Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v2, 2022/02

ISSN 2178-6925

PROCESSOS INTERNOS DE ESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA JÚNIOR: ESTUDO DE CASO DA GROW UP CONSULTORIA JÚNIOR FASAR

INTERNAL PROCESSES OF STRUCTURING A JUNIOR COMPANY: A CASE STUDY OF THE GROW UP CONSULTORIA JÚNIOR FASAR

Ana Clara Tavares de Paula
Graduanda em Administração,
Faculdade Santa Rita – FaSaR
anac.tavares44@gmail.com

José Leonardo de Oliveira Rodrigues
Mestre em Administração (FNH/MG)
Professor da Faculdade Santa Rita – FaSaR – Conselheiro Lafaiete/MG
leonardo.rodrigues@fasar.com.br

Recebido: 25/01/2022 – Aceito: 17/02/2022

Resumo

As empresas juniores são um espaço para, ainda dentro da Universidade, os estudantes desenvolverem diversas habilidades exigidas no mercado de trabalho. O processo para se estruturar uma empresa júnior é uma tarefa que requer bastante atenção para ser executado de forma eficiente. Este trabalho tem o objetivo de compreender as metodologias e ferramentas necessárias para desenvolver os processos internos de estruturação de uma empresa júnior, através de um estudo de caso da empresa júnior Grow Up Consultoria Júnior FaSaR, e sendo como metodologia de pesquisa do tipo descritiva e explicativa. Com este trabalho observa- se que com as ferramentas adequadas o processo de estruturar uma empresa júnior torna-se fluído e ameniza as falhas e o retrabalho dos membros. Conclui-se então que uma empresa júnior bem estruturada obtém resultados expressivos e desenvolve com maior facilidade seus membros.

Palavras chave: Empresa júnior; processos internos; ferramentas.

Abstract

Junior companies are a space for students, even within the University, to develop various skills required in the job market. The process of structuring a junior company is a task that requires a lot of attention to run efficiently. This work aims to understand the methodologies and tools necessary to develop the internal processes of structuring a junior company, through a case study of the junior company Grow Up Consultoria Junior FaSaR, and as a descriptive and explanatory research methodology . With this work, it is observed that with the proper tools, the process of structuring a junior company becomes fluid and eases members' failures and rework. It is therefore concluded that a well-structured junior company obtains expressive results and develops

ISSN 2178-6925

its members more easily.

Keywords: Junior Company; internal processes; tools.

1. Introdução

Empresa Júnior é uma associação sem fins lucrativos que tem como integrantes alunos matriculados em instituições de ensino superior, onde todos os membros prestam serviço voluntário. Tem como objetivos a execução de projetos de consultoria para empresas em qualquer ramo de atuação e a disseminação do empreendedorismo na sociedade acadêmica.

Apesar de os integrantes de empresas juniores serem estudantes de uma mesma instituição de ensino superior, essa não pode interferir na gestão e na tomada de decisão dos alunos frente à empresa júnior, o intuito é que os alunos exerçam o papel de gestores e assim coloquem em prática os conteúdos aprendidos em sala de aula.

A primeira empresa júnior surgiu no ano de 1967, na Escola Superior das Ciências Econômicas e Comerciais, na França, criada por alunos que sentiram a necessidade de colocar em prática os conhecimentos acadêmicos. O movimento foi tão bem-sucedido que em pouco tempo se espalhou pelo restante da Europa, e depois pelo mundo. No Brasil, o Movimento Empresa Júnior chegou no ano de 1988, com a criação da Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e alcançou todas as regiões do país. Atualmente, há mais de 900 empresas juniores brasileiras. (BRASIL JÚNIOR,2019)

No Brasil, para a criação e legitimação uma empresa júnior deve respeitar os requisitos da Lei Federal nº 13.267 (BRASIL, 2016) e ser regulamentada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, e representada a nível estadual pela Federação de Empresas Juniores.

O aluno que tem a oportunidade de integrar como membro em uma empresa júnior adquire habilidades importantes para seu desenvolvimento profissional, em áreas como gestão de projetos, logística, administrativo financeiro e comercial, e

ISSN 2178-6925

contribui para o crescimento da cultura empreendedora, impactando a realidade brasileira e atendendo as necessidades do país.

Dessa maneira esse trabalho vem mostrar um pouco sobre a estruturação de uma empresa júnior, sendo esta, montada do zero por estudantes de um curso de Administração e Engenharia de Produção de uma faculdade inserida na região do Alto Paraopeba, Minas Gerais.

Apesar de alcançar todo o território nacional, o movimento empresa júnior ainda é muito concentrado em universidades federais, impedindo assim que alunos de universidades particulares ou até mesmo institutos federais vivenciem a experiência empresarial durante a graduação.

Diante disso, esse trabalho buscará conhecer quais são os principais desafios na criação e estruturação de uma empresa júnior e como definir boas práticas de gestão de modo a solucionar tais desafios possibilitando a expansão do MEJ?

O objetivo geral visa mostrar ao trabalho a base de tudo o que será pesquisado nele. Dessa forma esse estudo visa “Compreender as metodologias e ferramentas necessárias para desenvolver os processos internos de estruturação de uma empresa júnior”.

O objetivo específico determina como serão os passos para que o trabalho seja realizado, sendo observada cada etapa do processo que se faz necessária à sua construção. Assim esse trabalho busca estudar o processo de criação e estruturação da Grow Up Consultoria Júnior FaSaR e identificar e analisar as ferramentas mais utilizadas na Grow Up Consultoria Júnior FaSaR.

