniores de seus estados. Tudo pensado de modo a obter, mesmo com a limitação amostral, um resultado de estudo mais fidedigno, como pode se ver na Tabela 4.

Tabela 4 - Informações Gerais sobre os Casos Analisados

	EJ A	EJ B	EJ C	EJ D	EJ E	EJ F	EJ G
Área de Atuação	Engenharia de Produção	Engenharia Agrícola	Engenharia de Biosistemas	Saúde	Engenharia de Alimentos	Artes	Da Terra
Número de Membros	62	28	33	27	54	11	13
Período de Atividade	4 anos	23 anos	4 anos	5 anos	11 anos	4 anos	3 anos
Tamanho da Cidade de Atuação	90 mil habitantes	300 mil habitantes	70 mil habitantes	600 mil habitantes	70 mil habitantes	12 milhões de habitantes	340 mil habitantes
Vínculo com Federação	Não Possui	Federada	Não Possui	Não Possui	Federada	Não Possui	Não Possui

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

4 RESULTADOS

Uma comparação entre as respostas apresentadas possibilitou confrontar as práticas de gestão observadas nas empresas juniores, permitindo, assim, compreender o que está sendo realizado nessas organizações.

Pode-se traduzir as práticas levantadas e apresentadas nas tabelas 6, 7 e 8 pela ocorrência de respostas às perguntas realizadas pelo protocolo de pesquisa. Ou seja, a Tabela 5 apresenta a informação de se a organização apresentou (marcado como “X”) ou não (espaço vazio) alguma prática relacionada à pergunta em questão. A marcação “ - ” significa que a EJ citou alguma prática, porém não de uso gerencial, apenas para fins de alocação de informação.

Tabela 5 - Análise de Recorrência das Prática de Gestão

Etapa Questionada / EJ	A	B	C	D	E	F	G	Frequência
1. Identificar Missão e proposta de Valor a Cliente			X					14,3 %
2. Comunicar aos Stakeholders	X	X	-	-	X	-	-	42,8 %
3. Definir Projetos Fim	X	X		X	X	X	X	85,7 %
4. Desenhar Fluxo de Trabalho		X	X	X	X	X	X	85,7 %
5. Atribuir Responsáveis Pelas Atividades	X	X	-	X	X	X	X	85,7 %
6. Definir Visão de Longo Prazo	X	X	X	X		X	X	85,7 %
7. Definir Objetivos Estratégicos	X	X	X		X	X	X	85,7 %
8. Criar Iniciativas Estratégicas	X	X					X	42,8 %
9. Entender Fontes de Captação e Saída de Capital Financeiro		X	X	X	X		X	71,4 %
10. Desenhar Indicadores para Coleta de Informação	X	X	X	X	X	X	X	100 %
11. Desenhar Metas para Garantir Resultados	X	X	-	X	X	X	X	85,7 %
12. Aplicar Aprendizado e Conhecimento para novo Planejamento		X		X	X			42,8 %

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 6 - Análise Cruzada de Casos na Perspectiva dos Stakeholders

