

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Caio Koehler Sant'Anna

**PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL EM 2016**

**Porto Alegre
2015**

Caio Koehler Sant'Anna

**PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL EM 2016**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2015

Caio Koehler Sant'Anna

**PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL EM 2016**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Conceito Final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof

Orientador - Prof. Walter Meucci Nique - UFRGS

“A dream you dream alone is only a dream. A dream you dream together is reality.”

John Lennon

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa o fim de uma das etapas mais importantes da minha vida e isso se deve, em grande parte, às pessoas que compartilharam comigo dessa experiência, tanto de forma direta quanto indireta. Agradeço, de coração, a todas essas pessoas e, mesmo que não possa citar todas durante estas breves palavras, desejo que todas elas saibam o quanto foram importantes para mim durante esses anos.

Primeiramente, agradeço à minha família, em especial a meu pai Carlos Eduardo Faria Correa Sant'Anna, minha mãe Mônica Koehler Sant'Anna e meu irmão, Marco Koehler Sant'Anna, por todo o amor dedicado a mim até hoje, do qual compartilho profundamente, e por serem responsáveis pela minha formação como profissional e, mais importante ainda, como pessoa. Agradeço também pelo apoio incondicional em todas as minhas decisões, pois sem ele alguns dos meus maiores aprendizados e momentos de felicidade não teriam sido possíveis.

Aos meus amigos, por todos os momentos de alegria compartilhada e pelo apoio nos momentos de maior dificuldade, que fizeram esta jornada muito mais fácil e prazerosa de ser trilhada. Em especial aos meus colegas de Administração da turma de 2009/1, por todos os momentos compartilhados ao longo do curso e por até hoje “manterem a sensualidade”, e à Carolina D'Alençon e ao César Augusto Mazzillo Júnior pelos conselhos valiosos que auxiliaram na construção deste trabalho.

Ao Movimento Empresa Júnior, à Brasil Junior, à FEJERS à PS Júnior e à todas as pessoas que conheci através deles, por terem me proporcionado algumas das experiências mais incríveis que vivi até hoje, por buscarem fazer do nosso País e do mundo um lugar melhor e por terem me ensinado que o propósito e o amor pelo que se faz são muito maiores que qualquer remuneração financeira. Em especial, por terem me proporcionado a capacidade de expansão de minha consciência e por me ajudarem a me tornar um ser humano melhor.

E por fim à UFRGS, à Escola de Administração, e a todos os professores que tive a sorte de conhecer, por todo o aprendizado e conhecimento compartilhados. Em especial, ao meu orientador Walter Meucci Nique, pela paciência, compreensão e por todo o apoio durante a longa epopeia de construção do meu Trabalho de Conclusão de Curso e também pelos comentários e sugestões que aprimoraram consideravelmente este trabalho.

RESUMO

O contexto em que a Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul (FEJERS) se encontra atualmente representa um grande desafio à organização. A sua dificuldade de aproximar-se e de demonstrar resultados de maneira consistente para o seu público-alvo mostra-se como um grande impeditivo para o atingimento de seus objetivos estratégicos. Com base nesse cenário, este trabalho teve como objetivo desenvolver um plano de comunicação para que a FEJERS possa atingir seu objetivo estratégico de integrar e alinhar o Movimento Empresa Junior gaúcho no ano de 2016. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva, composta de uma análise bibliográfica com publicações sobre a organização e seu setor de atuação, além de entrevistas com o presidente e a futura diretora de comunicação da associação, e com 13 presidentes de empresas juniores federadas e em processo de federação, público-alvo da organização. A partir dessa pesquisa, foi possível coletar percepções internas e externas sobre a atual comunicação da federação e seus possíveis pontos de melhoria. Após essa análise, sugeriu-se um plano de comunicação alinhado com o objetivo estratégico da FEJERS e com o orçamento disponibilizado pela organização. O plano apresentado contém estratégias de atuação em diferentes tipos de mídias, a fim de garantir a integração entre as empresas e empresários juniores federados e em processo de federação e o seu alinhamento com o propósito do Movimento Empresa Júnior brasileiro.

Palavras-chave: Plano de comunicação, Movimento Empresa Júnior, MEJ, Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul, FEJERS.

ABSTRACT

The Federation of Junior Enterprises of the State of Rio Grande do Sul (FEJERS) is currently experiencing a very challenging situation. FEJERS's difficulties in reaching its target audience and showing results in a consistent way are a major impediment to meeting its strategic goals. Based on this scenario, this work was designed to develop a communication plan to help FEJERS meet its strategic goal of integrating and aligning the state's Junior Enterprise Movement in 2016. This work was developed through a descriptive exploratory survey comprising a bibliographic analysis of publications about FEJERS and its area of performance, and interviews with its president and its future communications director, as well as with 13 presidents of its target audience, i.e., junior enterprises that are part of the federation and junior enterprises that are undergoing the federation process. This survey provided internal and external perceptions on FEJERS's current communications and the potential points of improvement. After this analysis, recommendation was made of a communication plan that is in line with FEJERS's strategic goal and existing budget. The communication plan contains strategies for different types of media, aiming to ensure integration between the federated and to-be-federated junior entrepreneurs and enterprises, and their alignment with the Brazilian Junior Enterprise Movement's purpose.

Key words: Communication plan, Junior Enterprise Movement, MEJ, Federation of Junior Enterprises of the State of Rio Grande do Sul, FEJERS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vivência Empreteresarial no Movimento Empresa Júnior.....	16
Figura 2 – Valores Compartilhados - Movimento Empresa Júnior	17
Figura 3 – Empresas juniores federadas à FEJERS em 2015	19
Figura 4 – Empresas juniores em processo de federação à FEJERS em 2015.....	20
Figura 5 – Pilares de atuação da FEJERS	20
Figura 6 – Produtos e Eventos da FEJERS em 2015	21
Figura 7 - Ciclos estratégicos FEJERS	24
Figura 8 – Diretrizes estratégicas FEJERS 2015 - 2017	25
Figura 9 – Elementos fundamentais da comunicação.....	35
Figura 10 – Federações Brasil Júnior.....	46
Figura 11 – Comparativo de páginas no Facebook do MEJ.....	48
Figura 12 – Comparativo de sites do MEJ	50
Figura 13 – Postagem Portfólio FEJERS	52
Figura 14 – Logos FEJERS e programas e eventos FEJERS	65
Figura 15 – Layout dos sites da FEJEMG e da Brasil Júnior	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária MEJ Brasileiro.....	44
Gráfico 2 – Faixa Etária MEJ Brasileiro.....	44
Gráfico 3 – Tempo Total de MEJ - FEJERS.....	45
Gráfico 4 – Tempo total de MEJ – MEJ brasileiro	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Compostos de Marketing	31
Quadro 2 – Formas de Comunicação	33
Quadro 3 – Estratégias de comunicação <i>Online</i>	34
Quadro 4 – Etapas para a elaboração de um plano de comunicação.....	36
Quadro 5 – Resumo de perguntas e respostas das entrevistas individuais	54
Quadro 6 – Resumo de perguntas e respostas das entrevistas individuais	55
Quadro 7– Resumo de perguntas e respostas das entrevistas individuais	56
Quadro 8 – Calendário de ações sugeridas para realização em 2016.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo resultado FEJERS e MEJ Brasileiro em 2014	43
Tabela 2 – Cenário 1 de investimentos financeiros sugeridos para o Plano de Comunicação 2016.....	76
Tabela 3 – Cenário 2 de investimentos financeiros sugeridos para o Plano de Comunicação 2016.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	HISTÓRICO DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR	14
1.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE	15
1.3	FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FEJERS	23
2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	27
3	OBJETIVOS	28
3.1	OBJETIVO GERAL	28
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4	REVISÃO TEÓRICA	29
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
4.2	MARKETING	30
4.3	PROMOÇÃO (COMUNICAÇÃO)	31
4.4	PLANO DE COMUNICAÇÃO	35
5	MÉTODO	39
5.1	ANÁLISE DO MERCADO	39
5.1.1	Coleta de dados secundários	40
5.1.2	Entrevistas em Profundidade	41
6	RESULTADOS	42
6.1	DADOS SECUNDÁRIOS	42
6.2	ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	52
6.2.1	Perfil dos entrevistados	53
6.2.2	Resultados das entrevistas	53
6.3	PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO	62
6.3.1	Delimitação do público-alvo	63
6.3.2	Definição do objetivo da comunicação	64
6.3.3	Definição da mensagem	65
6.3.4	Definição do orçamento	66
6.3.5	Definição do <i>mix</i> de comunicação e das ações a serem realizadas	66
6.3.5.1	Facebook	67
6.3.5.2	Site	69
6.3.5.3	E-mail	72
6.3.5.4	Eventos	73
6.3.5.5	Brochuras	74
6.3.5.6	Envio de apresentações para conselheiros	75
6.3.6	Análise do investimento necessário para concretização do plano	76

6.3.7 Calendário de ações	78
6.3.8 Mensuração de resultados.....	79
7 CONCLUSÃO.....	80
REFERÊNCIAS.....	83
ANEXOS	86
ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	86
ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR DO AUTOR.....	87

1 INTRODUÇÃO

Criadas na França, com o intuito de proporcionar aos estudantes universitários a capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos da sala de aula referentes a temas de mercado, como gestão e empreendedorismo, as empresas juniores chegaram ao Brasil no final da década de 1980. Compreendidas como a “união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para formar profissionais capacitados e comprometidos com o propósito de transformar o Brasil”, pelo conceito nacional de empresa júnior, essas associações devem estar vinculadas a uma universidade e, embora possuam gestão autônoma, todos os seus projetos devem ser supervisionados por professores ou profissionais especializados e vinculados com o conteúdo programático do curso ou de uma atividade da categoria profissional a que se relacionam.

Atualmente, estima-se que existam mais de 200 empresas juniores no País, responsáveis pelo complemento da formação de mais de 8.000 universitários anualmente. Dentro desse contexto, a fim de representar, fortalecer e unir essas associações, surgem as Federações Estaduais e a Confederação Nacional de Empresas Juniores, a Brasil Júnior.

A partir da criação da Brasil Júnior e do crescimento do número de empresas juniores, o papel do denominado Movimento Empresa Júnior no País passa a ser compreendido não só como uma experiência prática para os universitários, mas como uma experiência capaz de desenvolver efetivas capacidades e valores que transformem o universitário em um empreendedor capaz de transformar o País. Nesse contexto, ressalta-se a compreensão, por parte da Brasil Júnior, do conceito de empreendedor como “o indivíduo que, por meio de aprofundada competência em gestão e elevado senso de responsabilidade, é capaz de gerar resultados de grande impacto e abrangência na Sociedade”.

Com base nessa compreensão, define-se atualmente o principal propósito do Movimento Empresa Júnior brasileiro como sendo a formação empreendedora e a construção de um Brasil mais empreendedor. Quanto a esse segundo ponto, a Brasil Júnior define o Brasil mais empreendedor como “um país mais competitivo, com

empresas melhores, governos melhores e universidades melhores; mais ético, íntegro e comprometido com a verdade; mais meritocrático, onde as pessoas são protagonistas de seu crescimento; e mais realizador, onde boas ideias saem do papel”.

Considerando-se essa realidade, o papel das Federações Estaduais torna-se essencial no cenário do Movimento Empresa Júnior brasileiro, uma vez que essas associações passam a não só ter uma função de representar, unir e desenvolver as empresas juniores de seus estados, como também a de garantir o alinhamento das mesmas com o propósito nacional. No Rio Grande do Sul, a federação, criada no ano de 2000, é a Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul (FEJERS).

Dentre os principais desafios enfrentados pela FEJERS na busca por atingir os objetivos supracitados está a necessidade de se comunicar de uma maneira efetiva com os empresários e empresas juniores do estado do Rio Grande do Sul, sem o quê a FEJERS não consegue ser reconhecida por eles como uma efetiva representante do Movimento Empresa Júnior gaúcho nem se alinhar com o propósito nacional. Dessa forma, propõe-se através deste trabalho a elaboração de um plano de comunicação que permita que a federação consiga se comunicar de maneira eficiente com o seu público-alvo, a fim de permitir que ela se consolide como catalisadora do MEJ gaúcho e que as empresas e empresários juniores valorizem e passem a atuar segundo o propósito de formação empreendedora proposto pela Brasil Júnior.

1.1 HISTÓRICO DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

De acordo com dados da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior ou BJ), o Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu na França, no ano de 1967, com o objetivo de proporcionar aos jovens aprendizados práticos de mercado relacionados a gestão, estudos de mercado e empreendedorismo, complementares ao aprendizado teórico disponibilizado pelas Escolas e Universidades do País. Apenas dois anos depois, um conjunto de 20 empresas juniores (EJs) se uniu para criar a Confederação Francesa de Empresas Juniores, a fim de expandir a representatividade dessas empresas no País.

Nas décadas seguintes, o movimento se difundiu para outros países como Suíça, Bélgica, Espanha e Estados Unidos. Em 1986, ano de criação da Confederação Europeia de Empresa Juniores (JADE), estima-se que já existiam 99 empresas juniores, com mais de 15.000 estudantes envolvidos e 3.000 estudos de mercado realizados.

Ainda de acordo com a Brasil Júnior, esse movimento chegou ao Brasil no ano de 1987, a partir de iniciativa do então diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, Sr. João Carlos Chaves, que orientou os alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo a fundarem a primeira empresa júnior do Brasil, a EJFGV. Poucos anos depois, em 1990, foi criada no estado de São Paulo a primeira federação estadual de empresas juniores do país, a Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP), que viria a organizar o primeiro Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) do Brasil, no ano de 1993.

Dez anos depois, com o movimento já se consolidando no País, foi criada, no XI ENEJ, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), órgão responsável pela representação do MEJ em âmbito nacional. E é com esse intuito que, no ano de 2009, a Brasil Júnior criou o primeiro Planejamento Estratégico em Rede (*PE em Rede*), documento que contém as principais diretrizes do Movimento Empresa Júnior e a sua missão dentro da sociedade brasileira.

De acordo com dados da BJ, atualmente a organização representa em torno de 8.000 universitários, de mais de 220 empresas juniores, em 17 federações estaduais. Ao todo, no ano de 2014, estima-se que o faturamento total somado do Movimento Empresa Júnior foi de R\$ 9.000.000,00, com um total de 2.000 projetos realizados.

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE

O Planejamento Estratégico da Rede mais recente (formulado no ano de 2013) tem como base a missão da Brasil Júnior de *formar por meio da vivência empresarial, empreendedores capazes e comprometidos de transformar o Brasil*, e considera que o principal desafio enfrentado atualmente pelo Movimento Empresa Júnior é a definição clara de como ela entrega o seu principal produto, denominado de *Vivência*

Empresarial. De acordo com a Brasil Júnior, a vivência empresarial é o processo de transformação do universitário que ingressa em uma empresa júnior em um empreendedor comprometido e capaz de transformar o Brasil.

Para que esse processo seja possível em todas as empresas juniores do País, foram delimitadas três principais frentes de atuação que todas as organizações devem disponibilizar para os seus membros: o aprendizado por gestão, o aprendizado por projetos e a cultura empreendedora.

Figura 1 - Vivência Empresarial no Movimento Empresa Júnior



Fonte: Planejamento estratégico em rede - Brasil Júnior (2013).

Por meio de capacitações e experiências práticas nos âmbitos de gestão e de execução de projetos, os empresários juniores desenvolvem competências gerenciais e técnicas para aplicação dentro do Movimento Empresa Júnior e, posteriormente, em qualquer organização ou contexto social em que se encontrarem. Em conjunto com essa capacidade de execução e concretização, a formação através da cultura empreendedora aborda temas mais subjetivos relacionados aos valores e atitudes que devem ser comuns a todos os empresários juniores, visando sempre à transformação positiva e sustentável do seu ambiente.

De acordo com a Brasil Júnior, essa cultura empreendedora é formada por cinco valores que devem ser compartilhados entre todas as empresas e empresários juniores do País. Esses valores dizem respeito ao compromisso com o resultado entregue e a busca pela melhora contínua; à importância da união e do compartilhamento para o desenvolvimento conjunto; à postura empreendedora,

relacionada à visão para oportunidades e à atitude de realização de transformações necessárias no ambiente; à transparência, ética e honestidade em todas as ações; e ao orgulho de fazer parte do Movimento Empresa Júnior.

Figura 2 – Valores Compartilhados - Movimento Empresa Júnior



Fonte: DNA Júnior - Brasil Júnior (2015).

Como comentado anteriormente, o local no qual os empresários juniores passam por essa vivência empresarial são as empresas juniores das quais fazem parte. Dessa forma, avaliando cada uma das frentes de atuação da vivência empresarial, foram delimitados quatro grandes desafios para as empresas juniores.

De acordo com a BJ, esses desafios não foram estabelecidos com o objetivo de serem atingidos pelas empresas juniores, mas sim para servirem de diretrizes que devem guiar o desenvolvimento de todas as EJs do País. O primeiro deles,

relacionado ao aprendizado por gestão, é “*buscar a excelência em gestão*”. Em relação ao aprendizado por projetos, os dois desafios estabelecidos são “*realizar mais projetos e serviços*” e “*realizar projetos e serviços melhores*”. Por fim, em relação à cultura empreendedora, o desafio é o de “*estimular a atitude empreendedora*” dos empresários juniores.