A justificativa desse trabalho está atrelada como os alunos que estão integrados ao universo de empresa júnior terão como bagagem profissional o olhar crítico, a prática em projetos internos e externos, trabalho em equipe, e competências interpessoais, para isso é essencial que o movimento alcance o maior número de alunos possível de modo a proporcioná-los tal experiência. Além de como os serviços realizados pelas empresas juniores impactam na sociedade, com a execução de projetos que fomentam o crescimento e desenvolvimento das

ISSN 2178-6925

empresas. Esse trabalho terá como estudo de caso a Grow Up Consultoria Júnior FaSaR, que é a empresa júnior pioneira do Movimento Empresa Júnior na cidade de Conselheiro Lafaiete – MG.

2. Revisão da Literatura

2.1. Contextualização do mercado

Atualmente no Brasil, o número de cursos de Administração e Administração pública existentes está alocado em 1826 instituições de ensino, sejam elas de caráter público, privado, estadual ou em institutos federalizados. Desse montante, o curso de Administração, conhecido antigamente por Administração de Empresas, representa 96,66% do total dos cursos nessas instituições de acordo com o relatório de notas do Enade 2018, realizado nesse mesmo ano (INEP, 2018).

Já em relação aos cursos de Engenharia de Produção, esses estão presentes em torno de 500 instituições de ensino, também em relação a públicas, estaduais, municipais, federais e privadas de acordo com dados obtidos dos Indicadores de Qualidade da Educação Superior (INEP, 2017).

No que tange as Empresas juniores no Brasil, em números, pode-se observar em relação aos dados do relatório Censo e Identidade da Brasil Júnior de 2018 é que o quantitativo de discentes que participam desse universo passou de 19 mil, em 2017, para mais de 22 mil, em 2018. Cerca de 50% deles afirmam que permanecem cursando a graduação por estar participando ou ter participado do movimento empresa júnior (BRASIL JÚNIOR, 2018).

O que se pode observar em relação ao último censo é que essas empresas se encontram distribuídas em 850 empresas juniores presentes em aproximadamente 165 universidades em todos os estados brasileiros. As empresas juniores foram responsáveis por desenvolver cerca de 18 mil projetos, a maioria deles para pessoas físicas (32,1%) e microempresas (31,1%), seguidas

ISSN 2178-6925

por pequena empresa (17,6%), empreendedor individual (13,2%), média empresa (3,2%) e órgãos públicos (2%). Apenas 0,8% foram para grandes empresas.

Os dados dessa pesquisa também mostram que como já conferido em relação a outros indicadores de empreendedorismo, como o *Global Enterpreunership Monitor* (GEM) é que o universo feminino se mostra mais presente nos trabalhos das Ej's, contabilizando um total de 51,3% dos empresários. Ao mesmo tempo que Engenharia de Produção e Administração são os cursos com maior frequência nessas empresas.

Presente no Brasil desde 1988, o Movimento Empresa Júnior brasileiro é o maior do mundo. Para 2019, a Brasil Júnior, previu um faturamento de R$ 45 milhões e 23 mil projetos concluídos. Todo o valor arrecadado pelas empresas juniores é investido em ações que beneficiam aos próprios alunos.

2.2. Conceito de empresa júnior

Para as instituições de ensino superior formar profissionais eficientes e de destaque no mercado de trabalho é indispensável que ultrapassem as barreiras do ensino teórico, é necessário que estendam efetivamente o ensino prático, buscando diminuir a distância entre a realidade vivida pelas empresas e os conhecimentos adquiridos em sala de aula, independente do curso e da área de atuação. A partir de uma experiência inicial, começa a disseminar a prática da técnica empresarial, que para MATOS (1997, p.22) consiste em "uma estrutura colocada à disposição dos estudantes de uma determinada instituição de ensino, na qual podem ser elaborados e implementados projetos e estudos que propiciem a estes estudantes um maior contato com a realidade social e de mercado".

Assim, uma empresa júnior tem a tarefa de direcionar os estudantes às necessidades do mundo empresarial, pois tem a estrutura de uma empresa real, com Diretoria Executiva, Estatuto e Regimento próprios e registro CNPJ, apesar de estar dentro da instituição de ensino, sua gestão é autônoma em relação à Direção desta. Matos (1997, p.21) definem Empresa Júnior como "uma

ISSN 2178-6925

associação civil, sem fins lucrativos, formada por estudantes de graduação, que tem como objetivo primordial proporcionar aos alunos a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso.

De acordo com o Conceito Nacional de Empresas Juniores (BRASIL JÚNIOR, 2011), elaborado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior, uma Empresa Júnior deve ter como finalidades:

a- Promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados;
b- Promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade, através de suas atividades;
c- Fomentar o espírito empreendedor de seus associados;
d- Promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho;
e- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus associados.

2.3. Federalizações

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu há mais de 50 anos na França, e desde então se espalhou por todos os continentes, no Brasil, o MEJ surgiu no ano de 1988, e vem crescendo cada vez mais. Diante do crescimento do movimento, foi necessário que se criasse instâncias para controlar, planejar e administrar as empresas juniores, a partir daí surgiu a Brasil Júnior em âmbito nacional, e as federações, que representa cada um dos 26 estados brasileiros e o Distrito Federal (BRASIL JÚNIOR, 2019).