Empresa Júnior	1. Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia a entrega de valor aos stakeholders?	2.[...] define e gerencia o relacionamento com stakeholders?	3.[...] define e gerencia a forma com que tal valor será entregue?	4.[...] define e gerencia a execução de tais entregas?	5.[...] define, atinha e gerencia as expectativas dos colaboradores com a responsabilidade das atividades?
EJ A	- Não faz.	- Proposição ativa por meio de eventos; - Planilha com informações gerais dos Clientes.	- Define projetos que possui conhecimento para realizar em um portfólio.	- Não faz.	- Divide atividades de modo informal. - Plano de Carreira.
EJ B	- Não faz.	- Planilha de Controle de Contatos; - Planilha de Proposição de Parceiros; - Análise e Avaliação de Fornecedores.	- A empresa define projetos que possui capacidade de realizar em um portfólio comercial; - Realiza relatório de Viabilidade de Projetos.	- Ferramenta Própria para Gerenciamento de Projetos e Fezias; - Define Fezias através de Fluxograma; - Planilha de Eventos.	- Divide atividades de modo informal; - Planilha de Avaliação de Perfil de Candidatos; - Controle de Presença; - Plano de Carreira e Coaching.
EJ C	- Banco: Model/Carrear por perfil do projeto	- Contatos em Planilha.	- Não define previamente.	- Alocação de atividades na plataforma Asana.	- Divide atividades de modo informal.
EJ D	- Não faz.	- Centraliza os contatos em uma Planilha de Clientes.	- Define projetos que possui conhecimento para realizar em um portfólio.	- Possui um plano de Pré-Projeto padrão para cada tema do seu Portfólio.	- Divide atividades informalmente; - Planilha para Costagem de Advertências.
EJ E	- Não faz.	- CRM (para manter relacionamento); - Slack para comunicação Interna.	- Define projetos que possui conhecimento para realizar em um portfólio; - Descreve em um plano de Pré-Projeto.	- Define através de: FDCA, SWOT, SWOT, e Cronograma; - Gerencia via aplicativo site Trello.	- Divide atividades de modo informal; - Possui plano de Desenvolvimento e Acompanhamento de Membros.
EJ F	- Não faz.	Banco de dados de Clientes.	- A empresa define projetos que possui conhecimento para realizar em um portfólio comercial; - Define seus eventos com base em uma listagem simples.	- Possui ferramenta de acompanhamento de Eventos; - Possui ferramenta de acompanhamento de Postagens e Divulgações.	- Divide atividades de modo informal; - Possui Painel para acompanhamento de Membros e Planilha de acompanhamento de Presença.
EJ G	- Não faz.	Não faz.	- Define projetos que possui conhecimento para realizar em um portfólio comercial; - Informações em um Manual para Gerenciamento de Projetos.	- Utiliza de Mapeamento de Processos para seus Projeto; - Executando as atividades através da ferramenta Trello.	- Regimento Interno; - Banco de Horas; - Análise de Necessidade de Aprendizado; - Painel de Recados Positivos.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

Tabela 7 - Análise Cruzada de Casos na Perspectiva Interna da Empresa

Empresa Júnior	6. Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define aonde irá chegar?	7. [...] define e gerencia o modo como irá atingir essa visão?	8. [...] define e gerencia a execução desse modo?	9. [...] define e gerencia quanto irá gastar e cobrar?
EJ A	- Planejamento Estratégico com missão, visão e valores.	- Define metas dentro do Plano Estratégico.	- Realiza um plano com as atividades do ano e aloca em um cronograma para a execução.	- Não faz.
EJ B	- Planejamento Estratégico com missão, visão e valores.	- Possui uma Arvore de Metas e Indicadores.	- Aloca nas Ferramentas Próprias de Gerenciamento de Projetos e Feiras.	- Planilha de Orçamento baseada na Planilha de Precificação.
EJ C	- Planejamento Estratégico com missão, visão e valores.	- Defini metas por equipe.	- Não define previamente.	- Realiza Planejamento Financeiro por projeção do Fluxo de Caixa.
EJ D	- Descrição das Diretrizes Estratégicas.	- Não faz.	- Não faz.	- A empresa possui uma planilha para auxiliar na Precificação de projetos e eventos que utiliza do Fluxo de Caixa como conhecimento.
EJ E	- Não faz.	- Metas por Departamento.	- Não faz.	- Controle de Caixa; - Projeção de Cenários; - Orçamentos.
EJ F	- Planejamento Estratégico com missão, visão e valores.	- Painel de Metas atrelados ao Mapa Estratégico.	- Não faz.	- Não faz.
EJ G	- Planejamento Estratégico.	- Mapa Estratégico;	- <i>Balanced Scorecard</i> para definir; - Planilha de Acompanhamento para gerenciar.	- Planejamento Financeiro com projeção de Fluxo de Caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