Como as federações estaduais são a principal ponte de contato entre as empresas juniores e a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, ressalta-se a importância do alinhamento dessas organizações com o propósito do Movimento Empresa Júnior acima referido. Nesse contexto, é essencial que as federações atuem para permitir ambientes que possibilitem o desenvolvimento das empresas juniores existentes e também a constituição de novas empresas juniores, a fim de possibilitar que cada vez mais universitários passem por esse processo.

1.3 FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul (FEJERS) foi fundada, no ano de 2000, durante o II Encontro Gaúcho de Empresas Juniores (EGEJ), com o objetivo de aproximar e representar as empresas juniores do estado do Rio Grande do Sul. Assim como outras federações estaduais do país, embora a organização tenha sido criada antes da Brasil Júnior, desde 2009 (ano de sua filiação à BJ) suas principais atribuições estão relacionadas não só a criar programas e produtos específicos adequados para o contexto do movimento no estado do RS, mas também a difundir os programas realizados pela Brasil Júnior e as suas diretrizes para o desenvolvimento do MEJ nacional.

Embora esteja celebrando 15 anos de existência em 2015, a FEJERS tem em sua história três períodos de inatividade, devido a quebras de gestão (entre 2004 e 2006, em 2008 e em 2014), que dificultaram a consolidação da Federação como um efetivo órgão responsável pela representação e desenvolvimento do Movimento Empresa Júnior Gaúcho. Apesar disso, durante esse período, a FEJERS celebra duas grandes conquistas em âmbito nacional: a conquista do prêmio da Brasil Júnior de “3ª melhor federação no quesito Gestão” no ano de 2012, e a realização do XX Encontro

Nacional de Empresas Juniores – ENEJ Porto Alegre em 2013, evento que reuniu mais de 1.400 empresários juniores de todo o Brasil.

De acordo com dados da FEJERS, atualmente a organização representa em torno de 350 empresários juniores em 12 empresas juniores e está presente em quatro cidades do Rio Grande do Sul (Caxias, Porto Alegre, Santa Maria e Santiago). Além disso, existem também oito empresas juniores em processo de federação, que devem se tornar federadas até o final do ano de 2015, e com isso expandir o raio de atuação da FEJERS para mais três cidades (Palmeira das Missões, Pelotas e Santa Cruz) e ampliar o seu impacto para aproximadamente 400 empresários juniores.

Figura 3 – Empresas juniores federadas à FEJERS em 2015



Fonte: FEJERS (2015)

Figura 4 – Empresas juniores em processo de federação à FEJERS em 2015



Fonte: FEJERS (2015).

A fim de fortalecer e disseminar o Movimento Empresa Júnior no Estado, a federação atua com base em cinco pilares. Esses pilares representam o direcionamento das ações da associação e estão alinhados com os norteadores da Confederação Brasileira de Empresas Juniores. São eles:

Figura 5 – Pilares de atuação da FEJERS



Fonte: Livro V - Processo de Federação - FEJERS (2015).

1. Representatividade: Representar o Movimento Empresa Júnior perante os seus *stakeholders*.
2. Suporte: Dar suporte às empresas juniores para que possibilitem aos empresários juniores as condições necessárias para o seu desenvolvimento.
3. Regulamentação: Regular e disseminar no estado o Conceito Nacional de Empresa Júnior – CNEJ, garantindo uma maior segurança às empresas juniores e uma maior legitimidade ao Movimento Empresa Júnior gaúcho.
4. Expansão: Expandir e divulgar o Movimento Empresa Júnior no RS através do fomento à criação de novas empresas juniores, fortalecendo a rede.
5. Integração e Alinhamento: Alinhar e integrar todo o Movimento Empresa Júnior para que siga as diretrizes do PE em Rede, sempre respeitando a particularidade de cada empresa júnior.

Para tornar esses pilares de atuação mais tangíveis para os empresários juniores do RS, no início do ano de 2015, a FEJERS optou por transformar todos os seus programas e eventos em produtos, criando logotipos e descrições para representar cada um desses projetos. Para a realização desse material, foi contratado um *designer freelancer* que desenvolveu um novo padrão de identidade visual para a federação, buscando incorporar conceitos referentes à valorização da cultura rio-grandense (através das cores e do nome desses produtos):

Figura 6 – Produtos e Eventos da FEJERS em 2015



Fonte: Livro V - Processo de Federação - FEJERS (2015).

- **Portal do Conhecimento:** É um canal *online* que reúne os cases de maior sucesso e as ferramentas mais utilizadas pelas Empresas Juniores federadas. Através dele, a FEJERS disponibiliza o conhecimento e os aprendizados de cada empresa júnior para a rede, e incentiva o *benchmarking* entre as EJs do estado do RS.
- **FEJERS Pra Ti:** É o programa de capacitações e treinamentos da federação. Todo ano, é planejado um calendário de palestras e treinamentos ministradas por palestrantes externos ao Movimento Empresa Júnior, pós-juniores, e membros das EJs e da FEJERS, para abordar os assuntos de maiores necessidades e interesses das empresas juniores gaúchas.

- **FEJERS Visita:** É o momento em que a federação visita todas as EJs federadas. O programa tem como objetivo aproximar a FEJERS das empresas juniores federadas, expondo quais são as suas funções, sua estratégia, seus programas e projetos. Além disso, é um momento importante para alinhar as empresas juniores ao propósito do Movimento Empresa Júnior nacional.
- **Aspirantes:** É um programa direcionado para as empresas juniores não federadas que têm o desejo de participar da FEJERS. Todo início de semestre é lançado um Edital para seleção das EJs que participarão do programa. As empresas selecionadas passam por um processo de orientação para o desenvolvimento do seu negócio e elaboração da documentação necessárias para a federação. Após federadas, é realizado um acompanhamento para garantir a integração da EJ à rede da FEJERS.
- **FEJERS Mais:** É o programa de suporte da federação para as empresas juniores federadas. Ao longo de todo o ano, a equipe da FEJERS gerencia assessorias para suprir as maiores demandas destas empresas nas áreas de gestão, projetos e cultura.
- **Mantenedores:** É voltado para os parceiros estratégicos da FEJERS. Através de um relacionamento de longo prazo, a federação busca aproximar as empresas parceiras dos empresários juniores e trazer conhecimento e investimentos para o desenvolvimento da rede.
- **DNA FEJERS:** É o principal evento interno da federação, e ocorre duas vezes por ano. Durante um final de semana, toda a equipe da FEJERS se reúne para compartilhar aprendizados e definir em conjunto os principais projetos e diretrizes da associação para o ano.
- **EGEJ:** É o maior evento do MEJ Gaúcho e reúne, anualmente, mais de 200 empresários juniores durante 3 dias. Até o ano de 2015 era organizado por empresas juniores em parceria com a FEJERS, mas a partir de 2016 será realizado apenas pela federação e é considerado como uma das melhores oportunidades para a troca de conhecimento e alinhamento dos empresários juniores com o Movimento Empresa Júnior.
- **Lidera Tchê:** É um evento anual organizado para capacitar as lideranças do MEJ gaúcho. Ao longo de um final de semana, o evento reúne os presidentes e diretores de todas as empresas juniores federadas e conta com palestras sobre liderança e gestão, além de espaços para discutir o propósito e o futuro

do Movimento Empresa Júnior Gaúcho e o desenvolvimento de suas empresas e dos empresários juniores.

- **Sabadeira:** É um evento que ocorre anualmente no RS durante uma tarde de Sábado. Tem por objetivo reunir os empresários juniores para discutir as soluções para os problemas das EJs, trocar informações e conhecimento, e é composto por palestras e atividades com temas pertinentes às realidades das empresas juniores gaúchas.
- **Cerimônia de Posse:** É o último evento da federação do ano, e é quando ocorre a apresentação de resultados da gestão atual e a apresentação oficial da gestão do próximo ano da FEJERS. Além da cerimônia, a partir de 2015 passou a ocorrer no mesmo evento o Prêmio FEJERS, que premia as melhores empresas juniores do ano.

Frente aos desafios encontrados pela federação para sua efetiva consolidação como uma real catalisadora do Movimento Empresa Júnior gaúcho e da disseminação do propósito do MEJ nacional no estado do Rio Grande do Sul, foi elaborado um planejamento estratégico de longo prazo. Através dele, foram definidas as principais diretrizes para o futuro da FEJERS e do MEJ no estado do Rio Grande do Sul.

1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FEJERS

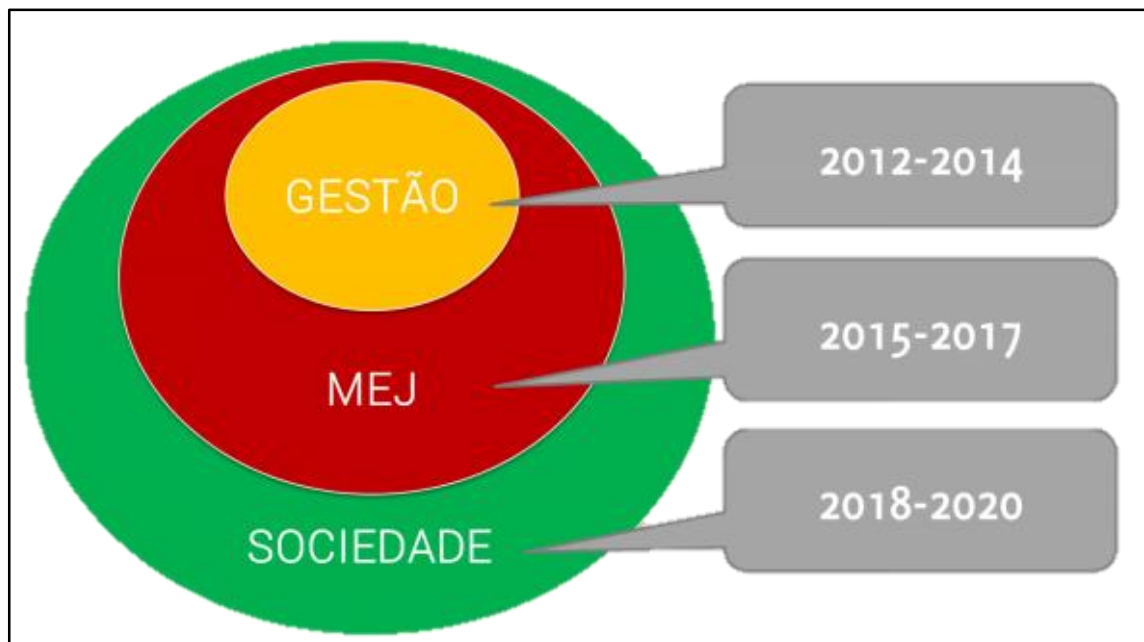
Como referido anteriormente, embora a FEJERS tenha sido considerada em 2012 como uma das referências do MEJ nacional no quesito gestão, durante o início do ano de 2014 houve uma quebra de gestão, em que membros da diretoria eleita abdicaram de seus cargos e deixaram a federação inoperante por alguns meses. Após a retomada dos trabalhos da federação, verificou-se que grande parte dos processos e projetos que tinham feito da organização uma referência haviam se perdido, e, com isso, a nova diretoria de 2014 buscou trabalhar durante o restante do ano para estabilizar a situação de FEJERS e construir uma nova base de gestão para a associação.

Dessa forma, quando eleita, a diretoria que assumiria a organização no ano de 2015 definiu como essencial a criação de um planejamento estratégico de longo prazo, com a finalidade de garantir um maior alinhamento das gestões com objetivos

e metas que deveriam alcançar para construir a FEJERS ideal no futuro. Com a finalidade de criar essa estratégia, a federação adotou o conceito de ciclos estratégicos, utilizado pela Brasil Júnior.

Definiu-se assim pela criação de três ciclos estratégicos trienais. O trabalho realizado de 2012 a 2014 foi considerado o primeiro ciclo e teve como direcionamento a *consolidação da gestão interna da FEJERS*. Já os objetivos estratégicos para os outros dois ciclos (de 2015 a 2017 e de 2018 a 2020), foram definidos como o *fortalecimento e crescimento da FEJERS no MEJ* e o *fortalecimento e crescimento da FEJERS na sociedade*, respectivamente.

Figura 7 - Ciclos estratégicos FEJERS



Fonte: Planejamento Estratégico FEJERS (2015).

Após a definição dos ciclos, buscou-se definir um planejamento estratégico trienal para garantir o atingimento do objetivo do ciclo estratégico de 2015 a 2017 (denominado de *Ciclo MEJ*), a saber: “*Garantir o fortalecimento e crescimento do Movimento Empresa Júnior gaúcho através de programas e eventos que de fato integrem, alinhem e agreguem valor para a rede*”.

Com base nesse objetivo, foram reformuladas a missão e a visão da FEJERS. A associação definiu como missão “*fortalecer e representar o MEJ gaúcho impulsionando o desenvolvimento e impacto das empresas juniores*”, e como visão

“até 2017 possuir mais e melhores empresas juniores, alinhadas e integradas com o propósito do MEJ, através de uma gestão excelente.”

Para a definição das estratégias anuais, foram levantados os principais problemas enfrentados pela federação em relação ao MEJ. Desses, foram definidos quatro, elencados pela seguinte ordem de prioridade:

- A FEJERS não é reconhecida pelas EJs como uma potencializadora de resultados;
- Em 2014 houve quebra de gestão e poucos candidatos interessados em assumir a federação;
- Existe pouco contato e compartilhamento de informações entre as empresas juniores do RS. Não existe um senso de união entre elas;
- A FEJERS não representa grande parte do MEJ gaúcho (em 2014, apenas 11 EJs, das 88 do estado, eram federadas).

Com base nesses problemas, foram definidas as três diretrizes estratégicas da FEJERS para o Ciclo MEJ, cada uma representando a estratégia anual a ser atingida pela federação, com exceção da primeira, que engloba os dois primeiros problemas, além de uma diretriz perene ao longo dos três anos:

Figura 8 – Diretrizes estratégicas FEJERS 2015 - 2017



Fonte: Planejamento Estratégico FEJERS (2015).

Tendo como base o primeiro problema e partindo do princípio de que o que faz uma federação forte é a força e os resultados das empresas juniores que ela

representa, a primeira diretriz estratégica (*Suporte*) tem como objetivo o fortalecimento do valor agregado pela federação às empresas juniores que já fazem parte dela. Conseqüentemente, visto que são os membros das EJs federadas que podem participar da associação, com uma maior aproximação e impacto da FEJERS nessas empresas, acredita-se que haverá um maior estímulo para a entrada desses membros na equipe executiva da federação, visto que conhecerão e terão mais interesse nela.

Já a segunda diretriz estratégica (*Integração e alinhamento*) tem como base o terceiro problema e, partindo da premissa de que a força da FEJERS também está intimamente relacionada com o compartilhamento de um mesmo objetivo, trocas mutuamente benéficas e da união das suas empresas juniores, essa diretriz estratégica tem como objetivo a conexão entre as empresas juniores federadas e em processo de federação. Assim, além de aproximar a rede como um todo por meio da associação, o sucesso dessa diretriz vai transformar um aglomerado de pessoas e empresas juniores em um Movimento Empresas Júnior gaúcho forte e articulado.

A terceira diretriz estratégica (*Expansão*) tem como base o quarto problema identificado, e a premissa de que o MEJ gaúcho tem um grande potencial de crescimento (em torno de 87% das empresas juniores do RS não são federadas), sendo esse um dos alicerces dessa estratégia. Essa diretriz portanto, será o foco do terceiro ciclo, pois acredita-se que, a partir do desenvolvimento dos programas que demonstrem o valor da federação para as EJs do RS e a conexão de todo o MEJ gaúcho, as empresas juniores não-federadas terão mais interesse em participar da rede, e esse será o momento ideal para a expansão e consolidação da cultura do MEJ rio-grandense.

Por fim, como comentado anteriormente, embora a quarta diretriz estratégica (*Gestão interna*) não esteja relacionada diretamente a um dos problemas identificados, acredita-se que ela seja essencial para o sucesso da execução da estratégia proposta. Assim, essa diretriz tem como objetivo fazer com que a FEJERS volte a ser uma referência nacional nesse sentido, e será um objetivo perene, que deverá ser considerado ao longo dos três anos do ciclo estratégico.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O contexto em que a Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul se encontra atualmente representa um grande desafio à organização. O pequeno número de empresas juniores federadas e a sua dificuldade em demonstrar resultados de maneira consistente para as empresas e empresários juniores do estado mostra-se como um grande impeditivo para o atingimento de seus objetivos de se tornar uma efetiva potencializadora de resultados e do fortalecimento do Movimento Empresa Júnior no estado do Rio Grande do Sul.

Tendo em vista esta realidade, foi definido um ciclo estratégico trianual, de 2015 a 2017, capaz de garantir um posicionamento forte e concreto da FEJERS frente às empresas e empresários juniores gaúchos, e com isso, torná-la uma referência para eles e permitir que ela se torne uma efetiva representante e fortalecedora do MEJ no estado. Mas, como no ano de 2015 o foco estratégico da FEJERS estava relacionado ao suporte às empresas juniores federadas, grande parte dos seus esforços foram voltados para esta finalidade, e pouca atenção foi dada para o desenvolvimento dos canais de comunicação da organização.