A Brasil Júnior, Confederação Brasileira de Empresas Juniores, foi criada no ano de 2003, com a finalidade de propor e repassar diretrizes nacionais que devem ser adotadas pelas federações estaduais, de modo a regulamentar a atividade das empresas juniores em âmbito nacional. Atualmente, de acordo com a Brasil Júnior (2019), a rede possui mais de 900 empresas juniores espalhadas nas 27 federações e com mais de 22.000 membros associados em sua rede, a Brasil Júnior obteve um faturamento de mais de R$23.000.000,00 com os mais de 17.000 projetos executados no ano de 2019 (BRASIL JÚNIOR, 2019). Seus principais pilares são

ISSN 2178-6925

> Missão a qual busca formar por meio da vivência empresarial empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil; Visão onde busca demonstrar serem Mais fortes e conectados, em todo Brasil, formando líderes que fazem mais projetos de alto impacto; e, Valores elevando a cultura do Orgulho de ser MEJ, Postura empreendedora, Compromisso com Resultado, Sinergia e Transparência.

A Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais (FEJEMG) foi fundada em 1995, com a finalidade de auxiliar a qualificação e desenvolvimento das empresas juniores do Estado de Minas Gerais e promover o fortalecimento do Movimento Empresa Júnior no Estado. A Federação é responsável por difundir o ideal júnior, promover troca de experiências entre empresas juniores, disponibilizar insumos na criação de novas empresas juniores e gerar oportunidades para universitários. (FEJEMG, 2019).

2.4. Estrutura de uma empresa júnior

Assim como qualquer empresa, a estruturação de uma empresa júnior requer além de infraestrutura e de recursos de pessoas, a alocação de um planejamento que servirá como caminho para alcançar um resultado satisfatório. A partir disso, surge também a necessidade de implementar a estratégia e a gestão na estruturação da empresa júnior. Para Drucker (1954) estratégia “é a análise de situação atual e de mudanças, se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos. ”

Dessa forma, a empresa júnior, após estabelecer o planejamento estratégico de estruturação, precisa definir os recursos de pessoas necessários para realizar todas as atividades as quais a empresa júnior se compromete a executar para o alcance dos objetivos. É importante alocar pessoas que estão alinhadas com o propósito da empresa júnior para a obtenção de maior motivação e engajamento, e através disso, o máximo aproveitamento do conhecimento prático para essas pessoas.

É necessário que a divisão das tarefas seja feita através de departamentos, que se especializam em determinada área de conhecimento. De acordo com

ISSN 2178-6925

Maximiano (2004), “a organização funcional consiste em atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional”, como área de *Marketing*, Recursos Humanos, Finanças e etc.

E é justamente esse perfil de organização funcional o mais comum entre empresas juniores, pois, como elucidado por Maximiano (2004), é o mais adequado para pequenas empresas que se encaixam em características como: “centralização das decisões pela direção, tarefas distintas e bem definidas, pouco número de gerentes e tarefas altamente especializadas. ”

Como exposto no DNA Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2003) os principais departamentos presentes nas empresas juniores são Gestão de *Marketing*, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Projetos, Gestão Administrativo-financeira, Gestão da Qualidade e Gestão da Presidência. Porém, cabe a cada empresa júnior adicionar ou remover algum desses departamentos de sua estrutura funcional.

Em relação a estrutura funcional Daft (1999) explica que a maior facilidade de controle e coordenação são ações que se tornam mais eficazes em empresas com tamanho de pequeno a médio porte. Stoner e Freeman (1999, p.232) corroboram dizendo que a estrutura funcional é utilizada “por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada, porque torna mais eficiente o uso de recursos especializados”, sendo, assim, o que pode ser observado na maioria das realidades das EJ’s existentes. Em contrapartida tal estrutura apresenta algumas desvantagens, como a resposta lenta às modificações ambientais que exigem coordenação entre os departamentos.

Moretto Neto (2004, p. 31-32) demonstra um pouco dessas estruturas, mostrando suas potencialidades e negatividades. Dessa maneira, extraiu-se o quadro 1 que busca mostrar as diferenças entre os tipos de estruturas e hierarquias que contemplam as EJ’s existentes.

ISSN 2178-6925

Estrutura	*Vantagens*	*Desvantagens*
Funcional1	• Clareza na figura do líder • Agilidade e moderada democracia na tomada de decisão • Especialização do conhecimento • Maior monitoramento dos resultados	• Limitado compartilhamento de visões na tomada de decisão • Imposição pode gerar alienação • Limitação da inovação e criatividade
Funcional 2	• Equidade de poder • Democracia e Comprometimento na • tomada de decisão • Moderada especialização do conhecimento • Trabalho em equipe • Visão sistêmica	• Demora na tomada de decisão • Dificuldade de cobrança e determinação de responsabilidades • Falta de clareza na figura do líder
Híbrida	• Clareza na figura dos líderes • Grande especialização técnica • Grande agilidade na tomada de decisão • Maior monitoramento dos resultados	• Centralização do poder • Limitação da comunicação • Quebra da visão sistêmica • Falta de autonomia

Quadro 1: Vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais de Empresas Júniores no Brasil

Fonte: Extraído de Moretto Neto (2004, p. 32-33)

Desse modo, cada departamento possui suas funções estabelecidas, sendo salientado de forma breve a seguir de acordo com os conceitos estabelecidos no DNA Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2003).

A gestão da presidência é responsável por disseminar e estabelecer o planejamento estratégico, definir e estimular as ações que são necessárias para atingir os objetivos desejados. Farah (2014) explica que a função do Presidente em uma empresa júnior é ser responsável por formular as estratégias da empresa junto aos demais diretores que a compõe, além deste ser o balizador da cultura e comportamento dos membros.