Tabela 8 - Análise Cruzada de Casos na Perspectiva da Melhoria

Empresa Júnior	10. Através de quais ferramentas e metodologias a empresa define e gerencia o levantamento de informações relevantes?	11. [...] armazena e gerencia as informações levantadas?	12. [...] gerencia a melhoria de suas atividades?
EJ A	- Feedbacks de Projetos; - Avaliação 360° das equipes; - Pesquisa de Opinião com Alunos e Professores; - Pesquisa de Mercado.	- Livro Caixa; - DropBox e Drive; - Relatório por Diretor com aprendizados da gestão.	- Não faz.
EJ B	- Feedbacks; - Pesquisa de Clima Organizacional; - Pesquisa de Mercado.	- Documentação em Google Drive e Dropbox; - POP's (Procedimento Operacional Padrão); - Modelos de Documentações; - Relatórios Semanais de Equipe; - Planilhas para: registro de meios de prospecção, de empresas funcionais, e banco de consultores.	- Programa 8S; - FMEA; - Arvore de Problemas; - Fluxograma de Solução; - Traça Ações Corretivas e Preventivas nos Planejamentos.
EJ C	- Feedbacks de Eventos; - Avaliação de Desempenho; - Ouvidoria do Recursos Humanos; - Análise de Mercado.	- Documentação de arquivos em Google Drive e Pendrive.	- Não faz.
EJ D	- Feedbacks; - Acompanhamentos de Progresso.	- Documentação de arquivos em um email centralizado; - Possui Documento de Estruturação por Área; - Bancos de Dados sobre Dinâmicas e Imagens.	- Programa 5S.
EJ E	- Feedbacks; - Sistema de Qualificação Interna; - NPS (<i>Net Promoter Score</i>).	- Documentação em Google Drive; - Manual de Departamento; - Banco de Dados de Departamento; - Relatório de Erros.	- PDCA para Projetos; - 6W3H para Projetos; - SWOT para Projetos.
EJ F	- Feedbacks para atividades internas e externas; - Avaliação 360°.	- Documentação de arquivos em Atas de Reuniões; - Documentados em Drive; - Relatórios de Gestão por Diretoria.	- Não faz.
EJ G	- Feedbacks de Projetos e de Membros; - Avaliação 360°; - Pesquisa de Mercado.	- Documentação em Google Drive e em Pasta Física; - Documentos Padrões para atividades; - Manual por Diretoria.	- Não faz.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

4.1 Perspectiva dos Stakeholders

Por contraste pode-se perceber que há uma falta de preocupação das empresas juniores estudadas para com a compreensão de seu modelo de negócio, ou seja, de sua proposta de valor. O fato pode ser atribuído a muitas utilizarem o modelo de negócio de outras EJs como base, porém isso não a exclui do risco de realizar atividades irrelevantes para seus stakeholders. Sem a devida validação do modelo de negócio não há compreensão sobre a lógica de criação, entrega e captura do real valor que deveriam entregar como organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Outra percepção exposta pela análise cruzada é de que a maior parte das EJs apenas armazena o contato de seus clientes, sem realizar nenhum trabalho sobre os dados ou ação assertiva sobre a informação documentada. Apenas o Caso E apresentou a utilização de CRM (customer relationship management) para gerenciamento do relacionamento, que deverá garantir a EJ maior fidelidade de clientes e aproveitamento de oportunidades no longo prazo.

No Caso B há também um cuidado com os demais stakeholders, que possuem tanta importância quanto o cliente comercial, ao fazer controle da prospecção de parcerias e realizar avaliação de fornecedores.

Referente aos projetos comerciais, exceto a EJ B, nenhuma verifica a viabilidade de se realizar os itens descritos em seu portfólio. Nem uma validação sobre a forma que este projeto está atendendo a entrega de valor da organização, nem uma validação sobre a viabilidade financeira e de recursos humanos necessários para execução do projeto são realizadas. Acabam focando apenas a questão de ter, ou não, o conhecimento necessário para o tipo de projeto divulgado.

Outra exceção é o Caso E, que realiza Planejamento seguindo ciclo PDCA, análise SWOT, 6W3H e Cronograma antes de começar o projeto ou atividade. De todo modo, praticamente todos os casos (85,7%) apresentaram controle das atividades executadas, com ferramentas e práticas de gerenciamento.

Os dois casos mais citados, B e E, tratam-se de EJs que estão há mais tempo no mercado e que possuem respaldo de suas respectivas federações.

Ainda assim, pode-se perceber que EJs mais novas estão trazendo inovações de gestão, como o cuidado com a proposta de valor pela realização do Quadro Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) no Caso C e na realização de Mapeamento de processos (ABPMP BRASIL, 2013) para projetos fim no Caso G.

4.2 Perspectiva Interna da Empresa

Praticamente todas as empresas juniores estudadas apresentaram elaboração de diretrizes estratégicas para direcionamento de visão de futuro, por meio da apresentação de metas de forma estruturada, como a elaboração de Mapa Estratégico (Casos F e G), Painel de Metas (Caso F) e Árvore de Metas (Caso B).