Essa desatenção aos canais de comunicação, teve um impacto negativo no atingimento do objetivo estratégico da federação, visto que, devido à ineficiência na divulgação dos seus resultados, apenas uma pequena parcela do público-alvo passou a reconhecê-la como uma efetiva potencializadora de resultados das empresas juniores. Além disso, a necessidade de uma comunicação sólida torna-se ainda mais latente quando considera-se o objetivo estratégico para o ano de 2016, que é o de integração entre os empresários e empresas juniores e o seu alinhamento com o propósito do Movimento Empresa Junior brasileiro.

Com base nesse cenário, a criação de uma estratégia de comunicação eficiente, capaz de incentivar a integração entre os atores do MEJ gaúcho e o seu alinhamento ao propósito da rede se faz essencial. Assim, este estudo buscará responder a seguinte questão: *“como construir uma comunicação capaz de garantir a integração entre os empresários juniores e as empresas juniores federadas e em processo de federação, e garantir o seu alinhamento com o propósito do Planejamento Estratégico em Rede da Brasil Júnior?”*.

3 OBJETIVOS

A fim de responder o questionamento proposto por esta pesquisa, foi delimitado um objetivo geral para este trabalho, e objetivos específicos que permitam o seu atingimento. Estes objetivos são descritos a seguir:

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de comunicação que permita o atingimento do objetivo estratégico da Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2016.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o mercado do Movimento Empresa Júnior no Rio Grande do Sul e no Brasil e coletar a percepção de empresários juniores sobre o mesmo, a fim de identificar padrões de comunicação adotados e oportunidades no segmento;
- b) Delimitar o perfil do público-alvo da Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul, entendendo suas necessidades e motivações para se tornarem ou serem associados da FEJERS;
- c) Identificar oportunidades de comunicação não aproveitadas atualmente pela Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul e desenvolver um plano de comunicação capaz de aproveitar essas oportunidades.

4 REVISÃO TEÓRICA

Para a elaboração deste trabalho, definiu-se como essencial o conhecimento do autor em conceitos gerais de planejamento estratégico, *marketing*, comunicação e construção de um plano de comunicação. Os principais conceitos relacionados a esses temas, e que serviram de embasamento para este trabalho, serão descritos abaixo.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é, segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (1992), um processo provindo de um comportamento pró-ativo, através do qual a organização busca planejar e construir seu futuro, avaliando o ambiente atual em que está inserida e como esse evoluirá ao longo do tempo. Kotler (1998), por sua vez, define esse processo como um processo gerencial que busca manter o alinhamento entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado.

Na prática, além de analisar o ambiente, a empresa deve investigar se há a necessidade de utilizar competências diferenciadas, evidenciando-se ou não se o desenvolvimento de novas competências se faz necessário, a fim de que as decisões estratégicas conduzam ao sucesso dos objetivos estabelecidos (ANSOFF, 1977). Para Porter (2004), essas análises devem considerar fatores políticos, econômicos, ambientais e sociais, de modo a prever incertezas e, conseqüentemente, auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Assim, verifica-se que o planejamento estratégico tem também grande relevância ao direcionar as ações de melhoria da empresa, tanto em seus processos e atividades internas quanto em seu relacionamento com o ambiente externo no qual está inserida (MÜLLER, 2003). Dessa maneira, será possível posicionar a empresa frente ao seu ambiente, prevendo com maior antecedência possíveis mudanças que afetem o seu desenvolvimento, a fim de garantir o sucesso e a continuidade da organização em seu mercado de atuação (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Por fim, ressalta-se a importância do planejamento estratégico como um norteador comum para toda a organização, pois, ao determinar os objetivos básicos

da organização, ele passa a ter um impacto de suma importância no destino dessa organização, fornecendo orientações e direcionamento em longo prazo para os envolvidos em sua execução (BOONE; KURTZ, 1995). Dessa forma, através de desdobramentos como missão, visão e valores da organização, além da definição de metas compartilhadas e desafios a serem vencidos, ele é capaz de alinhar os esforços de todos os envolvidos em direção a objetivos comuns, assim como pode ser visto nas diretrizes definidas pelo Planejamento Estratégico em Rede da Brasil Júnior e pelo planejamento estratégico da FEJERS, referidos anteriormente.

4.2 *MARKETING*

Embora o *marketing* normalmente seja visto com a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas, as atribuições do pessoal de *marketing* vão além e buscam influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda para alcançar os objetivos da organização (KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Cobra (1990), o *marketing* trata do entendimento do mercado e da adaptação de produtos ou serviços, buscando a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

É importante ressaltar que existem inúmeras definições de *marketing* que se atualizam com a evolução de aspectos sociais e tecnológicos. Entre as definições mais recentes, está a divulgada pela *American Marketing Association* em 2013, que o conceitua como a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e negociar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral.

Dentro desse contexto, o *marketing* pode ser visto como um processo que satisfaz metas individuais e organizacionais, através do planejamento e execução, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços (CHURCHILL; PETER, 2000). Assim, para conectar-se aos objetivos da organização e obter respostas satisfatórias do mercado, o marketing assume quatro funções básicas, que formam um *mix* ou composto de *marketing*, denominadas por McCarthy e Perreault (1997) e por Kotler e Keller (2006) como os 4 Ps de Marketing.

Quadro 1 - Compostos de Marketing

Compostos de Marketing	Produto	Preço	Praça	Promoção
Definição	Refere-se ao que a empresa oferece para seus clientes, visando satisfazer as suas necessidades.	Refere-se à forma de divulgação da empresa para o seus consumidores e como estes percebem determinada marca.	Refere-se à forma como a empresa disponibiliza o seu produto para o seu consumidor.	Refere-se ao quanto e como o cliente será cobrado, tendo como embasamento o valor agregado, de forma que possa satisfazer a empresa e o consumidor, em relação ao retorno esperado e à disposição de pagar, respectivamente.
Ferramentas e variáveis	Variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.	Preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento.	Canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte.	Promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e <i>marketing</i> direto

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler e Keller (2006).

Enquanto a promoção (comunicação) e a praça (local) preocupam-se em atingir os clientes potenciais da organização, os produtos e preços permitem que a mesma satisfaça as exigências do cliente (WESTWOOD, 1996). Considerando-se o objetivo deste projeto, o foco da execução será o critério de Promoção, pois acredita-se que, por meio de um maior aprofundamento nesse tema, será possível definir e concretizar as análises necessárias, além de desenvolver um plano de comunicação aplicável às realidades da FEJERS.

4.3 PROMOÇÃO (COMUNICAÇÃO)

De acordo com Ferreira (2007), o composto de promoção (ou comunicação), consiste de atividades que têm como objetivo a divulgação dos atributos e benefícios

de um produto ou serviço oferecido a fim de incentivar o seu público-alvo a adquiri-los e consumi-los. Em complemento a esse ponto, Kotler e Keller (2006) consideram que a comunicação, no âmbito do marketing, pode ser comparada à voz da organização, sendo o meio pelo qual as empresas estabelecem diálogos e constroem relacionamentos com seus clientes, a fim de informá-los, persuadi-los e lembrá-los sobre os produtos e marcas que comercializam.

Para o atingimento desse objetivo, é necessário que exista um processo de planejamento que vise garantir que todos os contatos da marca com o seu público-alvo sejam relevantes para essa pessoa e consistentes ao longo do tempo, denominado pela *American Marketing Association* como a Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Ogden e Crescitelli (2007) consideram que essa prática deve ser compreendida através da noção da importância da comunicação da mesma mensagem para os públicos e mercados-alvo em todos os canais da organização.

Considerando esse processo, percebe-se a importância da definição adequada de canais e da forma de comunicação que deve ser utilizada pela organização em cada um deles para garantir que exista uma consistência e uma linearidade no processo de relacionamento com o seu público-alvo. Dentro desse contexto, Kotler e Keller (2006) definem seis principais formas essenciais de comunicação, conforme descritas no quadro a seguir:

Quadro 2 – Formas de Comunicação

Formas de comunicação	Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Descrição	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.	Variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.	Atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.	Variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.	Comunicação ou solicitação de respostas diretamente com clientes específicos e potenciais.	Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.
Plataformas	Anúncios impressos e eletrônicos, espaços externos das embalagens, encartes das embalagens, filmes, manuais e brochuras, cartazes e folhetos, catálogos, reimpressão de anúncios, <i>outdoors</i> , painéis, <i>displays</i> nos pontos-de-venda, material audiovisual, símbolos, logotipos e fitas de vídeo.	Concursos, jogos, loterias, sorteios, prêmios e brindes, amostragem, feiras setoriais, exposições, demonstrações, cupons, reembolsos parciais, financiamentos a juros baixo, diversão, concessões de troca, programas de fidelização, e promoção nos pontos-de-venda integrada com a propaganda.	Esportes, diversão, festivais, artes, causas, passeios pela fábrica, museus corporativos e atividades de rua.	Kits para a imprensa, palestras, seminários, relatórios anuais, doações, publicações, relações com a comunidade, <i>lobby</i> , mídia de identidade empresarial, e revista corporativa.	Apresentação de vendas, reuniões de vendas, programas de incentivos, amostras, feiras e exposições.	Catálogos, malas diretas, <i>telemarketing</i> , vendas pela TC, mala direta via <i>fax</i> , <i>e-mail</i> , e correio de voz.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler e Keller (2006).

Em complemento a esse modelo, Corrêa (2009) infere que no cenário atual, a fim de atingir uma maior multiplicidade de suas mensagens e uma maior proximidade do seu público, é essencial que as organizações se utilizem também de meios de comunicação digitais. Em relação a esse ponto, Torres (2009) define o *marketing* digital como a efetiva utilização da *Internet* na aplicação dos conceitos de produto, preço, praça e promoção e sugere sete estratégias de comunicação que podem ser abordadas nesse meio, descritas no quadro a seguir:

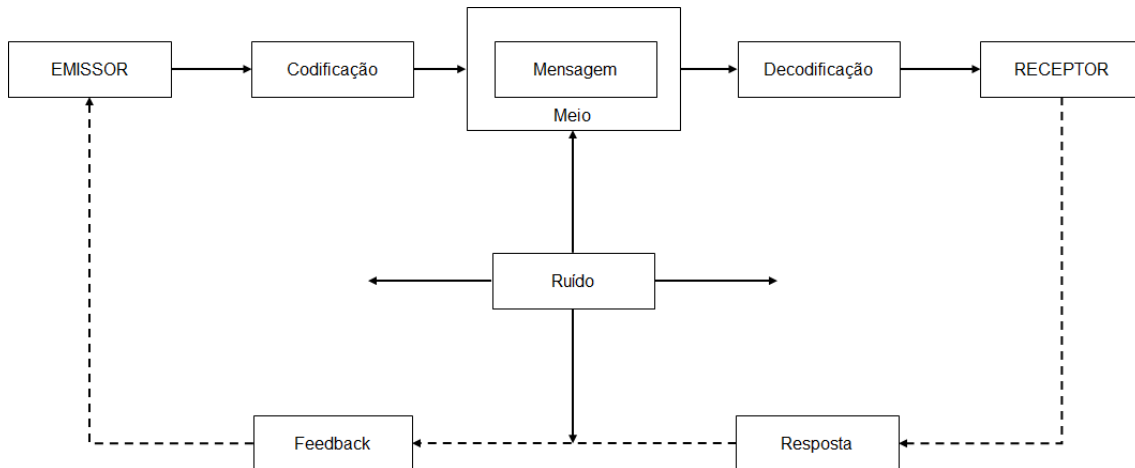
Quadro 3 – Estratégias de comunicação Online

Estratégia de comunicação	Descrição
Marketing de conteúdo	Criação e divulgação de conteúdo próprio com a finalidade de atrair a atenção do público e de outros autores que podem vir a divulgar este conteúdo em seus canais de relacionamento. Além disso, tem como objetivo aprimorar a indexação em ferramentas de busca (<i>site</i> aparecer entre os primeiros quando palavras-chave forem pesquisadas nestas ferramentas, como <i>Google</i> e <i>Yahoo</i>).
Marketing nas mídias sociais	A criação de perfis e publicação de conteúdos relevantes para o público-alvo nas mídias sociais (como <i>Facebook</i> e <i>Youtube</i>) gera tráfego de consumidores e auxilia positivamente na exposição da marca.
Marketing viral	Realização de campanhas e ações que estimulem os consumidores a fazerem uma divulgação positiva da marca para a sua rede de contatos. Normalmente trabalhado em conjunto com <i>marketing</i> nas redes sociais, devido à rápida capacidade de disseminação das informações entre as redes de contato.
<i>E-mail marketing</i>	Envio de informações e promoções relevantes para o público-alvo, através do <i>e-mail</i> , a fim de direcioná-lo para outra plataforma da organização ou para que este realize alguma outra ação pretendida pela mesma.
Publicidade online	Ações publicitárias <i>online</i> , como anúncios e <i>banners</i> , a fim de promover a exposição da marca no mercado virtual.
Pesquisa online	Pesquisas de <i>marketing</i> realizadas pelas organizações, a fim de conhecer melhor o mercado no qual estão inseridas e o perfil, necessidades e motivações do seu público-alvo, que serve como embasamento para realização de ações que permitam tornar a marca mais competitiva.
Monitoramento	Mensuração de dados e resultados das campanhas digitais realizadas pela organização e monitoramento dos comentários realizados por pessoas e outras organizações (como sugestões, críticas e elogios) a respeito da marca.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Torres (2009).

Independente do canal ou estratégia utilizada, para que uma comunicação seja efetiva, ela deve representar a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira (CHURCHILL; PETER, 2000). Nesse sentido, alguns elementos fundamentais devem ser considerados, como a identificação dos papéis do emissor e do receptor e da mensagem a ser comunicada, qual o meio em que a mesma está inserida, além de outros fatores como a codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído (KOTLER; KELLER, 2006):

Figura 9 – Elementos fundamentais da comunicação



Fonte: Kotler e Keller (2006).

A partir da análise desse modelo, é possível identificar que o emissor (no caso a organização) precisa saber claramente quem é o receptor da mensagem antes de enviá-la, pois só assim ele será capaz de codificá-la de uma forma que o seu público consiga decodificá-la de modo a reagir da forma esperada pelo emissor (KOTTLER; KELLER, 2006). Além disso, os autores ressaltam que, para que a mensagem atinja o receptor, é necessário utilizar meios que sejam capazes de alcançá-lo e desenvolver canais de *feedback* para o monitoramento adequado das respostas.

4.4 PLANO DE COMUNICAÇÃO

Tendo em vista os conceitos de Comunicação Integrada de *Marketing* referidos anteriormente, a definição adequada, por parte da organização, de quem é o seu público-alvo, qual a melhor forma de se comunicar com esse público e que canais devem ser utilizados com essa finalidade é um fator de extrema importância para o sucesso da organização no mercado. Nesse contexto, a elaboração de um plano de comunicação, definido por Correa (2004) como o processo de coordenar os objetivos, estratégias e as diversas fases de uma campanha de propaganda e promoções de vendas a fim de atingir o máximo retorno sobre o investimento realizado, torna-se essencial.

Embora existam diversas definições acerca das etapas para a elaboração de um plano de comunicação, nota-se que, de uma maneira geral, existe um consenso

entre os autores em relação aos principais passos necessários para a estruturação de uma comunicação eficiente. Esta semelhança pode ser vista no quadro a seguir:

Quadro 4 – Etapas para a elaboração de um plano de comunicação

AUTORES	ETAPAS PARA A CRIAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO
Kotler e Keller (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do público-alvo; 2. Determinação dos objetivos da comunicação; 3. Elaboração da comunicação; 4. Seleção dos canais de comunicação; 5. Estabelecimento do orçamento; 6. Decisão sobre o mix de comunicação; 7. Mensuração dos resultados sobre comunicação; 8. Gerenciamento da Comunicação Integrada de Marketing.
Dias (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise do problema ou da oportunidade; 2. Definição dos objetivos da comunicação; 3. Seleção do público-alvo da comunicação; 4. Seleção dos elementos do composto de comunicação; 5. Definição da estratégia da mensagem; 6. Definição dos meios de comunicação; 7. Definição do orçamento de comunicação; 8. Implementação do plano; 9. Avaliação dos resultados.
Tavares (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise situacional; 2. Definição dos motivos da comunicação; 3. Definição dos objetivos principais da campanha; 4. Definição do público-alvo da campanha; 5. Definição dos objetivos e metas de marketing; 6. Definição dos objetivos da comunicação; 7. Definição da estratégia de comunicação; 8. Definição dos planos de ação; 9. Avaliação e controle da campanha; 10. Investimentos da campanha.
Shimp (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de objetivos; 2. Elaboração de orçamentos; 3. Criação de mensagens publicitárias; 4. Seleção de mídias e veículos de comunicação.
Urdan e Urdan (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar problemas ou oportunidades; 2. Definir os objetivos; 3. Caracterizar a audiência-alvo; 4. Selecionar o composto promocional; 5. Elaborar as mensagens; 6. Definir os meios; 7. Determinar o orçamento; 8. Implementar a estratégia; 9. Controlar os resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise do quadro 4, verifica-se que, embora existam algumas diferenças em relação a algumas etapas ou à ordem em que devem ocorrer, existe grande semelhança na totalidade das etapas propostas pelos autores. Assim, considera-se que algumas etapas como análise do ambiente e determinação do problema, definição do público-alvo, definição do objetivo da comunicação, definição da mensagem, definição do orçamento, definição do *mix* de comunicação e ações e análise dos resultados podem ser componentes para a criação de um plano de comunicação voltado para a realidade da FEJERS.