O departamento de Gestão de Pessoas atua na seleção de membros, que costuma ser feita anual ou semestralmente, além de auxiliar quando existem conflitos internos ou problemas de motivação dos membros. São os responsáveis

ISSN 2178-6925

por aplicarem *feedbacks e* acompanharem a evolução do desempenho dos membros. Farah (2014) aponta que o departamento ou diretoria destinada à Gestão de Pessoas possui a grande responsabilidade de ser a diretoria em prover os membros em relação a seu desenvolvimento, sendo encarregada pelo Processo Seletivo, Capacitação, Mentoria, Avaliações de Desempenho, além de programas de treinamentos e outras dinâmicas de grupo.

O departamento de Marketing responsável por estabelecer as estratégias de relacionamento com os alunos, professores, sociedade, MEJ e principalmente os clientes, fica sob responsabilidade de estudos relacionados a estabelecerem as melhores formas de comunicação interna da empresa, de criar uma boa imagem perante a faculdade e sociedade e, principalmente, captar e reter os clientes. Schultz (2007) explica que o *marketing* busca satisfazer as necessidades dos indivíduos em relação ao processo de trocas, no qual duas ou mais pessoas oferecem valor para o outro.

A gestão Administrativo financeira é responsável por orientar a parte jurídica da organização, gerenciar os recursos financeiros e administrar a estrutura e espaço físico. Farah (2014) corrobora ao explicar como a equipe de Gestão Administrativa-Financeira trabalha de forma estratégica ao desenvolver toda a dinâmica de vendas, seu planejamento financeiro e estratégico ao longo dos anos, além de encarrega-se da infraestrutura e da parte jurídica da EJ.

Conforme Maximiano (2002, p.26), a definição de projeto é “um empreendimento temporário de atividade com início, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular e dentro das restrições orçamentárias”, para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*. Todas as empresas juniores realizam projetos, que podem ser internos ou externos, que são projetos para clientes ou para alguma parte da sociedade, com a finalidade de criar um produto ou serviço. Os projetos são a fonte de recursos que mantém a empresa, e é de extrema importância que esse departamento utilize as ferramentas necessárias para que a execução aconteça da maneira esperada e todos os objetivos e anseios do cliente sejam atendidos. Dentre essas ferramentas, muitas são espelho

ISSN 2178-6925

da gestão da qualidade e dos princípios do Guia PMBOK, sendo aprimorado cada vez mais

2.5. Processos Internos

Para o bom funcionamento de uma empresa júnior, é necessário que os processos de gestão sejam eficientes e que condizem com a realidade da empresa júnior. Segundo Gonçalves (2000 apud Garvin 1998), existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócios são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração que são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios; e os processos gerenciais que são focalizados nos gerentes e nas suas relações.

2.5.1. Processos gerenciais: Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo de gestão que tem como objetivo desenvolver estratégias levando em conta as condições da empresa e dos ambientes externos, visando os seus objetivos desejados durante um período de tempo.

Segundo Kotler (1998, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Nesse cenário, fica entendido que o planejamento estratégico é elaborado pensando na estratégia da organização como um todo, e para facilitar esse processo, podem ser utilizadas metodologias que apoiam a construção desse planejamento.

Dentre essas metodologias, temos o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta para medir o desempenho de uma empresa, servindo como suporte na decisão

ISSN 2178-6925

estratégica de uma empresa, o BSC é formado por quatro perspectivas: financeira, clientes, aprendizado e conhecimento e a de processos internos,

Outra ferramenta utilizada na elaboração estratégica é a análise SWOT, que auxilia na análise dos ambientes externos e internos, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Já a meta SMART representa um conjunto de cinco fatores que vão ajudar a orientar a definição dos objetivos e metas e possibilitar que sejam atingidas, ela faz parte de um processo bastante eficaz para modelar as ações ideais de uma empresa.

2.5.2. Processos organizacionais: Recursos Humanos

O recrutamento de pessoas é um dos processos essenciais dentro da empresa júnior, é através dele que serão selecionados os membros que irão compor a equipe.

Para manter os membros motivados e compreender suas necessidades a pesquisa de clima organizacional é indicada. O clima organizacional segundo Litwin (apud LUZ, 2003, p.10) “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Para Chiavenato (1997, p.126) ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivo-emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral.

Para a avaliação do clima organizacional é necessário realizar uma pesquisa feita com os membros da empresa, através dessa será possível identificar a visão que os funcionários têm sobre o ambiente de trabalho, e conhecer melhor o comportamento dos membros dentro da empresa.

ISSN 2178-6925

2.5.3. Processos de Negócios: Vendas

A prospecção é um meio onde uma empresa pode conseguir clientes. Assim sendo, em vez de simplesmente esperar que novos clientes a procurem, a própria empresa vai ao encontro de clientes potenciais. Segundo Armando Sant'anna (1995), o processo de prospecção começa com um entendimento do que a empresa pode oferecer de valor para seu cliente. Realizar uma pesquisa de mercado tornará esse processo mais fácil, visto que através da análise do resultado da pesquisa será possível identificar qual o perfil de cliente em potencial da empresa e os principais concorrentes.

O processo de vendas pode variar de acordo com o serviço que a empresa júnior oferece. Porém deve ser dedicada muita atenção em sua elaboração, visto que são através das vendas o meio de arrecadação financeira para a empresa.

O Funil de Vendas é uma das ferramentas que auxiliam no processo de vendas, através da implementação do funil é possível acompanhar o cliente a partir do momento em que ele toma conhecimento do serviço ou produto vendido pela empresa até o fechamento do negócio, ele é uma representação do caminho que o cliente faz até fechar a compra.