Porém, é importante citar que em alguns casos as metas não foram atreladas aos objetivos e diretrizes estratégicas em si, mas aos departamentos. Segundo a ABPMP Brasil (2013), é possível interpretar esse pensamento funcional como a falta de pensamento sistêmico da organização, tendo ocorrido tanto em EJ nova (Caso C) quanto em EJ mais madura (Caso E).

Olhando para a terceira pergunta da Perspectiva Interna, percebe-se que muitas empresas juniores não se atentam à execução com o mesmo cuidado que possuem ao lidar com as Diretrizes e Objetivos estratégicos. Algumas acompanham as atividades executadas, mas apenas o Caso G, EJ mais nova e uma das menores, apresentou uma estrutura completa para controle por meio do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por fim, 5 das 7 EJs estudadas apresentaram alguma forma de controle dos gastos. É interessante notar a recorrência de projeções com base no histórico do fluxo de caixa.

4.3 Perspectiva da Melhoria

Nesta perspectiva é fácil observar (Tabela 9) que apenas as duas mais antigas (Casos B e E) empresas juniores, e únicas com vínculo nas respectivas federações, apresentam ferramentas e metodologias estruturadas para reduzir falhas e garantir o crescimento de longo prazo das atividades da organização. Tal fato é crucial para

completar o Ciclo PDCA, permitindo que a organização, depois de verificar a execução, tome ações corretivas ou de melhoria (HOSOTANI, 1992).

Todas as empresas juniores apresentam a utilização de Feedbacks como forma de coleta de informações, expondo que ao concluir suas atividades existe um cuidado grande para entender a percepção do stakeholder envolvido. As EJs utilizam de armazenamento em nuvem para seus arquivos, exceto o Caso D, que armazena suas informações dentro de um e-mail, correndo grandes riscos de perda de dados e documentos, visto que essa não é uma ferramenta desenvolvida para tal fim.

Para concluir, há um grande destaque para a forma com que o Caso B gerencia suas informações. Diferente dos demais, utiliza-se da consolidação das informações em Procedimentos Operacionais Padrão e Modelos de Documento Padrão (equivalente ao Caso G) e centraliza informações relevantes em planilhas de dados para facilitar o acesso e manipulação do conhecimento. É interessante ressaltar que esta EJ já conquistou diversos prêmios sobre sua excelência em gestão que atestam a qualidade de tais práticas.

De um modo geral, as EJs possuem diversas práticas e ferramentas para levantamento e armazenamento de informações e dados em geral. Porém, apenas 42,8% dos casos recorrem a métodos ou ferramentas para auxiliar na utilização prática dessas informações.

4.4 Modelo de Gestão de Empresas Juniores

Com base nesta discussão sobre as atividades das empresas juniores e na revisão da literatura sobre modelo de gestão (Capítulo 2. Referencial Teórico), buscou-se sintetizar Atividades e Ferramentas apresentadas por dois perfis de empresa júnior.

No primeiro perfil (Tabela 9), procurou-se entender as práticas realizadas pelas EJs mais consolidadas e contrastar com as práticas mais simples das menores e mais novas. Assim, utilizando a análise deste Capítulo 4, e respaldados pelo estudo bibliográfico do Capítulo 2, buscou-se apresentar as boas práticas realizadas, e recomendadas, para uma Empresa Júnior com baixo nível de maturidade em gestão – com menor tempo de mercado e poucas práticas e ferramentas já institucionalizadas.