A análise do ambiente, definida por Correa (2004) como a análise do mercado em que a organização está inserida e a sua concorrência, torna-se essencial para a execução do plano a partir do momento que permite uma identificação da situação atual da organização, dos principais problemas que precisam ser resolvidos pela comunicação, e das oportunidades que ela pode aproveitar. Além disso, Urdan e Urdan (2006) complementam com a importância da definição de um problema específico para que a posterior delimitação do objetivo da comunicação possa ser eficiente.

A definição do público-alvo é vista como crucial, pois, conforme Shimp (2009), ele deve ser o foco de toda campanha de comunicação das organizações. O público-alvo pode ser visto, do ponto de vista dos elementos fundamentais da comunicação, como o conjunto de receptores que interessam ao emissor (URDAN; URDAN, 2006), e, assim, é essencial que seu perfil seja considerado na elaboração dos planos de comunicação, pois além de receptor da mensagem, ele é quem a organização deseja persuadir a realizar determinada ação.

Após a definição do público-alvo, verifica-se a importância da definição do objetivo da comunicação e da mensagem da comunicação. Em relação aos objetivos, Tavares (2007) ressalta que eles devem resolver o problema delimitado na análise do ambiente. Já Urdan e Urdan (2006) ressaltam que, como o objetivo é a diretriz central para a elaboração do plano de comunicação, ao delimitá-lo as organizações devem ter a noção de que é a partir dele que definirão como influenciarão o seu público-alvo e qual a ação que esperam que ele realize.

Quanto à mensagem da comunicação, destaca-se a importância dos elementos fundamentais da comunicação, visto que apenas através de uma mensagem clara e

adaptada à realidade do público-alvo é que a organização poderá garantir que o objetivo do plano de comunicação seja atingido. Nesse contexto, Kotler e Keller (2006) discorrem que, para ser eficiente, a mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e induzir o público-alvo à ação.

Em relação à definição do *mix* de comunicação e das ações a serem realizadas, ressalta-se que esse é o momento em que a organização deve definir quais formas de comunicação e estratégias de comunicação tradicionais e *online* serão utilizadas para que a mensagem atinja o público-alvo da maneira mais eficiente possível. Para isso, embora Kotler e Keller (2006) destaquem dois principais tipos de abordagem, a pessoal (quando há contato direto entre o emissor e o receptor) e a não pessoal (quando esse tipo de contato não ocorre), ressalta-se que o mais importante, independentemente do tipo de abordagem a ser utilizada, é a adoção de conceitos de comunicação integrada de *marketing*, para garantir uma abordagem variada e lógica através de diversos tipos de canais de comunicação.

Por fim, destacam-se a definição do orçamento e a análise de resultados como etapas importantes na delimitação do plano de comunicação. Quanto ao orçamento, percebe-se sua relevância no sentido de que este dá o limite de investimento disponível para a concretização do plano, podendo ser definido, de acordo com Kotler e Keller (2006), através da abordagem de recursos disponíveis (com base nos gastos que a organização pode arcar no momento); porcentagem sobre vendas (com base em um percentual da receita atual ou prevista de vendas); paridade com a concorrência (equivalente aos gastos dos concorrentes); ou por objetivos e tarefas (limite definido com base no quanto é necessário para atingir o objetivo de cada canal).

Já em relação à análise de resultados, Tavares (2007) dispõe que essa etapa diz respeito à definição de quais serão as formas de controle, os indicadores, as pessoas responsáveis e o tempo necessário para a avaliação do cumprimento ou não dos objetivos da comunicação. Embora esses objetivos sejam a base do controle, sugere-se também a realização de diagnósticos periódicos dos resultados parciais, a fim de identificar oportunidades ou diferenças entre o planejado e o realizado, permitindo assim a implementação de ações corretivas (URDAN; URDAN, 2006).

5 MÉTODO

De acordo com Gil (2007), o termo método pode ser definido como o caminho para se chegar a determinado fim, sendo o método científico o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Essa definição vai ao encontro da definição de Galliano (1979), que conceitua o método como o conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim. Dessa forma, infere-se que, a partir da delimitação de um método específico para a pesquisa, o pesquisador possui um caminho determinado para o atingimento de seus objetivos, ao passo que define como será a coleta de informações, como as mesmas serão analisadas posteriormente e como os resultados da pesquisa serão inferidos e confirmados.

O método para desenvolvimento deste projeto será a realização de uma análise de mercado – que servirá de embasamento para a construção do plano de comunicação – dividida em duas principais etapas. A primeira será a coleta de dados secundários, que buscará uma maior compreensão do ambiente em que a FEJERS está inserida, utilizando dados já existentes, e a segunda, a realização de entrevistas em profundidade com indivíduos selecionados de acordo com um perfil específico e o tipo de informação que podem agregar para a construção do plano de comunicação.

5.1 ANÁLISE DO MERCADO

Conforme a percepção de diversos autores, apresentadas na etapa de referencial teórico, a análise do mercado em que a organização está inserida e como ela se posiciona frente a ele é o primeiro passo para a execução de um plano de comunicação consistente com a sua realidade. Neste sentido, Kotler e Armstrong (2007) ressaltam a importância da análise do microambiente da organização (composto pela própria organização, seus clientes, fornecedores e concorrentes) e seu macroambiente (fatores demográficos, sociais, naturais, culturais, econômicos, legais, políticos e tecnológicos) e a forma como estes podem impactar o negócio atual e futuro, visto que ela permite a compreensão das principais forças e oportunidades

que podem ser aproveitadas pela organização, assim como as suas principais fraquezas e ameaças que podem representar necessidades de melhoria.

5.1.1 Coleta de dados secundários

De acordo com Malhotra (2001), dados secundários são dados que não foram gerados pelo pesquisador e que foram coletados previamente à pesquisa, normalmente por outros objetivos que não o estudado pelo pesquisador. Embora muitas vezes os pesquisadores sejam tentados a iniciar imediatamente a busca de dados primários (gerados pelo pesquisador com o objetivo de solucionar o problema em estudo), muitos dados podem ser encontrados em documentos já existentes (NIQUE; LADEIRA, 2014).

Em relação a esse ponto, Malhotra (2001) ressalta que esses dados secundários podem ser internos (gerados pela própria instituição pesquisada) ou externos (gerados por fontes externas à instituição pesquisada) e que, por já existirem, podem ser localizados de forma mais barata e rápida do que os dados primários. Já quanto à confiabilidade desses dados, Nique e Ladeira (2014) sugerem que o pesquisador sempre verifique a credibilidade das fontes, garantindo que venham de organizações de renome e reputação, antes de utilizar as informações contidas em um desses documentos.

Para a realização desta pesquisa, foram consultadas fontes físicas (livros, artigos e jornais) e virtuais (*sites* e redes sociais na internet). Além disso, foram analisadas informações pré-existentes provenientes da Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul e da Brasil Júnior, com foco principalmente nas empresas e empresários juniores do estado do Rio Grande do Sul.

Ressalta-se ainda que essa coleta de dados, além de permitir o aprofundamento dos conhecimentos do autor sobre o MEJ e a FEJERS, teve também como objetivo auxiliar a traçar o perfil dos empresários juniores e das empresas juniores do RS. Isso auxiliou na delimitação dos focos do roteiro das entrevistas em profundidade que foram realizadas e no desenvolvimento do plano de comunicação voltado para esse público, levando em consideração as diretrizes estratégicas da Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul.

5.1.2 Entrevistas em Profundidade

De acordo com Nique e Ladeira (2014), as entrevistas em profundidade têm como característica central o aprofundamento do assunto por meio de perguntas. Assim, esse tipo de entrevista é adequado para que o pesquisador tenha um melhor conhecimento do problema a ser pesquisado, pois fornece uma grande quantidade de informações, já que o entrevistado responde uma pergunta inicial e, de acordo com a sensação do pesquisador, várias outras perguntas podem ser encaminhadas para aprofundar o assunto abordado nessa primeira pergunta (NIQUE; LADEIRA, 2014).

De forma semelhante, Malhotra (2001) define uma entrevista em profundidade como uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. Assim, a sua principal finalidade é a coleta de informações mais complexas e muitas vezes subjetivas (como motivadores, interesses e valores pessoais) do entrevistado, por meio do estímulo dado pelo pesquisador a fim de ampliar seu conhecimento sobre o tema em estudo.

A entrevista em profundidade foi escolhida como principal metodologia para coleta de dados primários, pois permitiu o entendimento aprofundado das principais percepções do público-alvo da FEJERS para a elaboração do plano de comunicação. A aplicação desse método, permitiu a obtenção de um maior direcionamento sobre temas como quais os principais motivadores que levam as empresas juniores e seus membros a serem associados e participarem da FEJERS, quais os programas e atividades que devem ser valorizados ou criados no plano de comunicação, quais os melhores canais de divulgação e relacionamento com o público-alvo, entre outros.

Para a realização desta pesquisa, considerando-se o foco estratégico da FEJERS no ano de 2016, foram entrevistados dois públicos principais:

- 1) Membros da FEJERS;
- 2) Membros do público-alvo da federação, divididos entre empresas juniores federadas e empresas juniores em processo de federação.

6 RESULTADOS

A fim de permitir uma melhor compreensão dos dados levantados na análise de mercado realizada, os resultados obtidos com a pesquisa foram divididos em dois tópicos, sendo eles dados secundários e entrevistas em profundidade. Enquanto os dados secundários englobam as principais análises referentes ao perfil dos empresários juniores, o mercado atual do Movimento Empresa Júnior e análises dos principais canais de comunicação da FEJERS (realizadas pela própria federação), as entrevistas em profundidade compreendem as principais percepções e sugestões do público-alvo entrevistado em relação ao Movimento Empresa Júnior e à FEJERS.

6.1 DADOS SECUNDÁRIOS

A fim de obter uma maior compreensão em relação ao tamanho do Movimento Empresa Júnior no Rio Grande do Sul e à presença da FEJERS nesse meio, além de possíveis melhorias na comunicação da associação, foi realizada uma análise de dados internos da federação e da Brasil Júnior. Existem poucos dados referentes ao Movimento Empresa Júnior gaúcho, porém, de acordo com o último levantamento da FEJERS, realizado em 2014, existem 88 empresas juniores e aproximadamente 1.000 empresários juniores no estado do Rio Grande do Sul. Apesar disso, apenas 12 dessas EJs são associadas à FEJERS (em torno de 14% do total), ou seja, são oficialmente reconhecidas pela instituição como empresas juniores federadas (visto que passaram pelo processo de regulamentação e possuem o selo EJ da FEJERS e da Brasil Júnior), representando, aproximadamente, 350 empresários juniores (35% do total).

Considerando apenas as EJs federadas, foram realizados 99 projetos no ano de 2014, o que representa um faturamento total de R\$ 340.000,00. Comparando-se esses dados com os dados da Brasil Júnior de 2014, percebe-se que a FEJERS ainda tem uma pequena participação no resultado do MEJ nacional, quando comparado ao resultado das 16 federações então confederadas, como pode ser verificado pela tabela a seguir:

Tabela 1 – Comparativo resultado FEJERS e MEJ Brasileiro em 2014

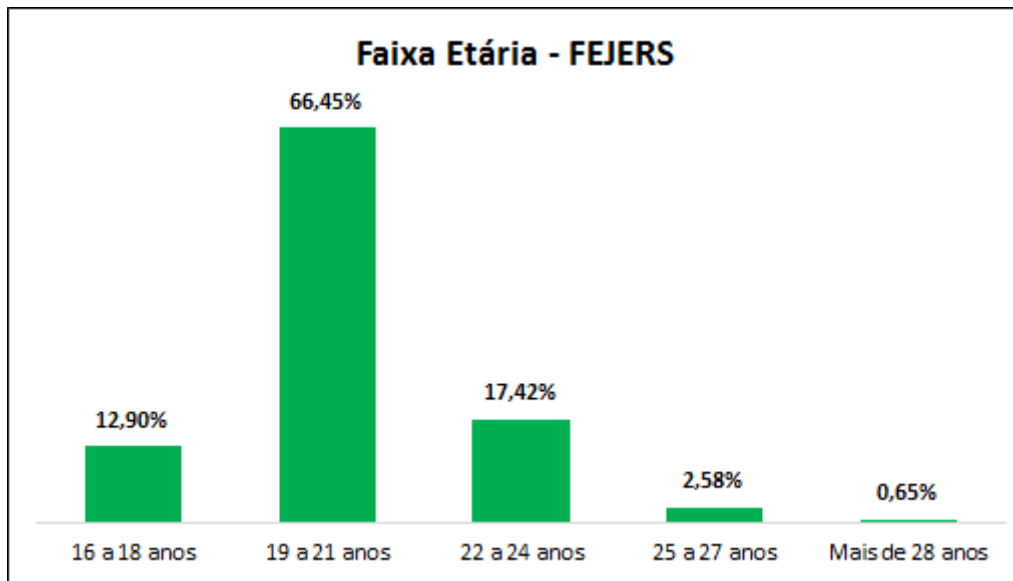
RESULTADOS DE 2014			
Critérios	FEJERS	Total MEJ Brasileiro	Participação da FEJERS no MEJ Brasileiro
Empresas juniores federadas	12	222	5,41%
Empresários juniores federados	350	8000	4,38%
Projetos realizados	99	2000	4,95%
Faturamento Total	R\$ 340.000,00	R\$ 9.000.000,00	3,78%

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da FEJERS.

Além disso, embora essas empresas juniores estejam presentes em mais de 22 cidades do RS, existem atualmente dois principais polos do MEJ no estado, localizados nas cidades de Porto Alegre e de Santa Maria. De acordo com a FEJERS, esses polos se devem a dois principais fatores atualmente, sendo o primeiro o número total de empresas juniores federadas nessas cidades (das doze, sete são de Porto Alegre e três de Santa Maria, totalizando 83% das empresas juniores federadas), e o segundo, o fato de serem as duas cidades que possuem o MEJ mais ativo no RS, devido à existência do Núcleo de Empresas Juniores de Santa Maria (NEJSM) e do Núcleo de Empresas Juniores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NEJ UFRGS) e ao número total de empresas juniores (17 em Porto Alegre e 13 em Santa Maria, totalizando em torno de 34% das empresas juniores do estado).

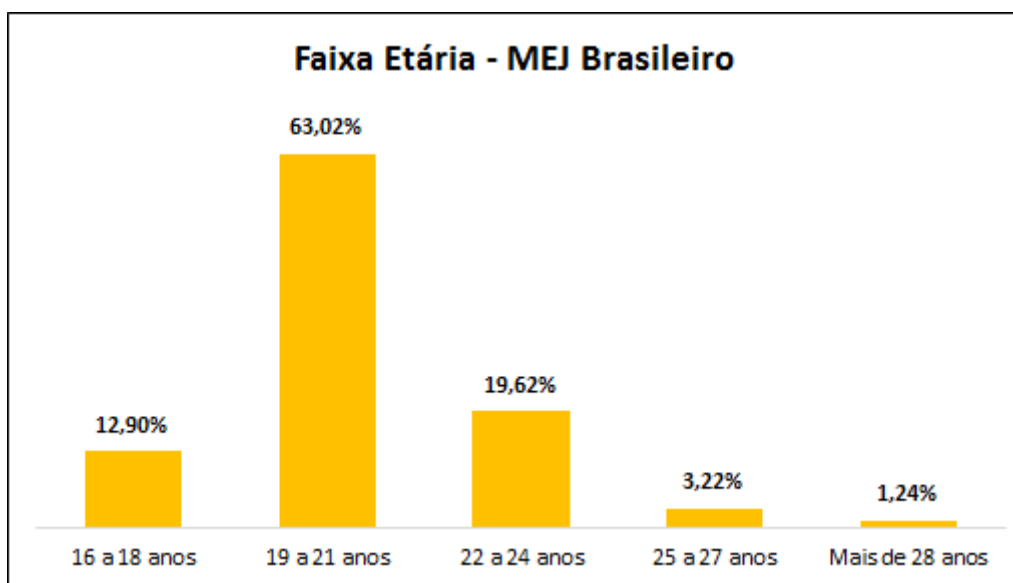
Em relação ao perfil dos empresários juniores, de acordo com levantamento realizado em 2015 pela FEJERS, a grande maioria dos gaúchos (66,45%) têm entre 19 e 21 anos de idade, e praticamente todos têm 24 anos ou menos (97%). É possível verificar também que esse perfil segue a média de idade do MEJ brasileiro, visto que 63,02% dos empresários juniores brasileiros têm entre 19 e 21 anos e 95,54% desses têm até 24 anos. Em ambos os casos, a idade média é de 20,51 anos.