O período posterior à venda, chamado de pós-venda é importante para identificar a experiência de consumo de clientes dos produtos e serviços comercializados. Para Kotler (1998), esse serviço de suporte e assistência aos produtos é essencial. Entender o que os clientes desejam e esperam e mostrar que eles têm valor para a empresa e terão o suporte que precisam depois do período da compra é essencial para construir uma confiança e fidelização dos clientes em relação à empresa

3. Metodologia

Este trabalho trata-se de um estudo de caso (Yin, 2015), devido envolver uma investigação empírica de um processo contemporâneo e real, o qual foi realizado na Grow Up Consultoria Júnior FaSaR, empresa júnior da Faculdade Santa Rita –

ISSN 2178-6925

FASAR, abrangendo os cursos de Administração e Engenharia de Produção, sendo pioneira do MEJ na cidade de Conselheiro Lafaiete. A opção pelo estudo de caso permitiu uma análise sobre os processos internos de estruturação de uma empresa júnior. De acordo com Yin (2015), o método também possibilita ao investigador lidar com uma completa variedade de evidências, tais como documentos e observações.

Quanto aos fins, esta pesquisa é do tipo descritiva e explicativa, levando em conta o processo de estruturação de empresa júnior. Segundo Gil (2002), na pesquisa descritiva é realizada uma descrição de determinada população ou fenômenos, já a pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. O autor afirma ainda que as duas sejam complementares, pois, para a identificação dos fatores que determinam um fenômeno, é necessário que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados dados extraídos de documentos arquivados da Grow Up. Os dados foram analisados e a partir disso identificado os conteúdos necessários para essa pesquisa.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa é do tipo qualitativa, uma vez que, por meio do modelo qualitativo, foi descrito os métodos e ferramentas utilizados no processo de estrutura de uma empresa júnior

4. Resultados e Discussão

4.1. Como surgiu a Grow Up

A Grow Up Consultoria Júnior FaSaR foi fundada em 1º de outubro de 2018 por sete alunos matriculados nos cursos de Administração e Engenharia de Produção da Faculdade Santa Rita – FASAR que se encontra na cidade de Conselheiro Lafaiete, Minas Gerais, e tem como objetivos aproximar os alunos às atividades práticas e à realidade do mercado de trabalho, fomentar o empreendedorismo e as habilidades de gestão dos membros, além da criação e realização de

ISSN 2178-6925

programas que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico da comunidade através da execução de projetos de consultoria nas áreas de gestão empresarial e serviços de marketing. Os serviços ofertados pela Grow Up são: Análise de Concorrência, Controle de Estoque, Cronoanálise, Gestão de Redes Sociais, Implementação do 5s, Pesquisa de Clima Organizacional, Pesquisa de Mercado, Pesquisa de Satisfação, Planejamento de Marketing, Planejamento Estratégico e Plano de Negócios.

A Grow Up foi denominada como sendo uma pessoa jurídica de direito privado, constituído sob a forma de associação sem fins lucrativos, regida por Estatuto Social e funcionamento e organização através de Regimento Interno. Tem como princípios o empreendedorismo social, a impessoalidade, a responsabilidade, a transparência financeira, a ética profissional, a cooperação e a difusão e instrumentalização do conhecimento.

4.2. Estruturação da Grow Up

O processo de estruturação da Grow Up se iniciou na primeira reunião dos membros fundadores, onde foi estruturado o primeiro organograma, o qual foi baseado no modelo de organograma de estrutura funcional 1, conforme orientação e sugestão do professor orientador da Grow Up.

Com sete membros fundadores, a Diretoria Executiva foi composta então com sete diretores, sendo estabelecidos como: um diretor Presidente, que tinha como principais funções cumprir as normas de atuação no que se refere a política de planejamento, estratégia, relações institucionais, representação judicial e extrajudicial e assinar os documentos que gerassem obrigações de qualquer natureza para a empresa júnior; um diretor Vice-Presidente, que competia a ele, principalmente, implementar e envolver toda a organização com o Planejamento Estratégico, além de representar o diretor Presidente em sua ausência; um diretor de Gestão de Pessoas, com as funções de coordenar o processo seletivo de novos membros, capacitar, treinar e manter a motivação dos membros; um diretor Administrativo-Financeiro, que tinha como uma das funções

ISSN 2178-6925

a execução das atividades financeiras e o controle financeiro, como as entradas e saídas da empresa, e também proceder a guarda e conservação de todos os documentos da empresa júnior de forma segura e ordenada; um diretor de Projetos, lhe competia a função de gerenciar a realização dos projetos e zelar pela qualidade da prestação de serviços e seus resultados; um diretor de Relações Públicas, com a função de promover o relacionamento externo, fortalecer e manter a imagem institucional perante os discentes e docentes da Instituição Superior de Ensino a qual está inserida, como também a função de gerenciar as ferramentas *online* e as mídias sociais utilizadas pela empresa; e um diretor de Qualidade, que competia a ele promover mecanismos eficazes para a gestão das informações e do conhecimento institucional e assegurar que os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade sejam estabelecidos, implementados, mantidos e melhorados.

Após serem estabelecidos os cargos e suas respectivas descrições e responsabilidade foi possível iniciar o processo para criar também o primeiro planejamento estratégico da Grow Up, e com ele estabelecido, concretizar o propósito e ideais da cultura empresarial na empresa júnior.

4.3. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser definido de acordo com Rezende (2008) como todo o processo de criação e execução de uma estratégia para alcançar objetivos dentro da organização. Além disso, busca-se também a definição até as tomadas de decisão, como também as ações para alcançar o que se propôs com foco no sucesso empresarial.