Tabela 9 - Modelo de Gestão recomendado para uma Empresa Júnior com

Etapa Ligada	Práticas e Ferramentas
1. Identificar Missão e proposta de Valor a Cliente	- Define por <i>Business Model Canvas</i> .
1.1 Comunicar aos Stakeholders	- Planilha de Controle de Contatos.
4. Definir Projetos Fim	- Define projetos que possui capacidade de realizar em um portfólio.
6. Desenhar Fluxo de Trabalho	- Ferramenta própria, ou sistemas como Trello, para controle dos Projetos, Eventos e atividades de equipe.
7. Atribuir Responsáveis Pelas Atividades	- Planilha de Avaliação de Perfil dos Membros; - Plano de Carreira; - Divide atividades de modo informal.
2. Definir Visão de Longo Prazo	- Descrição das Diretrizes Estratégicas: missão, visão e valores.
3. Definir Objetivos Estratégicos	- Planilha com Objetivos Estratégicos que traduzam a Visão, com Metas e Indicadores.
5. Criar Iniciativas Estratégicas	- Define em um Plano com cronograma das Iniciativas Estratégicas; - Gerencia em Planilha de Acompanhamento por responsáveis.
8. Entender Fontes de Captação e Saída de Capital Financeiro	- Controle do Fluxo de Caixa para tomada de decisões sobre alocação de recurso no Curto prazo.
9. Desenhar Indicadores para Coleta de Informação	- Feedbacks para Projetos, Eventos e atividades diversas; - Avaliação 360°; - Análise de Mercado.
10. Desenhar Metas para Garantir Resultados	- Documentação em Google Drive ou Dropbox; - Planilhas de Dados para fácil acesso a Informações Relevantes.
11. Aplicar Aprendizado e Conhecimento para novo Planejamento	- Planilha de análise de Risco para planejamentos; - 5W2H para Traçar Ações Corretivas e Preventivas nos Planejamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o segundo perfil (Tabela 10), houve o cuidado em identificar, dentro da literatura e dos casos analisados, todas as práticas que contribuem para a execução das etapas apresentadas pela Tabela 3 (Etapas de um Modelo de Gestão), ao responder uma das perguntas da Pesquisa: “Quais as recomendações de melhorias pertinentes a esse perfil de organização [Empresa Júnior]? ”.

Tabela 10 - Modelo de Gestão recomendado para uma Empresa Júnior com

Etapa Ligada	Práticas e Ferramentas
1. Identificar Missão e proposta de Valor a Cliente	- Define por <i>Bussines Model Canvas</i>
1.1 Comunicar aos Stakeholders	- Define e gerencia por CRM (<i>customer relationship management</i>)
4. Definir Projetos Fim	- Define realizando estudo de viabilidade de Projetos; - Gerencia as informações sobre capacidade de execução em uma Planilha
6. Desenhar Fluxo de Trabalho	- Define por Mapeamento de todos seus Processos de Negócio; - Gerencia atividades fim por planilha de gerenciamento de projetos ou eventos, ou plataformas como Trello; - Gerencia atividades de apoio e de equipe por planilha de gerenciamento dos processos segmentados por equipe.
7. Atribuir Responsáveis Pelas Atividades	- Planilha de Avaliação de Perfil de Candidatos; - Plano de Carreira; - Análise de Necessidade de Aprendizado; - Possui plano de Desenvolvimento e Acompanhamento de Membros. - Divisão de atividades pautadas nas informações geradas acima.
2. Definir Visão de Longo Prazo	- Descrição das Diretrizes Estratégicas: missão, visão e valores.
3. Definir Objetivos Estratégicos	- Mapa Estratégico com objetivos estratégicos definidos por perspectivas do BSC.
5. Criar Iniciativas Estratégicas	- Definir por <i>Balanced Scorecard</i> com planos de ação; - Gerenciar com a alocação dos planos nos processos segmentados por equipe.
8. Entender Fontes de Captação e Saída de Capital Financeiro	- Controle do Fluxo de Caixa; - Planejamento Financeiro com Cenários para alocação de recursos; - Planilha de Apoio a Precificação.
9. Desenhar Indicadores para Coleta de Informação	- Feedbacks para Projetos, Eventos e atividades diversas; - Análise de Mercado para Oportunidades; - Avaliação 360° com equipes; - Pesquisa de Clima Organizacional; - Ouvidoria interna e externa.
10. Desenhar Metas para Garantir Resultados	- Documentação em Google Drive ou Dropbox; - POP's (Procedimento Operacional Padrão) e Manuais de Atividades Operacionais Ocorrentes; - Planilhas de Dados para fácil acesso a Informações Relevantes.
11. Aplicar Aprendizado e Conhecimento para novo Planejamento	- FMEA e SWOT para entender Riscos e dificuldades em projetos e/ou eventos; - Árvore de Problemas para realizar soluções pontuais; - 5W2H para Traçar Ações Corretivas e Preventivas; - PDCA para Traçar as Ações dos Planejamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante reiterar que o Modelo recomendado não deve ser seguido como norma, compõe apenas um conjunto de práticas que se demonstraram positivas para os perfis generalizados de organizações.