Gráfico 1 – Faixa Etária MEJ Brasileiro



Fonte: FEJERS (2015).

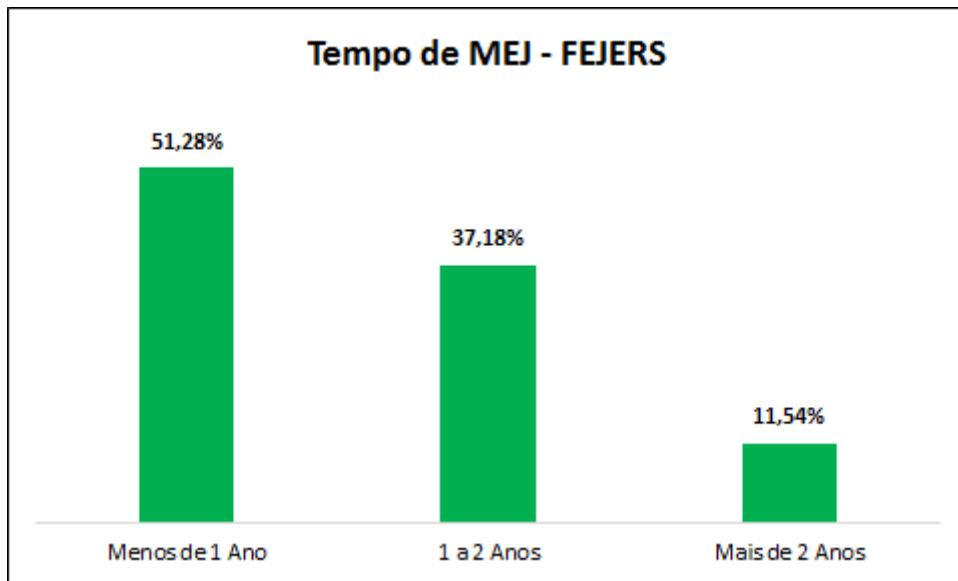
Gráfico 2 – Faixa Etária MEJ Brasileiro



Fonte: Censo & Identidade (2014, p. 45).

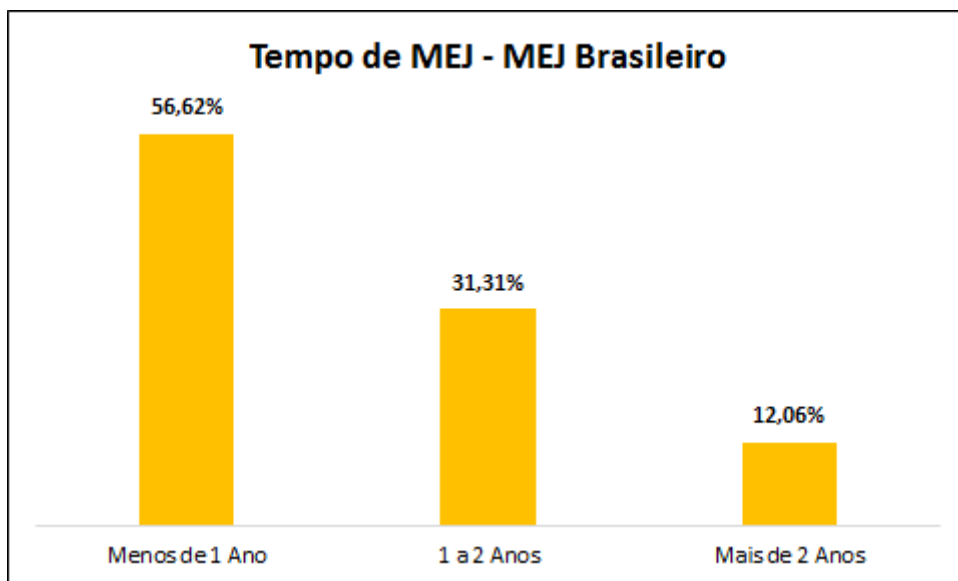
Quanto ao tempo total de Movimento Empresa Júnior, nota-se que também existe uma semelhança do perfil dos empresários juniores do RS com a média nacional. Tanto no RS quanto no Brasil, mais da metade dos empresários está no seu primeiro ano de MEJ e 88% deles tem até 2 anos de Movimento.

Gráfico 3 – Tempo Total de MEJ - FEJERS



Fonte: FEJERS (2015).

Gráfico 4 – Tempo total de MEJ – MEJ brasileiro



Fonte: adaptado pelo autor com base no Censo & Identidade (2014).

Embora à primeira vista esse tempo de MEJ pareça curto, de acordo com a FEJERS, essa informação está bastante associada ao modelo de negócios das empresas juniores. Por se tratar de uma associação sem fins lucrativos e voltada para estudantes, existem algumas particularidades dessas empresas que podem explicar essa alta rotatividade dos empresários juniores, como o desejo dos estudantes de ter outras experiências ao longo do curso, a busca por um estágio remunerado ou as

políticas de reciclagem dos cargos mais altos das empresas juniores (diretoria e presidência), que normalmente não permitem que alguém ocupe essas posições por mais de um ano.

Por ser a única associação que representa legalmente as empresas juniores no estado do Rio Grande do Sul, considera-se que a FEJERS não possui competidores diretos neste mercado; porém, ainda assim, é possível comparar a sua comunicação com a comunicação de outras federações do Brasil e com a Brasil Júnior, visto que todas atendem ao mesmo público (desconsiderando-se as particularidades de cada estado). Atualmente a Brasil Júnior é composta por 17 federações e está presente nos estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e no Distrito Federal.

Figura 10 – Federações Brasil Júnior



Fonte: DNA Júnior - Livro I (2014, p. 16, 17, 18 e 19).

Com isso em vista, foi realizada uma pesquisa pela própria Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul no mês de julho de 2015, a fim de analisar a comunicação da FEJERS. Na pesquisa realizada, a equipe de Comunicação da FEJERS comparou os dois principais canais da Federação (*site* e

Facebook) com os mesmos canais da Brasil Júnior e de cinco das principais federações do País.

Em relação ao *Facebook*, para fins de avaliação, foram estabelecidos nove principais critérios, considerados importantes pela FEJERS para garantir que ele seja um meio de comunicação eficiente e capaz de auxiliar no atingimento dos objetivos estratégicos da Federação. São eles:

1. **Layout:** identidade visual das postagens, organização e disposição das informações;
2. **Qualidade:** quantidade, veracidade e atualização das informações;
3. **Informações da federação:** divulgação de notícias, dados e novidades da federação;
4. **Informações sobre o MEJ nacional:** divulgação de notícias, dados e novidades sobre outras federações, Brasil Júnior e do propósito do Movimento;
5. **Informações das EJs federadas:** dados das empresas juniores federadas e portfólio de serviços oferecidos por elas, divulgação de notícias, dados e novidades dessas empresas;
6. **Informações de Produtos, Programas e Eventos:** dados dos produtos, programas e eventos oferecidos e realizados pela federação;
7. **Parceiros:** informações de mantenedores e parceiros institucionais da federação.
8. **Equipe:** dados da equipe (foto, histórico, contato) e atribuições de cada área e/ou membro da federação;
9. **Contato:** diferentes formas de contato disponibilizadas e qualidade das mesmas.

Cada um desses critérios foi avaliado, de forma qualitativa, como *bom* (pode ser visto como uma referência no quesito), *médio* (tem o mínimo necessário, mas não se destaca a ponto de ser uma referência), ou *ruim* (não tem o mínimo necessário e deve ser aprimorado). Esta comparação pode ser visualizada na figura a seguir:

Figura 11 – Comparativo de páginas no Facebook do MEJ

Federações e Critérios	Layout	Qualidade	Informações da Federação	Informações sobre o MEJ nacional	Informações das Ejs Federadas	Produtos, Programas e Eventos	Parceiros	Equipe	Contatos
Brasil Júnior	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	Médio	Médio
FEJEMG	Bom	Bom	Bom	Médio	Ruim	Médio	Médio	Bom	Médio
FEJEPAR	Médio	Bom	Bom	Médio	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Bom
FEJERS	Médio	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Médio
FEJESC	Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Médio
FEJESP	Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Médio
RioJunior	Bom	Bom	Bom	Médio	Ruim	Médio	Médio	Bom	Médio
Melhores no critério	Brasil Júnior, FEJEMG, FEJESC, FEJESP, RioJunior	Brasil Júnior, FEJEMG, FEJEPAR, FEJESC, FEJESP, RioJunior	Brasil Júnior, FEJEMG, FEJEPAR, FEJESC, FEJESP, RioJunior	Brasil Júnior	Nenhum	Brasil Júnior, FEJESP	Brasil Júnior, FEJESP	FEJEMG, FEJESC, RioJunior	Fejepar

Fonte: FEJERS (2015).

Ao avaliar essa análise dos canais do *Facebook* realizada pela FEJERS, percebe-se que a federação não se destacou em nenhum dos quesitos, quando comparada às outras organizações do País. Isso aconteceu porque, embora esse fosse considerado o principal canal da associação, ele não estava sendo atualizado com frequência e o padrão de postagens utilizado não foi considerado visualmente atrativo.

Por causa disso, informações que eram consideradas essenciais pela federação para o atingimento de seus objetivos estratégicos (como a divulgação de seus produtos recém-desenvolvidos, a forma como esses produtos estavam relacionados com cada área da FEJERS, quem eram os responsáveis por essas áreas e produtos, os contatos dessas pessoas, informações sobre o PE em Rede) não estavam sendo divulgadas. Além disso, novidades e conquistas recentes da organização (como os seus novos mantenedores e parcerias e resultados dos seus projetos e ações) e do MEJ Brasileiro também não estavam sendo veiculadas pelo *Facebook* da FEJERS.

Essa situação foi considerada como muito prejudicial pela associação, pois, tratando-se do seu principal ponto de contato com os empresários juniores do Rio Grande do Sul, esse canal é considerado pela federação como um dos principais

meios para permitir o atingimento dos seus objetivos estratégicos. Essa hipótese tinha como pressuposto a questão de que a divulgação dessas informações permitiria que a FEJERS fosse reconhecida pelas empresas juniores do estado como uma potencializadora de resultados (principalmente através da divulgação dos seus novos produtos e resultados que estes estavam entregando para as EJs) e também garantiria um maior alinhamento das suas empresas juniores com o propósito do Movimento Empresa Júnior (através da divulgação das conquistas do MEJ nacional e gaúcho, e também de informações importantes da Brasil Júnior, como o PE em Rede).

Outro ponto interessante a se ressaltar a partir da análise é que poucas federações dão atenção às notícias e informações de suas empresas juniores federadas através desse canal. Considerando-se o objetivo estratégico da FEJERS, de integração entre os empresários juniores, essa pode ser uma prática interessante a ser adotada pela federação e também servir de referência para outras associações no País.

Quanto ao *site*, para fins de avaliação, foram estabelecidos onze principais critérios considerados importantes pela FEJERS para garantir que ele seja um meio de comunicação eficiente e capaz de auxiliar no atingimento dos objetivos estratégicos da federação. São eles:

1. **Layout:** visual, organização e disposição das informações no site;
2. **Qualidade:** quantidade, veracidade e atualização das informações;
3. **Informações da federação:** histórico e dados sobre a federação;
4. **Informações sobre o MEJ:** histórico, dados sobre o MEJ, dados da Brasil Júnior e do propósito do movimento;
5. **Documentos para o MEJ:** documentos para federação e criação de empresas juniores e documentos para desenvolvimento das empresas juniores;
6. **Informações das EJs federadas:** dados das empresas juniores federadas e portfólio de serviços oferecidos por elas;
7. **Produtos, Programas e Eventos:** dados dos produtos, programas e eventos oferecidos pela federação;
8. **Notícias:** notícias referentes à federação, às empresas juniores e ao Movimento Empresa Júnior;

9. **Parceiros:** informações de mantenedores e parceiros institucionais da federação;
10. **Equipe:** dados da equipe (foto, histórico, contato) e atribuições de cada área e/ou membro da federação;
11. **Contato:** diferentes formas de contato disponibilizadas e qualidade das mesmas.

Assim como na análise do *Facebook*, cada um desses critérios foi avaliado, de forma qualitativa, como *bom* (pode ser visto como uma referência no quesito), *médio* (tem o mínimo necessário, mas não se destaca a ponto de ser uma referência), ou *ruim* (não tem o mínimo necessário e deve ser aprimorado). Esta comparação pode ser visualizada na figura a seguir:

Figura 12 – Comparativo de sites do MEJ

Federações e Critérios	Layout	Qualidade	Informações da Federação	Informações sobre o MEJ	Documentos para o MEJ	Informações das Ejs Federadas	Produtos, Programas e Eventos	Notícias	Parceiros	Equipe	Contatos
Brasil Júnior	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Médio
FEJEMG	Médio	Médio	Médio	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Médio
FEJEPAR	Ruim	Médio	Médio	Bom	Médio	Médio	Bom	Médio	Ruim	Bom	Médio
FEJERS	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
FEJESC	Médio	Médio	Médio	Ruim	Médio	Ruim	Médio	Bom	Bom	Médio	Bom
FEJESP	Médio	Médio	Médio	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	Médio	Bom
RioJunior	Médio	Bom	Médio	Ruim	Bom	Bom	Médio	Médio	Bom	Ruim	Ruim
Melhores no critério	Brasil Júnior	Brasil Júnior, RioJunior	Brasil Júnior	Brasil Júnior, FEJEPAR, FEJESP	Brasil Júnior, FEJESP, RioJunior	FEJESP, RioJunior	Brasil Júnior, FEJEPAR, FEJESP	Brasil Júnior, FEJEMG, FEJESC	Brasil Júnior, FEJEMG, FEJESC, RioJunior	Brasil Júnior, FEJEPAR	FEJESC, FEJESP

Fonte: FEJERS (2015).

A partir da análise realizada pela FEJERS, nota-se que o *site* da federação não se destacou em nenhum dos requisitos. De acordo com a federação, isso se deve ao fato de que, embora o *site* esteja no ar, ele não vem sendo atualizado pela associação há alguns anos, e por isso as suas informações já não estão atualizadas e ele não reflete a situação atual da organização.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de uma atualização constante, considerando práticas mais modernas de *layout* e disponibilização de informações e

também as principais novidades da federação. Algumas das práticas interessantes desse comparativo que podem ser aplicadas pela organização dizem respeito à inclusão de dados dos seus mantenedores e parceiros; descrição de todas as empresas juniores federadas e dos serviços oferecidos por elas; descrição dos programas da FEJERS; dados de contato da equipe da federação (com atribuições de cada cargo e foto do responsável) e formulário para contato; atualização dos documentos referentes ao processo de abertura e federação das empresas juniores; acesso direto ao *Portal do Conhecimento*; informações referentes ao Movimento Empresa Júnior, à Brasil Júnior e ao PE em Rede; atualização das notícias referentes à Federação, às empresas juniores federadas e ao MEJ brasileiro como um todo (pode ser vinculado ao *Facebook*); e a criação de um calendário de eventos do ano.

Por fim, ressalta-se que, após essas análises, a FEJERS optou por focar suas atenções no aprimoramento do seu canal do *Facebook*, pois identificou que o desenvolvimento desse meio de comunicação poderia ser realizado de uma maneira mais rápida e com menos custos que o desenvolvimento do *site* (visto que este demandaria a contratação de um desenvolvedor para construir uma nova plataforma) e traria mais resultados no curto prazo. A partir de então, a federação passou a adotar uma postura mais ativa na rede social, alterou sua identidade visual (utilizando o padrão desenvolvido para o ano de 2015) e focou suas divulgações em notícias e informações consideradas essenciais para o atingimento de seus objetivos estratégicos, como, por exemplo, a divulgação dos seus produtos, conforme pode ser visto na figura a seguir:

Figura 13 – Postagem Portfólio FEJERS



Fonte: Facebook FEJERS (2015).

Embora a FEJERS acredite que esse aprimoramento na sua comunicação a tenha aproximado dos empresários juniores, acredita-se que ainda exista grande margem de melhoria no relacionamento da federação com esse público. Pontos como uma maior adequação da comunicação com o perfil do público, tipos de notícias divulgadas e a reformulação do *site* da associação são vistos como essenciais para garantir o atingimento dos objetivos estratégicos da organização no ano de 2016.

6.2 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A fim de obter uma maior compreensão das percepções do público-alvo da FEJERS em relação ao Movimento Empresa Júnior no Brasil e no Rio Grande do Sul e à atuação da associação nesse meio, além de possíveis melhorias na comunicação da federação, foram realizadas entrevistas em profundidade com esse público. Para uma melhor compreensão, esta seção foi dividida em duas, sendo a primeira referente à descrição do perfil dos entrevistados, e a segunda referente à análise das suas respostas e as percepções coletadas.