Partindo desse conceito, o planejamento estratégico da Grow Up foi elaborado em conjunto com a participação de todos os membros da empresa júnior e utilizando metodologias e ferramentas como a análise SWOT, Matriz BSC e metas SMART.

A análise SWOT pode ajudar na visão das partes internas e externas da empresa júnior além de mostrar quais eram os pontos positivos e negativos em relação a

ISSN 2178-6925

própria empresa e seus concorrentes. Já através da aplicação da ferramenta de análise SWOT na Grow Up foi possível que os membros da empresa júnior extraíssem *outputs* para a melhoria e criação de processos para obterem o êxito no planejamento estratégico. Tais *outputs* foram: estruturar o processo de vendas da Grow Up, criar o processo de recrutamento e seleção para novos membros, visto que a inserção de novos alunos na empresa júnior seria de vital importância para sua continuidade dentro da Instituição de Ensino, elaborar também um plano de treinamento para capacitar esses novos membros a fim de introduzi-los ao ambiente de trabalho da empresa júnior, e também estabelecer o planejamento de marketing da Grow Up, com o intuito de fortalecer a imagem da mesma perante os membros e os clientes.

Já a matriz BSC foi fundamental para que estratégias de mensuração de indicadores e objetivos sobre eles pudessem ser criados a fim de dar o melhor da EJ para os clientes. Como o propósito de uma empresa júnior é trazer maior conhecimento para o aluno, o pilar sobre os Processos Internos foi fundamental para a construção do conhecimento e saberes que os primeiros diretores pudessem ter para que fosse construída de forma construtiva a empresa.

Assim, foi possível identificar nesse pilar da matriz BSC, a necessidade de se alterar o quadro de organograma da Grow Up. Os motivos que levaram os diretores a tomarem essa decisão foi por ter sido apontado durante a aplicação da metodologia BSC que não era necessário no momento a atuação de sete diretores na Diretoria Executiva da Grow Up, levando em consideração que 42% dos atuais diretores iriam se formar e consequentemente saírem da Grow Up, assim os diretores permanecestes iriam se sobrecarregarem com as atividades de condução da empresa júnior.

Atrelado a isso, o fato de que ainda não se tinha membros suficientes para substituírem os diretores que iriam encerrar a participação na mesma, pois não havia sido feito o processo de recrutamento de novos membros. Diante disso, o cenário da mudança do organograma foi eminente, e através da realização de *benchmarking* com outras empresas juniores da região, findou-se então a nova

ISSN 2178-6925

disposição do organograma da Grow Up, o qual se manteve o modelo de organograma de estrutura funcional 1, reduzindo o número de diretores e distribuindo as tarefas entre eles e seus assessores, os quais iriam ser inseridos na empresa júnior através do processo seletivo.

A nova estrutura de organograma foi assim definida: a Diretoria Executiva iria ser formada por quatro diretores, um diretor Presidente, um diretor de Gestão de Pessoas, um diretor de Projetos e um diretor de Negócios. Os quais poderiam ter dois ou mais assessores para trabalharem em conjunto em suas áreas de atuação, e a criação do cargo de gerente de *marketing*. Essa nova disposição fez com que os processos internos na Grow Up fossem mais dinâmicos, rápidos e eficientes.

Com a nova estrutura, a descrição de cargos ficou dessa forma: um diretor Presidente, que tinha como funções cumprir as normas de atuação no que se refere à política de planejamento, estratégia, relações institucionais, representação judicial e extrajudicial e assinar os documentos que gerassem obrigações de qualquer natureza para a empresa júnior, competiam a ele também a execução das atividades financeiras e o controle financeiro, como as entradas e saídas da empresa, e também proceder a guarda e conservação de todos os documentos da empresa júnior de forma segura e ordenada, além de promover mecanismos eficazes para a gestão das informações e do conhecimento institucional; um diretor de Gestão de Pessoas, com as funções de coordenar o processo seletivo de novos membros, capacitar, treinar e manter a motivação dos membros; um diretor de Projetos, lhe competia a função de gerenciar a realização dos projetos e zelar pela qualidade da prestação de serviços e seus resultados; um diretor de Negócios, com a função de promover o relacionamento externo, fortalecer e manter a imagem institucional perante os discentes e docentes da Instituição Superior de Ensino a qual está inserida, como também a função de gerenciar as ferramentas *online* e as mídias sociais utilizadas pela empresa, elaborar estratégias de atuação mercadológica, mediar o contato da empresa com aqueles interessados em contatar projetos de consultoria e gerenciar as metas de prospecções de clientes.

ISSN 2178-6925

Além desse pilar, outro de extrema importância foi o de Aprendizagem, pois foi a partir dele que fez se observar a necessidade de padronizar as avaliações dos treinamentos realizados pelos membros assim como o de integração dos novos membros, o qual foi definido que todo novo empresário júnior inserido na Grow Up deverá passar por uma avaliação onde será medida a habilidade do aluno na criação de um projeto de melhoria para a empresa júnior, o qual foi denominado Projeto *Trainee*.

Foi também nesse pilar da matriz BSC, que houve o apontamento para os diretores sob a responsabilidade de motivar os empresários juniores da Grow Up, pois se sabe que esse é um elemento fundamental para a produtividade e eficiência de uma equipe.

De outro Pilar da matriz BSC, Clientes, foi extraída a necessidade de aprimorar a ação com os clientes, através das prospecções e do gerenciamento das mesmas através do funil de vendas, e a elaboração do processo de vendas que foi criado pelos membros para um melhor funcionamento.