A suposição é de que as tabelas 9 e 10, mais do que apresentarem as boas práticas observadas e respaldadas pela revisão da literatura, sirvam como um guia de recomendação para os dois perfis de EJs correspondentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender como se dá o modelo de gestão da EJ em que se trabalha é de extrema relevância, visto que este possui, além das práticas, a relação entre as mesmas para se atingir um resultado a nível organizacional.

Resgatando as discussões anteriores, pode-se perceber que a pergunta principal da pesquisa – Quais as práticas e ferramentas utilizadas por empresas de consultoria júnior? – foi respondida durante todo o Capítulo 4. As tabelas 6, 7 e 8 trazem de forma completa as práticas e ferramentas utilizadas pelas Empresas Júniores estudadas, e ao final do capítulo, as tabelas 9 e 10 mostram a síntese do que são as práticas mais utilizadas para esse perfil de organização, gerando assim a resposta para uma das perguntas secundárias: Quais as recomendações de melhorias pertinentes a esse perfil de organização?

É válido dizer que a pesquisa apresentada obteve um subproduto interessante, em que o simples fato de aplicar o protocolo de pesquisa fez a empresa repensar e entender pontos da gestão que antes não eram colocados em pauta. Esse resultado adicional corrobora o que foi percebido durante o estudo, que os principais desafios de gestão encontrados pelas empresas juniores (última pergunta secundária da pesquisa) estão ligados a: 1) compreender quais assuntos de gestão merecem atenção e dedicação na implementação de práticas; 2) entender qual o momento, ou nível de maturidade, adequado para implementar determinada prática ou ferramenta.

Apesar dos resultados alcançados, a pesquisa possui limitação amostral. Sete casos, em um ambiente de 391 EJs é uma amostra pouco fidedigna. O motivo pelo qual foram utilizados poucos casos foi a necessidade de aplicação presencial, visto que dado o perfil dos membros dessas organizações, possivelmente as perguntas não seriam respondidas conforme o que estava sendo solicitado. Tentou-se estabilizar a situação com o embasamento teórico apresentado na revisão da literatura, porém recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas com maiores amostras.

Ademais, seria interessante aprofundar o estudo sobre as metodologias de gestão. A busca pela relação entre as áreas, como estratégia e processos, poderia trazer grandes benefícios à gestão de empresas, júniores ou não.

REFERÊNCIAS

- ABPMP BRASIL. BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. V3, ed.1, 2013.
- AQUINO, Thomaz M.; CASTRO, Luciano Thomé. Sugestão de etapas para a estruturação da gestão empresarial de pequenas empresas. *Revista de Negócios*, v. 21, n. 3-4, p. 39-51, July, 2016.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. Conheça o MEJ < <https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej> > acesso em 18 de abril de 2017
- FALCONI, VICENTE. O Verdadeiro Poder. 2ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.
- FERREIRA ET AL. Modelos de Gestão. FGV Editora, 2005
- FNQ. Cadernos Rumo a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). São Paulo, 2008
- FNQ. Critérios de Excelência, avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. Ed.20, São Paulo, 2013
- GOVERNO FEDERAL. Lei Nº 13.267. < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm > acesso em 18 de abril de 2017
- HOSOTANI, KATSUYA. The QC problem solving approach: solving workspace problems. Quality Resources, 1992
- KAPLAN, R.; NORTON, D. Mapas Estratégicos, Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Elsevier, 2004
- NASCIMENTO, A. F. G. A utilização da metodologia do ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria contínua. Tese (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) ICAP-MG, Faculdade Pitágoras, Minas Gerais, 2011.
- NEUBAUER, T. An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal* Bingley, v.15, n.2, p.166-183, 2009.
- OSTERWALDER, ALEXANDER. The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne. 2004
- OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNNEUR, YVES. Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta Book, 2011.
- SORDI, J. O. DE .Gestão Por processos: uma abordagem da moderna administração. Saraiva, 2008. Cap. 2.
- SHEWHART, WALTER A. Statistical Method from the Viewpoint of Qualit. New York, 1939
- TAYLOR, F. Princípios da Administração Científica. Tradução de Arlindo Vieira Ramos sobre o original datado de 1911. São Paulo: Atlas, 1990
- Yin, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed, 2001.