6.2.1 Perfil dos entrevistados

Tendo em vista os grupos descritos anteriormente na etapa de Método, foram realizadas 15 entrevistas individuais, a saber:

- **Membros da FEJERS:** Presidente executivo da FEJERS em 2015 e diretora de comunicação eleita para a gestão de 2016.
- **Presidentes de empresas juniores federadas:** Presidentes da Equilíbrio Assessoria Econômica, UCS Empresa Júnior, Caduceu Jr., Empresa Jr. ESPM, ITEP Jr., EPR Consultoria, Objetiva Jr., NutriAção e PS Júnior.
- **Presidentes de empresas juniores em processo de federação:** Presidentes da Base Jr., CompAct Jr., Visão Jr. e CEANUT.

Analisando o perfil dos entrevistados, percebe-se que, além de serem alguns dos principais representantes do Movimento Empresa Júnior gaúcho atualmente (devido à suas posições nas suas empresa juniores), ao todo, eles têm uma média de 24 meses de MEJ, o que os coloca entre as pessoas mais experientes dentro do Movimento Gaúcho no momento (visto que apenas 11,54% dos empresários juniores gaúchos afirmam ter mais de dois anos de MEJ). Dessa forma, acredita-se que as percepções e sugestões desses entrevistados terão grande valor para a compreensão do momento atual do Movimento Empresa Júnior e da FEJERS no Rio Grande do Sul, e também como embasamento para a construção do plano de comunicação da federação para o ano de 2016.

6.2.2 Resultados das entrevistas

A partir das entrevistas, foi possível identificar diversas percepções e sugestões dos entrevistados em relação à sua visão do Movimento Empresa Júnior e da FEJERS e da sua comunicação atual. Para uma melhor visualização dessas informações, essas percepções foram resumidas e agrupadas conforme os quadros a seguir:

Quadro 5 – Resumo de perguntas e respostas das entrevistas individuais

TEMA	PRINCIPAIS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS
Por que fazem parte do Movimento Empresa Júnior:	Transformar aprendizado teórico em prática; preparação para o mercado de trabalho; propósito de transformação da sociedade e por compartilhar da causa do movimento; capacitação pessoal e profissional; trabalho em equipe e desenvolvimento de lideranças (compartilhar aprendizados e ajudar outras pessoas a evoluírem para que possam impactar nas EJs e na sociedade no futuro); deixar um legado para o curso.
Como conheceram a FEJERS:	Através da EJ (processo seletivo da EJ, reunião ao entrar na EJ, Evento do MEJ); amigos que participavam da Federação; visita do presidente da FEJERS à EJ; apadrinhamento FEJERS; jornal; Facebook.
Importância da FEJERS para o MEJ Gaúcho:	Fortalece e potencializa os resultados das EJs; união; é quem traz o sentimento de rede para as EJs; representatividade; regulamentação; suporte às empresas juniores; ponto de contato entre EJs (embora não seja hoje muito forte); transformação de pessoas e EJs; integração; alinhamento.
Por que as empresas juniores querem se federar e fazer parte do MEJ:	Amor ao movimento e por acreditar no seu propósito; senso de pertencimento ao MEJ; suporte e assessoria para o seu desenvolvimento e crescimento; integração com outras empresas juniores da rede; acesso às informações e à rede de contatos (networking) do MEJ Gaúcho e Brasileiro; regulamentação; maior credibilidade junto aos clientes e melhoria nos seus projetos e no desenvolvimento de seus membros; possibilidade de oferecer descontos em eventos do MEJ para seus membros; representatividade e impacto local.
Por que os empresários juniores querem participar dos eventos do MEJ:	Integração e troca de conhecimento (com sua própria EJ e com outras EJs); possibilidade de expandir sua rede de contatos (conhecer novas pessoas); palestras e seu conteúdo (interesse do empresário júnior ou aplicável à sua EJ); adquirir novos conhecimentos, aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional; preço; histórico do evento; festas; conhecer mais sobre o MEJ; renovar o sentimento de pertencimento ao MEJ; buscar maior alinhamento com o MEJ.
Qual o impacto atual da FEJERS no MEJ Gaúcho:	Alinhamento entre lideranças do RS e do Brasil; alinhamento das EJs com o MEJ estadual e brasileiro; aproximação da Federação com os Núcleos e com as EJs está melhorando a integração entre as empresas juniores; auxílio no desenvolvimento e no processo de federação das EJs.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6 – Resumo de perguntas e respostas das entrevistas individuais

TEMA	PRINCIPAIS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS
Principais produtos da FEJERS:	Produtos fazem as pessoas quererem participar mais do Movimento e dos seus eventos; empresários juniores não conhecem todos, é importante divulgar melhor; FEJERS pra Ti: incentiva o debate e a troca de conhecimento direto entre os empresários juniores, além de ter como temáticas vários problemas mais comuns na vida das EJs. Mostra como a FEJERS se importa com o desenvolvimento das EJs e auxilia para que isso ocorra. É o mais interessante para EJs não estruturadas. Desafio é apenas cativar mais as EJs a participarem dos próximos; LideraTchê: essencial pra qualquer diretor de EJ, tanto por reflexão, motivação como também para líderes visualizarem qual é o seu papel atual na EJ; Portal do conhecimento: espaço para dividir conhecimentos entre as EJs, para facilitar o andamento dentro de cada EJ; FEJERS MAIS: mostra como a FEJERS se importa com o desenvolvimento das EJs e auxilia para que isso ocorra. Há pouco repasse sobre o seu andamento; FEJERS VISITA: leva o conhecimento da rede e do Movimento para as empresas juniores, mostra que existe algo maior que as EJs, o que motiva as pessoas. Muito importante e deve continuar e ser mais frequente, principalmente da parte do presidente executivo e do presidente do conselho; Eventos: trazem o alinhamento do que é a FEJERS e a sua importância e conexão entre pessoas, a possibilidade de vivenciar a cultura da Federação e de entender perspectivas diferentes de outras pessoas. O EGEJ, por ser o maior evento gaúcho. EGEJ e cerimônia de posse não são vistos como eventos da Federação. Mantenedores: aproxima-nos de realidades externas à federação, traz conhecimento de pessoas com experiência de mercado.
Tipos de informações que gostariam de receber da FEJERS:	Resultados da Federação; notícias e novidades das EJs; requisitos para o processo de federação; portfólio de EJs; notícias do MEJ gaúcho e brasileiro; produtos da FEJERS e resultados; eventos da FEJERS; eventos de empreendedorismo; notícias e atualizações do Portal do Conhecimento (compartilhamento de práticas da rede); calendário de atividades do ano; parcerias da FEJERS; documentos relacionados a conteúdo, no sentido de marketing de conteúdo, buscando identificar o que a empresa quer passar.
Percepções sobre a comunicação da FEJERS:	Melhora em 2015/2, mas ainda pode melhorar; divulgar mais informações sobre o que está sendo feito na FEJERS; não serve para parceiros, mas sim para o público de empresas juniores e universitários; atualizar e completar informações no Facebook e <i>site</i> ; utilizar outros canais além do Facebook (e-mail, <i>site</i> , whatsapp, vídeos, visitas, informativo/ <i>newsletter</i> , jornais e canais dos núcleos); buscar formas diferentes de se comunicar off-line. Reuniões presenciais e eventos ajudam muito na comunicação, mas ficam mais centrados no conselheiro; pouco chega nos outros membros das EJs. Envio de apresentações para conselheiros apresentarem nas EJs. Estimular a visita às salas das outras EJs e <i>benchmarks</i> ; melhorar os materiais gráficos (portfólio, cartões, apresentações) e padronizar contato (assinaturas de e-mail e quem responde por cada área).

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 7– Resumo de perguntas e respostas das entrevistas individuais

TEMA	PRINCIPAIS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS
Percepções sobre o Facebook da FEJERS:	Bom, mas pode melhorar; divulgar mais resultados dos produtos, para que todos vejam o impacto da FEJERS nas EJs; utilizar mais como canal de comunicação; padrão de postagens mais dinâmico; mais notícias sobre as novidades das empresas juniores; produção de conteúdo próprio; criar grupo com todos os presidentes de EJs do RS; cuidar com o tempo das postagens (notícias de eventos e conquistas têm de acontecer no mesmo dia).
Percepções sobre o Site da FEJERS:	Muito ruim; layout pouco funcional; pouco conhecido (percepção de que está desativado); informações estão desatualizadas e podem causar uma imagem ruim quando buscadas por pessoas que não conhecem a Federação; deveria trazer mais informações que ajudem as empresas juniores federadas, não federadas e notícias para a sociedade em geral; deve ser mais profissional, ajudar as pessoas a criarem e federarem suas EJs.
Sugestões para 2016:	Mais divulgação de conteúdos sobre PE em Rede e a BJ seria bem importante para a realidade do empresário júnior gaúcho; as visitas às EJs têm que ser motivadoras; garantir um padrão mínimo de conteúdo para os eventos, planejando a comunicação deles com antecedência; criar campanhas específicas para cada evento e um calendário de eventos. Fortalecer o contato com os núcleos, pois eles ajudam muito o contato das EJs com o MEJ, e por consequência, a FEJERS. No mínimo duas reuniões presenciais do conselho por ano, pois elas são de muita importância para o engajamento; continuar e melhorar o Portal do Conhecimento e os eventos como o Sabadeira, o LideraTchê e o EGEJ; eventos periódicos para que o pessoal se reúna e se conheça melhor, mesmo que sejam mais informais ou com poucas dinâmicas. Algo mais voltado para a integração, como jogos de futebol, festas e happy hour; promover mais eventos com os líderes das EJs; encontros de empresários juniores por setores/cargos; trazer pessoas que passaram pelo MEJ, como fundadores de EJs, para falarem das experiências (boas e especialmente as dificuldades e problemas) que tiveram e qual a motivação que os levou a abrir a EJ.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nas respostas, percebe-se o quanto o propósito do Movimento Empresa Júnior é valorizado pelos entrevistados, visto que grande parte deles ressaltou a questão da formação pessoal e profissional e a formação de profissionais preparados para o mercado e capazes de transformar a sociedade como sendo a principal razão pela qual fazem parte do MEJ. Além disso, verificou-se também que a oportunidade de transformar o aprendizado teórico da sala de aula em prática, o trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimentos adquiridos também são muito valorizados pelos entrevistados. Dessa forma, considera-se que a divulgação frequente de notícias referentes ao movimento do RS e do Brasil, além de treinamentos, conquistas e compartilhamento de conhecimento entre empresas e

empresários juniores, são fatores que podem ser explorados positivamente pela comunicação da FEJERS.

Em relação à importância da FEJERS no MEJ Gaúcho, verificou-se com frequência a assimilação da federação com conceitos como união, integração e representatividade do Movimento. Isso mostra que os empresários juniores gaúchos acreditam que a FEJERS deveria ser o principal ponto de contato no relacionamento entre as empresas juniores e também destas com órgãos públicos e empresas privadas (visto que, ao representar mais de uma empresa júnior, a federação passa a ter um poder de barganha maior).

Ainda nesse sentido, comentou-se que a regulamentação das empresas juniores, por parte da federação, garante uma maior confiabilidade daquelas frente aos seus clientes, e isso pode se reverter em um maior número de projetos para elas. A questão do suporte da federação também foi ressaltada, tanto para o crescimento e desenvolvimento das empresas juniores já existentes e de seus empresários juniores (em relação à gestão interna e à qualidade de seus projetos), quanto para a criação de novas empresas juniores, através dos seus principais produtos.

Em relação aos eventos da FEJERS e do MEJ Brasileiro, verificou-se com frequência a questão da rede de contatos e da integração entre as empresas juniores como um grande diferencial para elas e para os empresários juniores se aproximarem da federação. Dessa forma, considera-se que mais espaços de troca e compartilhamento podem ser interessantes para a comunicação da FEJERS.

Além disso, outro tema bastante ressaltado foi a questão da presença de festas nos eventos, o que, por se tratar de um público jovem, atrai bastante a atenção do público-alvo. Além disso, outros temas como presença e conteúdo de palestras, valor e histórico do evento devem ser considerados na organização desses, o que indica a importância de garantir consistência na sua execução e comunicação. Isso permite o incentivo para os empresários juniores que participaram a retornar em eventos futuros e sugerirem para os que não foram que também participem.

Quanto ao impacto atual da FEJERS e de seus produtos no MEJ gaúcho, verificou-se que, de uma forma geral, os entrevistados consideraram que a criação dos produtos foi algo muito positivo e que fez com que mais pessoas quisessem

participar das atividades da federação. Além disso, percebe-se que os entrevistados acreditam que o trabalho recente da FEJERS tem aproximado e permitido um maior alinhamento entre as empresas juniores e, principalmente, entre as suas lideranças.

Apesar disso, percebe-se que alguns entrevistados acreditam que a presença da FEJERS não é uniforme nas empresas juniores federadas e que, embora o trabalho e a comunicação tenham evoluído no ano de 2015, ainda há margem para aprimorá-lo em 2016. Ressaltou-se também a aproximação da FEJERS com os núcleos de empresas juniores como algo positivo e que pode ser mais bem explorado no futuro.

Em relação aos produtos da FEJERS, os que tiveram maior destaque na opinião dos entrevistados foram aqueles voltados ao suporte às empresas juniores, *FEJERS pra Ti* e *FEJERS Mais*, pois mostram o quanto a federação se importa com o desenvolvimento de suas empresas juniores. Quanto ao primeiro, foi ressaltada a questão dos temas aplicados à realidade atual das EJs gaúchas e também o incentivo ao debate e à troca de conhecimento direto entre empresários juniores como grande diferencial. Em relação ao segundo, apesar da visão positiva que os empresários juniores têm do produto, percebe-se que atualmente o seu real impacto se faz presente apenas na empresa júnior que está recebendo a assessoria e que esse impacto poderia ser mais bem comunicado para toda a rede.

Nesse sentido, vale ressaltar que não foi comentado por nenhum dos entrevistados o programa *Assessoria FEJERS*, que é voltado para o desenvolvimento de empresas juniores não federadas. Inclusive, foi comentado por um dos entrevistados que o programa mais atraente para empresas juniores não federadas é o *FEJERS pra Ti*, o que mostra que, possivelmente, uma melhora na comunicação do programa *Assessoria FEJERS* pode trazer resultados bastante positivos para a FEJERS e, conseqüentemente, para suas futuras EJs federadas.

Outro programa também bastante comentado foi o *Lidera Tchê*, por ter sido visto como um evento que permitiu o alinhamento e a integração das principais lideranças do MEJ gaúcho e a discussão aberta de qual o papel de cada um deles dentro das suas empresas juniores. Um ponto interessante em relação a essa questão de alinhamento entre as lideranças é que as reuniões do conselho foram citadas por um dos entrevistados como um dos produtos da federação, o que mostra que, embora

hoje não sejam um produto, pode ser interessante considerá-las como um evento aberto da federação, o que pode atrair um maior número de pessoas para participar.

Citados com menos frequência, os programas *Portal do Conhecimento* e o *FEJERS Visita* também foram ressaltados como muito importantes. O primeiro, por criar um espaço de compartilhamento de conhecimentos entre as empresas juniores (facilitando a troca de informações e o desenvolvimento das EJs no RS), e o segundo por aproximar todos os empresários juniores da FEJERS.

Quanto aos eventos, embora o *EGEJ* seja visto como o principal evento do MEJ gaúcho no ano, foi comentado que, por ser organizado pelas empresas juniores, muitas vezes parece que é um evento dessas EJs e não da FEJERS. Além do *EGEJ*, a *Cerimônia de Posse* também foi citada como um processo interno e não como um evento, o que mostra que a comunicação e a proposta de valor desses dois eventos devem ser mais bem trabalhadas ao longo do ano.

Assim, o evento de maior visibilidade da federação para os empresários juniores é o *Sabadeira*. Como esse evento é realizado apenas uma vez por ano, considera-se a possibilidade de realizá-lo com mais frequência, ou de aprimorar a comunicação dos outros eventos para fazer com que eles tenham mais visibilidade frente aos empresários juniores do RS.

Analisando especificamente os comentários referentes aos produtos e eventos da FEJERS, percebe-se que, embora os entrevistados tenham uma visão positiva sobre eles, não citaram ou não conheciam todos os produtos e/ou também não sabiam dizer qual o impacto real que eles tinham nas empresas e empresários juniores. Acredita-se que isso se deve, possivelmente, a uma falha na comunicação desses produtos, sendo isso um ponto crítico a se atentar, visto que esse é o principal benefício oferecido pela federação e o maior ponto de contato entre FEJERS e empresas e empresários juniores.

Quanto ao primeiro contato com a federação, como praticamente todos os entrevistados afirmaram ter conhecido a FEJERS em reuniões na sua empresa júnior, acredita-se que um contato próximo com as EJs em momentos de início de novos ciclos (como processos seletivos e programas de *trainee*) é essencial para a federação garantir que sua existência e seu trabalho serão de conhecimento de todos

os empresários juniores. Além disso, a possibilidade de voltar a realizar o programa de *Apadrinhamento* também pode trazer um resultado positivo para a FEJERS nesse sentido.