Esse que foi estabelecido através de um fluxograma com todas as etapas do processo de vendas, abordando desde a prospecção até o início da realização do projeto, passando pelas etapas da realização do diagnóstico sob a empresa, a apresentação da proposta, o contrato fechado e pesquisa de satisfação ou pesquisa de pós-venda.

Outro ponto a ser levantado através da análise da matriz BSC foi a construção do portfólio de serviços ofertados pela Grow Up e seus respectivos preços. Esse catálogo assim como a tabela de precificação foi elaborado através de uma pesquisa de mercado realizada pelos membros da empresa júnior com as empresas da região, cuja abordava questões como as preferências das empresas em relação ao melhor tipo de consultoria a ser prestado, preço de mercado desse tipo de serviço, e os principais serviços que essas empresas consequentemente contratariam.

O último pilar que era o Financeiro e de total importância para a sobrevivência de qualquer empresa, custou a se mostrar positivo, porém ao longo da jornada do

ISSN 2178-6925

1º ano de vida foi conquistado caixa positivo. Esse dinheiro serve para a capacitação de todos os alunos que participam da empresa júnior. Através da análise sob a ótica desse pilar foi possível aperfeiçoar o controle e planejamento das despesas, custos e receitas da Grow Up, esse gerenciamento foi feito por meio de uma planilha onde podia-se inserir todas as datas das entradas e saídas da empresa júnior.

Já a outra ferramenta é conhecida como meta SMART. Essa ferramenta busca identificar pontos estratégicos que podem ajudar o aluno que participa da empresa júnior em pautar sobre as metas que devem ser estabelecidas, principalmente como se fecha algum projeto. Com a aplicação da meta SMART no processo de planejamento estratégico da Grow Up foi possível identificar a importância de se estabelecer metas para buscar sempre produtividade e eficiência, além de entender a funcionalidade dos indicadores padrões estabelecidos pela Brasil Júnior para todas as empresas juniores confederadas.

Além das metas e objetivos, é na elaboração do planejamento estratégico que também se é definido a Missão, Visão e Valores de qualquer empresa. Essa ferramenta que pode ser conceituada como o conjunto de diretrizes fundamentais que regem uma organização, é um recurso de extrema importância para orientar o planejamento estratégico e construir a identidade organizacional, assim como para orientar o comportamento e estabelecer uma unidade entre os colaboradores da empresa.

A Missão, Visão e Valores da Grow Up (GROW UP, 2020) foram definidos então pelos membros, quais sejam descritas abaixo:

> Missão a qual busca formar agentes de mudança para a sociedade através de projetos de Alto Impacto; Visão onde busca ser referência na prestação de serviços de consultorias em Conselheiro Lafaiete; e, Valores, quais sejam: ética, trabalho em equipe, sentimento de dono, cultura empreendedora e coragem para sonhar.

4.4. Federação da Grow Up

ISSN 2178-6925

A federação da Grow Up a FEJEMG e a BRASIL JÚNIOR aconteceram após um ano de existência da empresa júnior. E foi por meio de um processo que duraram três meses. Nesse processo era avaliado se a empresa júnior em questão cumprira todos os requisitos exigidos pela BRASIL JÚNIOR, as quais eram possuir os 13 documentos do SELO EJ e possuir processos internos bem estruturados e de eficiência para auxiliar no resultado da empresa júnior.

Conquistar a federação é um passo importante para uma empresa júnior, visto que com isso se aproxima ainda mais do propósito e dos objetivos do MEJ. Porém é um processo desafiador para os membros das empresas juniores que além de terem de obterem todos os documentos exigidos e possuírem uma gestão madura em relação à estruturação e planejamento da empresa júnior, precisam lidarem também com as demandas da rotina da empresa júnior assim como as adversidades que possam aparecer, como a execução de projetos, as prospecções a serem a realizadas, manter os membros motivados e o planejamento das ações internas e externas a empresa júnior.

Com todos os processos de estruturação realizados dentro da Grow Up foi possível proporcionar aos membros uma maturidade em relação ao desenvolvimento de habilidades como liderança, capacidade de resolver problemas, trabalho em equipe e execução de projetos.

Com os membros experientes e capacitados a Grow Up conquistou grandes resultados, no seu primeiro ano após se federar a FEJEMG e a BRASIL JÚNIOR alcançou a meta de números de projetos realizados, assim como a meta de faturamento por projeto.

Tendo a pesquisa de mercado, o gerenciamento de redes sociais e o planejamento de *marketing* como os principais serviços realizados nesse ano, a Grow Up já realizou 23 projetos e obteve um faturamento de R$11.500,00. Atualmente com 17 membros a Grow Up tem um caminho de muito sucesso e êxito pela frente, pois a cada processo de melhoria e aperfeiçoamento implementado vai se destacando e cumprindo com o objetivo e propósito do Movimento Empresa Júnior.

ISSN 2178-6925

5. Conclusão

Ao longo deste estudo foi possível perceber que as variáveis existentes que podem ocasionar o sucesso ou não na iniciativa de fundar uma empresa júnior se mostraram muito importante no delineamento desse estudo. Devido a isso, estruturar boas práticas, estudar ferramentas e metodologias mostra-se essencial para uma melhor visualização da trilha que está por vir na vida dos futuros empresários juniores assim como das novas empresas juniores que poderão se abrir em instituições de ensino, seja de cunho público ou privado.

Muitas das técnicas, ferramentas ou metodologias vistas nesse estudo podem e devem ser utilizadas no âmbito do planejamento. A estratégia é fundamental, pois sem uma visão de futuro não há resultado bom ou ruim, há somente o resultado, e não sendo possível tal avaliação podem-se entender como insatisfatórios quaisquer que forem estes resultados.