Mais especificamente em relação à comunicação da FEJERS, nota-se que, embora os entrevistados tenham comentado que, no geral, a comunicação é eficiente (principalmente no segundo semestre de 2015), existe grande margem para melhoria nos canais de comunicação da federação. Dentre essas melhorias, os principais tipos de informações que os entrevistados comentaram que gostariam de receber referem-se à maior divulgação dos produtos da FEJERS e seus resultados, resultados da federação, mais notícias e novidades sobre as empresas juniores e o MEJ gaúcho e brasileiro, informações sobre o PE em Rede e a Brasil Júnior, requisitos para o processo de federação, portfólio das empresas juniores federadas (quem são e serviços prestados), eventos da FEJERS e do MEJ, eventos de empreendedorismo, atualizações no *Portal do Conhecimento*, calendário de atividades do ano (federação e empresas juniores), e as principais parcerias da FEJERS.

Em relação ao *site*, embora o seu *design* seja considerado funcional, ele é considerado desatualizado (um dos entrevistados comentou que acreditava que o *site* encontrava-se desativado), o que passa uma imagem negativa da FEJERS para quem a conhece por esse meio. Dessa forma, foi sugerida uma reestruturação dessa plataforma, pois acredita-se que ela pode ser um dos principais pontos de contato entre a federação, empresários juniores e a sociedade em geral.

Quanto à página do *Facebook*, nota-se que atualmente ela é considerada pelos entrevistados como sendo o principal meio de comunicação da FEJERS com o seu público-alvo, e foi avaliada como um dos principais meios pelos quais os entrevistados gostariam de continuar recebendo notícias (principalmente mais informais) da federação. Apesar disso, um padrão de postagens mais dinâmico, uma maior atenção ao prazo para envio de postagens, e um grupo para contato entre todos os presidentes de EJs do RS foram algumas das sugestões dadas pelos entrevistados.

Além desses dois canais, foi sugerido um melhor aproveitamento de outros meios de comunicação da FEJERS, como as visitas às EJs, o envio de apresentações regulares para que os presidentes possam realizar em suas empresas juniores e o *e-mail*. Em relação aos dois primeiros, acredita-se que podem ser uma boa forma de

aproximar os empresários juniores que têm menos contato com a federação, por meio de uma presença mais ativa dos representantes da FEJERS e de apresentações mais frequentes feitas pelos conselheiros (presidentes das EJs) sobre os resultados atingidos pela associação e sobre as conquistas do MEJ. Já no caso dos *e-mails*, acredita-se que podem ser mais bem aproveitados para envio de informações de caráter mais formal (como inscrições para eventos, editais, entre outros) e também foi sugerida a criação de um informativo mensal com os principais acontecimentos da FEJERS em cada mês.

Outro tema bastante sugerido foi a criação de novos eventos por parte da FEJERS, desde encontros mais formais entre empresários juniores, direcionados para setores/cargos específicos e eventos com a presença de ex-membros do MEJ gaúcho e brasileiro para compartilhar suas experiências e aprendizados com as gerações mais recentes, até encontros mais informais para estimular a integração entre os empresários juniores de diferentes EJs, como jogos de futebol, festas e *happy hour*. O estímulo à realização de *INTEJs* (ida de empresários juniores para outras EJs por alguns dias, para conhecer realidades diferentes e trocar experiências) também foi ressaltado como uma iniciativa muito positiva nesse sentido.

Por fim, a criação e atualização de materiais gráficos (portfólio de produtos, portfólio de EJs, cartões e apresentações) e seu posterior envio para as empresas juniores também foram uma sugestão para aproximar os empresários juniores e as EJs da FEJERS. Com isso, haveria um material físico para lembrar os empresários juniores dos principais benefícios que lhes são oferecidos.

De um modo geral, percebe-se que, embora o propósito do Movimento Empresa Júnior seja algo compartilhado entre grande parte dos entrevistados e o impacto da FEJERS nas empresas juniores tenha sido avaliado como positivo no ano de 2015, há uma clara necessidade de melhoria na comunicação da associação para possibilitar o atingimento dos seus objetivos estratégicos. Assim, aprimoramentos da atuação da organização nos seus principais canais de comunicação (página do *Facebook* e *site*), uma melhor divulgação das ações e resultados da FEJERS e do Movimento Empresa Júnior brasileiro, e uma maior aproximação da federação aos empresários e empresas juniores podem ser ressaltados como itens essenciais a serem atentados para o ano de 2016.

6.3 PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO

A partir do referencial teórico estudado e dos resultados das análises apresentados anteriormente, foi criado um plano de comunicação, com o objetivo de garantir que a FEJERS consiga divulgar as suas principais mensagens de uma maneira clara e condizente com a realidade de seu público e que seja capaz de garantir o atingimento do seu objetivo estratégico para o ano de 2016. Este plano foi dividido em oito etapas:

- 1. Delimitação do público-alvo**
- 2. Definição do objetivo da comunicação**
- 3. Definição da mensagem**
- 4. Definição do orçamento**
- 5. Definição do *mix* de comunicação e das ações a serem realizadas**
- 6. Análise do investimento necessário para a concretização do plano**
- 7. Calendário de ações**
- 8. Mensuração de resultados**

Ressalta-se que, embora este plano de comunicação não siga na totalidade a recomendação de um autor específico, considera-se o mesmo como válido a partir do ponto que agrupa conceitos de diversos autores, a fim de torná-lo mais adequado à realidade e às necessidades da FEJERS. Desta forma, delimitar-se-á inicialmente o público-alvo do plano de comunicação e, após serão definidos os objetivos da comunicação e a forma de adequação da mensagem para que esteja compatível com esse público.

A seguir, será delimitado o orçamento disponível, e, após serão delimitados os principais canais a serem utilizados no *mix* de comunicação e as principais ações a serem realizadas em cada um destes canais. Por fim, realizar-se-á uma análise da adequação do investimento necessário para a concretização das ações, em relação ao orçamento disponibilizado, e apresentar-se-á o calendário proposto para a

realização de cada ação e as sugestões para a mensuração de resultado do plano, após a sua implementação.

6.3.1 Delimitação do público-alvo

Para a delimitação do público-alvo do plano de comunicação, é importante considerar o perfil dos principais públicos com os quais a FEJERS se relaciona e também o objetivo estratégico da federação para o ano de 2016. Em relação aos tipos de públicos, verifica-se a presença de dois principais atores (que estão diretamente interligados) no contexto da comunicação da organização: os empresários juniores e as empresas juniores.

Além disso, pode-se considerar que esses públicos subdividem-se em mais três perfis: os empresários e empresas juniores já federados, aqueles em processo de federação, e os que não estão em processo de federação. Conforme comentado anteriormente, ao todo, esse público é composto por aproximadamente 1000 empresários juniores (sendo 350 federados, 50 em processo de federação e 600 não federados) e 88 empresas juniores (sendo 12 federadas, 8 em processo de federação e 68 não federadas e que não estão em processo de federação).

Em relação a esses perfis, a supõe-se que os dois primeiros são públicos que conhecem a federação e reconhecem os benefícios que ela entrega para as empresas juniores, visto que ou são associadas a ela, ou têm interesse em se associar. Já no último caso, isso não acontece, seja porque essas empresas ainda não têm conhecimento da existência da organização, ou porque não enxergam os benefícios que fazer parte da rede da associação pode representar.

Embora todos esses três perfis sejam importantes para a federação, ao se considerar o objetivo estratégico do ano de 2016 (a integração entre as empresas juniores e o seu alinhamento com as diretrizes do Movimento Empresa Júnior brasileiro), acredita-se que uma atuação mais próxima àquelas empresas e empresários que já reconhecem o trabalho da associação faça mais sentido em um primeiro momento. Isso porque, a partir do momento que este trabalho seja reconhecido pelo público mais próximo à FEJERS e que os seus resultados se comprovem como positivos, ele poderá servir como referência para aproximar o

público que ainda não conhece ou que não enxerga os benefícios que essa aproximação entre empresas juniores, a federação e as diretrizes do MEJ podem representar.

Assim, sugere-se como o público-alvo para o plano de comunicação da FEJERS *os empresários juniores e as empresas juniores federadas e em processo de federação no ano de 2015*. Considerando os dados levantados, esse público é composto por 20 empresas juniores (sendo doze federadas e oito em processo de federação) e aproximadamente 400 empresários juniores (350 das EJs federadas e 50 daquelas em processo de federação).

6.3.2 Definição do objetivo da comunicação

Como referido anteriormente, um dos principais fatores motivadores deste trabalho é o fato de o objetivo estratégico da FEJERS em 2016 estar relacionado à integração entre as empresas e empresários juniores federados e em processo de federação e o seu alinhamento com as diretrizes do Movimento Empresa Júnior brasileiro, no caso, representado pelo Planejamento Estratégico em Rede da Brasil Júnior. Dessa forma, levando em conta o grande potencial de impacto nesse objetivo que uma comunicação eficiente pode trazer, considera-se que esse também deve ser o objetivo da comunicação da FEJERS em 2016.

Assim, sugere-se como o objetivo da comunicação da FEJERS para 2016 o de *garantir a integração entre empresários e empresas juniores do Rio Grande do Sul e o seu alinhamento com o propósito do Movimento Empresa Júnior brasileiro de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o País*. Acredita-se que, por meio de uma comunicação centrada nos princípios do MEJ e que desperte o interesse dos empresários juniores em compartilharem seu conhecimento com a rede e em participarem dos eventos e produtos oferecidos pela federação, haverá não só uma maior interação entre os diversos membros do Movimento Empresa Júnior gaúcho, como também um maior alinhamento destes com o propósito da rede.

6.3.3 Definição da mensagem

Levando-se em conta que o perfil do público-alvo da FEJERS em 2016 é composto por jovens – membros de empresas juniores federadas e em processo de federação – e que o objetivo da comunicação está relacionado com o incentivo à integração entre eles e o seu alinhamento com o propósito do Movimento Empresa Júnior, considera-se que a comunicação de federação deve ter um perfil mais informal, e que aborde com frequência os conceitos de formação empreendedora do MEJ. Dessa forma, temas relacionados aos conceitos de *Aprendizado por Gestão*, *Aprendizado por Projetos* e *Cultura Empreendedora* devem ser abordados com frequência pela comunicação da associação.

Além disso, analisando as cores do logotipo da FEJERS e também o nome de alguns dos programas e eventos da federação (ver figura 14), percebe-se o incentivo ao tradicionalismo e ao sentimento de pertencimento ao Rio Grande do Sul. Considera-se que tais estímulos podem aumentar o senso de união e de proximidade entre os empresários juniores do RS e, assim, sugere-se que a comunicação faça uso de recursos como gírias e eventos marcantes do estado, tanto para criação de novos eventos e produtos, quanto nos canais de comunicação e materiais que não demandem uma comunicação formal (que seria o caso de documentos como editais, processos de federação, entre outros).

Figura 14 – Logos FEJERS e programas e eventos FEJERS



Fonte: FEJERS (2015).

Por fim, no sentido de alinhar os empresários juniores com os principais princípios e conceitos do Movimento Empresa Júnior, sugere-se a criação de meses temáticos na comunicação da federação. Dessa forma, a cada mês a mensagem central da FEJERS e os treinamentos realizados no programa *FEJERS pra Ti* terão como foco um assunto relacionado a um princípio específico do MEJ brasileiro (por exemplo, o mês de Março pode ser o mês da liderança, conceito que está relacionado com o princípio de Cultura Empreendedora da Brasil Júnior).

6.3.4 Definição do orçamento

Por se tratar de uma associação sem fins lucrativos, as duas principais fontes de receita da FEJERS são as semestralidades pagas pelas empresas juniores federadas e os investimentos realizados pelos mantenedores da organização. Em relação à receita advinda de mantenedores, grande parte dessa verba costuma ser atrelada à execução de projetos estratégicos da federação e alguns programas (como o *Lidera Tchê*), enquanto as receitas advindas da semestralidade costumam ser revertidas para gastos operacionais da federação.

De acordo com conversas com os responsáveis da FEJERS, para o ano de 2016, a previsão de disponibilidade para investimentos em novas ações e canais de comunicação é de, no máximo, R\$ 10.000,00 ao longo de todo o ano. Além disso, como esse valor será advindo das semestralidades, a possibilidade de redução desse investimento é vista como positiva, visto que poderia representar tanto uma possível realocação desses recursos para outras atividades, quanto uma redução do valor cobrado das empresas juniores federadas.

6.3.5 Definição do *mix* de comunicação e das ações a serem realizadas

Considerando a realidade atual da FEJERS e a necessidade de soluções de baixo custo para execução da comunicação, optou-se pelo foco no aprimoramento dos canais de comunicação atuais da federação e na sugestão de mídias e ações gratuitas ou que representem um baixo investimento ao longo do ano de 2016. Dessa forma, para a comunicação da FEJERS em 2016 sugerem-se as seguintes mídias e ações:

6.3.5.1 Facebook

De acordo com as análises realizadas, atualmente o *Facebook* é visto tanto pela FEJERS como pelos empresários juniores como o principal meio de comunicação da federação com seu público-alvo. Embora a comunicação por esse canal tenha sido avaliada como eficiente por grande parte dos entrevistados, acredita-se que podem ser realizadas algumas melhorias em relação a ela.

Primeiramente, em relação ao tipo de informação a ser divulgada por esse meio, por se tratar do principal canal de comunicação da FEJERS, sugere-se que ele seja utilizado para divulgar tanto as informações mais formais (como lançamento de editais, documentos, censos e pesquisas, entre outros) como as informais (anúncios de palestras e eventos, fotos, notícias da federação, das empresas juniores e do Movimento Empresa Júnior, entre outros).

Quanto ao padrão das postagens, acredita-se que atualmente o padrão da FEJERS é bastante formal e, embora possa ser aplicado para situações que demandem tal formalidade (como lançamento de editais, documentos, entre outros), sugere-se que seja criado um novo padrão para o ano de 2016. Assim, considera-se que uma solução interessante seja a utilização mais efetiva das cores da própria federação (verde, amarelo e vermelho).

Por se tratarem de cores mais vivas, acredita-se que essa simples mudança já possa representar uma maior informalidade na comunicação da associação. Além disso, sugere-se também a criação de diferentes modelos de publicação que alternem essas cores, o que permitirá um maior dinamismo nas postagens do *Facebook*, visto que cada mês, ou mesmo cada programa e evento específico pode ter uma paleta de cores diferente.

Em relação aos programas e eventos da FEJERS, um tema que se mostrou bastante frequente durante as entrevistas foi a necessidade de uma maior divulgação da execução e dos resultados desses programas. Para registrar todas as informações em um mesmo local, garantindo um acesso fácil ao histórico de ações e resultados de cada produto, sugere-se a criação de álbuns de fotos para cada um deles, contendo postagens com informações como a descrição do produto, atividades realizadas e

resultados atingidos além de um calendário de eventos anual, que seja compartilhado com toda a rede.

Além disso, para a divulgação de eventos e das palestras do programa *FEJERS pra Ti*, além da publicação na página da FEJERS com as suas principais informações, recomenda-se a criação de “*Eventos*” no *Facebook*. Através dessa funcionalidade, é possível convidar as pessoas que “*curtem*” a página da FEJERS, para visualizarem o evento, e assim considera-se que essa é uma forma de garantir que todo o público-alvo do seja notificado de sua realização.

Ademais, essa funcionalidade permite que cada usuário veja os outros usuários que confirmaram presença naquele evento. Dessa forma, acredita-se que, ao ver que outras pessoas estão com intenção de participar, o usuário pode ter mais interesse em também fazer parte.

Por fim, outra forma de interação sugerida é a criação de “*Grupos*” no *Facebook*. A fim de facilitar a troca de informações e o contato entre pessoas que passam por dificuldades semelhantes no Movimento Empresa Júnior, sugere-se que seja realizado um mapeamento de quais os cargos e funções mais comuns no MEJ gaúcho, e que sejam criados grupos para discussão e troca de conhecimentos específicos para cada um deles (por exemplo: presidentes de empresas juniores do Rio Grande do Sul).

A partir desses grupos, será possível que os empresários juniores tenham contato não apenas com pessoas que ocupam o mesmo cargo em outras empresas juniores no mesmo momento que eles, mas também com pessoas que já passaram por aquela função. Dessa forma, essa rede de contatos permitirá uma troca efetiva de conhecimentos e aprendizados, além de uma maior união desses responsáveis para o desenvolvimento conjunto das empresas juniores do estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com o organograma da FEJERS para 2016, a gestão do *Facebook* será de responsabilidade do coordenador de mídias da associação. Como conhecimentos de gestão de mídias, design e utilização de alguma ferramenta de edição (como *Illustrator*, *Photoshop* ou *Corel*) estão entre os pré-requisitos para essa função, acredita-se que não será necessário nenhum tipo de investimento para realizar essas ações.

Caso o responsável por essa atividade não tenha os conhecimentos necessários para utilizar ferramentas de edição, será necessária a contratação de um designer para desenvolver o novo padrão de postagens para o *Facebook*. Considerando o valor investido pela FEJERS para criar os documentos utilizados atualmente, estima-se um valor em torno de R\$ 1.200,00 para a contratação de um profissional liberal que realize esse serviço.