Percebeu-se que metodologias como o *Balanced Scorecard*, importante ferramenta para a percepção estratégica, tornam-se essenciais na organização desde o planejamento, pois através de uma ferramenta que tem como principal estratégia o equilíbrio de várias forças que atuam em uma empresa, pode-se observar que a empresa júnior consegue atender às demandas dos *stakeholders*, começando pela necessidade interna, até chegar ao cliente ou usuário do produto/serviço e nunca esquecendo do compromisso interno de aprendizado e crescimento de seus colaboradores, nesse caso os estudantes de graduação.

Tão importante quanto o BSC, na implementação da Matriz SWOT foi possível contextualizar em qual realidade a empresa júnior se encontra no mercado, para depois criar ações e determinar o planejamento enfatizando os resultados obtidos nessa matriz, além de criar um plano de ação mais bem formalizado e se balizar por metas SMART.

Em falar nisso, é com as Metas SMART que se pode constatar que indicadores são extremamente essenciais para a mensuração dos objetivos e metas da empresa júnior, fazendo com que os empresários juniores e colaboradores (*trainees*) percebam através da sua execução, qual setor da empresa júnior

ISSN 2178-6925

precisa de melhoria para alcançar a meta ou qual está no caminho certo para alcançar os objetivos estipulados.

Adotando as boas práticas exemplificadas neste trabalho é possível expandir o Movimento Empresa Júnior de forma mais organizada para que mais alunos tenham acesso a vivência empresarial e todos os outros benefícios que o MEJ traz citados anteriormente.

Vale ressaltar também que a experiência na empresa júnior prepara os alunos para os desafios do mercado de trabalho e forma profissionais capacitados, tornando-os líderes e gestores comprometidos e responsáveis, com condições de mudar o país, a partir das competências adquiridas e valores compartilhados pelo Movimento Empresa Júnior.

Esse trabalho traz para a ciência da Administração um forte ganho ao se colocar o aluno como o principal executor de tarefas de uma empresa em plena graduação. Assim o aprendizado que é teórico e muitas vezes subjetivo, transforma-se em atributos práticos e rotineiros de qualquer empresa, ampliando o campo de visualização do estudante em relação ao curso a qual ele está.

Como fonte de pesquisa futura, seria importante conhecer um pouco de estruturas de outras empresas juniores do universo da Administração ou mesmo conhecer sobre como as empresas juniores trabalham a sua relação estratégica de parceria entre clientes e seus processos internos.

Referências

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm>Acesso em: 02/04/2020.

BRASIL J R . Confederação Brasileira de Empresas Júniores. Disponível em: http://www.brasiljunior.org.br>. Acesso em: maio de 2020.

BRASIL JR. Conceito Nacional de Empresa Júnior. São Paulo. Disponível em: http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/Conceito_Nacional_de_Empresa_Junior10.pdf>. Acesso em: maio de 2020.

ISSN 2178-6925

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron Books, 1997. DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. 6ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DNA Júnior. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Disponível em: https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/agrobio/DNA_Junior_EJ18.pdf> Acesso em: maio de 2020.

DRUCKER, P. A prática da gestão. New York: Harper e Brothers, 1954.

FARAH, Isabela Achkar de Mendonca P. Empresa Junior da PUC-Rio: uma comunidade de prática. Dissertação (mestrado) –Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014, 117 p.

FEJEMG. Federação Mineira de Empresas Júniores. Disponível em: http://www.fejemg.com.br>. Acesso em: maio de 2020.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. ERA – Revista de Administração de Empresas. Jan./mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1 p. 5-19.

Gil, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002

GROW UP. Grow Up Consultoria Júnior FaSaR. Disponível em: https://growupjr.com/. Acesso em: novembro de 2020.

INEP. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores-de-qualidade/resultados> Acesso em: maio de 2020.

KOTLER, Phillip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. Marketing Estratégico para Instituições Educacionais. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003 (a).

MATOS, F. D. Empresa Júnior no Brasil e no mundo. Marins Claret Ltda. São Paulo, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados – 2 eds. – São Paulo: Atlas, 2002

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas. 2006.

MORETTO NETO, L.; ZEN, D. R. (Org.); BENKO, F.S. (Org.); JUNKES, P. N. (Org.). Empresa Júnior: Espaço de Aprendizagem. Santa Maria -RS: Gráfica Editora Palotti, 2004. v. 1000. 237p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide 2000 Edition, Pennsylvania-USA 2000.

ISSN 2178-6925

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas. Brasport, 2008.

SANT'ANNA, Armando. Propaganda: teoria, técnica e prática. 5ª edição. São Paulo: Pioneira Editora,1995.

SCOPI. Potencializando o planejamento estratégico com a Matriz SWOT. Disponível em: https://www.scopi.com.br/blog/planejando-com-matriz-swot/>. Acesso em: novembro de 2020.

SHULTZ, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy & Marketing, v. 26, n. 2, p. 293-301, 2007.

STONER, J. FREEMAN, R. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro, PHB, 1995.

VIDA DE PRODUTO. O que são as metas Smart. Disponível em: https://vidadeproduto.com.br/objetivos-smart/>. Acesso em: novembro de 2020.

VOITTO. Balanced Scorecard (BSC): como fazer um mapeamento estratégico. Disponível em: https://www.voitto.com.br/blog/artigo/balanced-scorecard>. Acesso em: novembro de 2020.

YIN, R. K. (2015) Estudo de caso: planejamento e métodos. (5.ed.) Porto Alegre: Bookman.