6.3.5.2 *Site*

Conforme os dados levantados na execução deste projeto, verificou-se que, embora a FEJERS já possua um *site*, ele se encontra desatualizado, o que passa uma má impressão da federação para as pessoas que o acessam, visto que essas não encontram as informações buscadas. Além disso, verificou-se que, quando comparado a outros *sites* de federações do Brasil, o *layout* da plataforma da FEJERS também se encontra ultrapassado e pouco funcional. Dessa forma, sugere-se uma reestruturação completa desse canal de comunicação, a fim de torná-lo mais moderno e atraente para o público, além de funcional, no sentido de disponibilizar informações interessantes e atuais do MEJ brasileiro e gaúcho, além de dados sobre a federação e as suas empresas juniores.

Em termos de *layout*, sugere-se que a nova plataforma da FEJERS adote um modelo semelhante ao adotado pela Brasil Júnior e pela FEJEMG (ver figura 15), com uma página inteira que traga todas as principais informações que qualquer pessoa precisa ter em um primeiro contato, e *links* direcionando-a para páginas com informações mais completas. Dentre essas principais informações, recomenda-se a seguinte linha lógica:

- **Quem somos:** Descrição resumida de quem é a FEJERS, sua missão, sua visão e seus pilares e um *link* para uma página com o histórico completo da FEJERS;
- **Conheça nossa rede:** Logo de todas as empresas juniores federadas e um *link* para uma página com o portfólio das empresas juniores, um mapa com a localização delas no estado do RS e o *link* para o site de cada uma.

- **Nossos produtos e eventos:** Logo de todos os produtos e eventos da FEJERS, com um *link* para uma página que possua a descrição completa de cada um desses produtos e eventos, além de um calendário atualizado com as datas em que eles acontecerão ao longo do ano.
- **O que é o MEJ:** Descrição resumida do que é o Movimento Empresa Júnior e a Brasil Júnior e um *link* para uma página com a descrição completa do histórico do MEJ e da BJ.
- **Qual a missão do MEJ:** Descrição resumida da missão do MEJ e um *link* para uma página com a descrição do PE em Rede.
- **Nossa Equipe:** Fotos, nome e cargos de cada membro da FEJERS e um *link* para uma página com as atribuições de cada área e e-mail para contato.
- **Nossos Parceiros:** Logo dos mantenedores e parceiros da federação com *links* diretos para o site de cada um.
- **Notícias:** Atualização semanal de notícias da FEJERS, empresas juniores e MEJ como um todo. Inicialmente, sugere-se a veiculação das postagens realizadas no *Facebook*, e posteriormente, conteúdos gerados pela própria federação.
- **Nossos contatos:** *Links* para o *Facebook* da FEJERS, para um formulário de e-mail (direcionado para a caixa de contato do diretor de comunicação da FEJERS) e para inscrição para o recebimento do informativo mensal.

Figura 15 – Layout dos sites da FEJEMG e da Brasil Júnior



Fonte: FEJEMG (2015) e Brasil Júnior (2015).

Acredita-se que, a partir dessa reestruturação, o *site* da FEJERS tornar-se-á outra importante fonte de contato da federação com os empresários juniores. Além disso, ao disponibilizar o acesso direto a programas como o *Portal do Conhecimento* e ao portfólio de serviços de empresas juniores no estado, a associação também estará estimulando a troca de conhecimentos e informações entre as empresas juniores do RS.

Como atualmente não existe nenhum cargo na FEJERS voltado para desenvolvimento de *sites* ou algo do gênero, e também não se considera que exista necessidade dessa função, sugere-se a contratação de uma empresa para executá-la. Avaliando-se as empresas juniores federadas, verificou-se que existe uma que trabalha com esse tipo de serviço (a Co.De ESPM) e, de acordo com um orçamento inicial, uma plataforma como essa teria um valor aproximado de R\$ 4.000,00.

6.3.5.3 *E-mail*

Embora seja uma forma de contato de fácil acesso para a FEJERS, atualmente o *e-mail* é pouco utilizado pela federação para a comunicação com os empresários juniores. Dessa forma, sugere-se que a associação passe a utilizar essa ferramenta de forma mais ativa, principalmente para a divulgação de informações periódicas e a divulgação de eventos e outros assuntos mais formais (como editais, processo de federação, programas de regulamentação, entre outros).

Para que isso seja possível, o primeiro passo é que seja realizada uma coleta e atualização regular da lista de *e-mails* das empresas juniores. Isso porque, como, de acordo com dados da federação, a maior parte das empresas juniores realiza processos seletivos semestrais, para garantir que todos os empresários juniores recebam as mensagens da FEJERS é essencial que essa atualização seja também pelo menos semestral.

Como principal forma de contato com os empresários juniores pelo *e-mail*, recomenda-se a criação de um informativo mensal que seja enviado no início de cada mês, contendo as principais notícias da federação e das empresas juniores federadas do mês anterior ao de envio, além do calendário dos principais eventos que acontecerão durante o mês. A partir da divulgação desse informativo, além da divulgação específica de outras notícias como inscrições para eventos do MEJ, acredita-se que a FEJERS conseguirá alcançar grande parte dos empresários juniores do RS, visto que o uso desse tipo de mídia é comum entre os empresários e as empresas juniores federadas.

6.3.5.4 Eventos

Em relação aos três principais eventos da federação (*EGEJ, Lidera Tchê e Sabadeira*), verificou-se que, por serem estruturados em modelos de congressos e palestras, e também para aproximar os empresários juniores da FEJERS (que também realiza apresentações e mostra sua marca durante esses eventos) todos são muito importantes para garantir o alinhamento dos empresários juniores com o propósito do Movimento Empresa Júnior. Assim, em relação a esses eventos já existentes, a principal sugestão de melhoria é que o seu conteúdo programático de esteja relacionado diretamente com os conceitos de vivência empreendedora do MEJ.

Já em questão de integração entre empresas juniores, com exceção do *EGEJ*, que faz festas, percebe-se que existe pouco estímulo a essa prática nesses momentos. Por isso, sugere-se que, além desses três eventos, a FEJERS organize encontros mais informais, que tenham foco na integração entre os empresários juniores.

Assim, recomenda-se a criação de mais um evento, com edições simultâneas nos dois principais polos da federação (Santa Maria e Porto Alegre), visto que o deslocamento de um polo a outro pode ser um impeditivo à participação dos empresários juniores. Esse evento sugerido é um encontro mensal de empresários juniores, realizado em algum bar da cidade, em formato de *Happy Hour*.

Por ter como objetivo específico a integração entre os empresários juniores presentes, sugere-se que esses eventos ocorram em algum bar da cidade (preferencialmente em bares diferentes, para alterar o ambiente a cada mês) e que não sejam realizadas palestras, e sim dinâmicas que incentivem a interação entre os presentes, para que eles conheçam pessoas novas. Em relação a custos, considera-se que, como o consumo de cada pessoa é diferente, o mais recomendado é que cada participante seja responsável por pagar o que consumiu, e, portanto, não haverá custos para a FEJERS.

6.3.5.5 Brochuras

Além da aproximação dos empresários juniores por meios virtuais e de eventos que estimulem a integração, recomenda-se a utilização de alguns meios físicos que permitam com que eles tenham um maior conhecimento e desejo de fazer parte da rede da federação e do MEJ. A principal forma que se recomenda para essa finalidade é a criação de dois modelos de brochuras, uma voltada para a apresentação da FEJERS e seus principais produtos e outra com o portfólio das empresas juniores federadas.

Em relação à primeira, sugere-se que o material seja constituído de uma breve apresentação da FEJERS (data de fundação, sua missão e como esta está relacionada com a missão do Movimento Empresa Júnior), uma breve descrição dos seus pilares de atuação (representatividade, suporte, expansão, regulamentação, integração e alinhamento) e uma breve descrição dos programas e eventos realizados pela federação. Já no caso da segunda, sugere-se um material simples, com uma breve descrição da vantagem de se trabalhar com empresas juniores federadas, e uma breve descrição de cada empresa júnior federada (data de fundação, universidade, local de atuação e serviços realizados e *e-mail* para contato).

Após a elaboração desses materiais, sugere-se que os mesmos sejam entregues pelo presidente da FEJERS para todas as empresas juniores que participarem do programa *Visita FEJERS*, e que também sejam disponibilizados em todos os eventos realizados pela federação, para qualquer empresário júnior que tenha interesse neles.

Assim, considera-se que, tendo esse material presente e de fácil acesso em todas as empresas juniores, os empresários juniores estarão em contato constante com ele e se lembrarão com frequência de todos os benefícios oferecidos pela FEJERS, o que pode incentivá-los a participar com mais frequência dos eventos da federação. Ademais, tendo o portfólio de serviços prestados por cada empresa júnior federada em mãos, esses empresários podem entrar em contato para buscar informações sobre os serviços oferecidos por outras empresas, aumentando o contato entre EJs.

Em relação à criação dessas brochuras, assim como no caso da nova identidade visual para o *Facebook*, caso o coordenador de mídias tenha conhecimentos para a elaboração desses materiais, eles podem ser criados sem custos. Caso ele não possua esses conhecimentos, a criação pode ser incluída no material a ser elaborado pelo *designer* no valor de R\$ 1.200,00.

Já em relação à impressão dos mesmos, de acordo com orçamento prévio realizado com a Gráfica da UFRGS, a impressão de cada unidade de brochura colorida tem um valor de R\$ 3,50. Considerando uma brochura por pessoa e a existência de aproximadamente 400 empresários juniores, entre empresas federadas e em processo de federação, para atingir todos os empresários juniores será necessário um investimento de R\$ 1.400,00.

6.3.5.6 Envio de Apresentações para Conselheiros

Atualmente, a FEJERS possui um Conselho Deliberativo (responsável por aprovar as decisões estratégicas da federação, como aprovações de orçamentos, planos estratégicos, entre outros), constituído por um responsável de cada empresa júnior federada (normalmente o presidente da empresa). Assim, do mesmo modo que os conselheiros são os principais responsáveis por garantir que as decisões da federação estejam alinhadas com as necessidades de sua EJ, eles também são os principais responsáveis por garantir que todos os membros de sua empresa estejam alinhados com o que ocorre no dia a dia da associação.

Como não é possível que o presidente da FEJERS realize visitas a empresas juniores todos os meses (devido a questões como disponibilidade de agenda e custos de deslocamento), sugere-se que a área de comunicação da federação prepare e envie apresentações regulares a esses conselheiros, para que eles possam apresentá-las em suas empresas juniores. Assim como no caso do informativo, sugere-se que essas apresentações sejam enviadas mensalmente, no início de cada mês, e contenham as principais notícias do mês anterior e os próximos eventos do MEJ.

Acredita-se que essas apresentações podem ser um complemento de grande valor para o informativo, visto que, ao realizá-las nas reuniões internas das empresas

juniores, os conselheiros podem solucionar as dúvidas que os membros de suas EJs tenham em relação ao material. Além disso, caso exista algum evento próximo da federação, eles também podem incentivar a participação dos empresários juniores de suas empresas.

6.3.6 Análise do investimento necessário para concretização do plano.

Como referido anteriormente, a proposição de ações teve como importantes balizadores duas questões relativas ao orçamento disponibilizado pela FEJERS para esse plano de comunicação, o valor total disponibilizado (R\$ 10.000,00) e a questão de que um menor investimento representa também uma menor semestralidade a ser paga pelas empresas juniores federadas. Com isso em vista, foram criados dois cenários de investimentos necessários pela FEJERS para a concretização do plano.

No primeiro caso, considera-se que haveria uma pessoa na equipe da FEJERS com os conhecimentos necessários em ferramentas virtuais de edição de imagens para criar a nova identidade visual da federação, para aplicação nos materiais gráficos e nas postagens e campanhas do *Facebook*. Nesse caso, os únicos investimentos necessários seriam referentes à contratação de um serviço para a reformulação do *site* e a impressão das brochuras, totalizando um investimento estimado de R\$ 5.400,00.

Tabela 2 – Cenário 1 de investimentos financeiros sugeridos para o Plano de Comunicação 2016

CENÁRIO 1: EXISTE PESSOA NA EQUIPE COM CONHECIMENTO PARA CRIAR NOVA IDENTIDADE VISUAL			
Ação	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Reformular Site	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Brochuras	400	R\$ 3,50	R\$ 1.400,00
TOTAL INVESTIDO EM 2016			R\$ 5.400,00

Fonte: elaborado pelo autor.

No segundo caso, considera-se que não haveria uma pessoa na equipe da FEJERS com os conhecimentos necessários em ferramentas virtuais de edição de imagens para criar a nova identidade visual da federação, para aplicação nos materiais gráficos e nas postagens e campanhas do *Facebook*. Nesse caso, além dos investimentos necessários para a contratação de um serviço para a reformulação do *site* e a impressão das brochuras, seria necessária também a contratação de um serviço para a elaboração dessa identidade visual, totalizando um investimento estimado de R\$ 6.600,00.

Tabela 3 – Cenário 2 de investimentos financeiros sugeridos para o Plano de Comunicação 2016

CENÁRIO 2: NÃO EXISTE PESSOA NA EQUIPE COM CONHECIMENTO PARA CRIAR NOVA IDENTIDADE VISUAL			
Ação	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Reformular Site	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Criar nova identidade visual e brochuras	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Brochuras	400	R\$ 3,50	R\$ 1.400,00
TOTAL INVESTIDO EM 2016			R\$ 6.600,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando os cenários acima, percebe-se que ambos os casos são compatíveis com a realidade de orçamento proposto pela FEJERS. Além disso, como ambos estão abaixo do valor de R\$ 10.000,00, também permitirão uma redução da base original de semestralidade das EJs federadas no ano de 2016 no montante de R\$ 4.425,00 no primeiro cenário e de R\$ 3.225,00 no segundo cenário.

Desta forma, conclui-se que o plano de comunicação sugerido é viável, do ponto de vista financeiro, para ser colocado em prática pela organização.

6.3.7 Calendário de ações

A fim de facilitar o gerenciamento e o planejamento de início e término de cada uma das ações propostas neste plano, foi elaborado um calendário de ações mensal, considerando tanto as ações recorrentes quanto as ações que têm um prazo para término ao longo do ano. A representação desse calendário pode ser verificada no quadro a seguir:

Quadro 8 – Calendário de ações sugeridas para realização em 2016

CALENDÁRIO DE AÇÕES A SEREM REALIZADAS EM 2016												
Ações/mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Criar padrão de postagens do <i>Facebook</i>												
Criar grupos no <i>Facebook</i>												
Criar eventos no <i>Facebook</i>												
Publicações no <i>Facebook</i>												
Reformular o Site												
Coleta de Mailing												
Informativo												
Envio de Apresentações para Conselheiros												
Happy Hour												
Integrações												
Criar e imprimir Brochuras												

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a construção desse calendário, considerou-se o mês de Janeiro como um mês para a preparação da estrutura necessária para suportar o plano de comunicação ao longo do ano de 2016. Dessa forma, é importante que nesse mês sejam elaborados os novos itens de identidade visual (padrão do *Facebook*, brochuras, apresentações

para conselheiros e informativo), além da criação de grupos no *Facebook*, coleta das listas de *e-mails* atualizadas das EJs e do início do reformulação do *site*.

Após essa estruturação, as principais ações ao longo do ano estarão ligadas à execução e operacionalização do plano. Isso se dará pela execução dos processos e atividades que devem ser realizados no dia a dia da federação, como postagens e campanhas de comunicação pelo *Facebook* e a elaboração e envio do informativo e das apresentações de resultados mensalmente para os conselheiros.

6.3.8 Mensuração de resultados

Tendo em vista o fato de que o objetivo da comunicação deste plano se trata de uma questão subjetiva (o quanto os empresários e empresas juniores se integraram e se tornaram mais alinhados com o propósito do Movimento Empresa Júnior nacional), acredita-se que o resultado deste plano de comunicação não pode ser mensurado por resultados diretos das suas ações (como número de pessoas impactadas pelas ações, número de pessoas presentes nos eventos, entre outros). Isso porque, embora esses resultados possa refletir o contato do público-alvo com as mensagens da FEJERS, não será possível medir o quanto o público-alvo realmente tornou-se mais integrado ou alinhado com o propósito do MEJ nacional.

Assim, como forma de mensuração de efetividade dessas ações, sugere-se a criação de uma pesquisa que busque avaliar o impacto que esse plano teve nos empresários e empresas juniores do MEJ gaúcho. Para que isso seja possível, sugere-se que a mesma pesquisa seja aplicada duas vezes ao longo do ano – sendo a primeira no início do ano e a segunda, no final do ano –, buscando identificar como o público-alvo se avalia em relação aos objetivo da comunicação proposto.

A partir da comparação dos resultados das duas pesquisas, será possível identificar se houve alteração positiva no sentimento de integração dos empresários e empresas juniores do Movimento Empresa Júnior gaúcho e no sentimento de alinhamento destes com o propósito do Movimento Empresa Júnior nacional. Além disso, sugere-se que esse tema também seja avaliado de forma qualitativa pela federação ao longo do ano, para permitir que possíveis pontos de melhoria sejam identificados e adaptados ao plano de comunicação.

7 CONCLUSÃO

Considerando-se as diretrizes estratégicas da FEJERS e os objetivos dos ciclos estratégicos por ela delimitados para poder aproximar-se dos resultados a que se propõe enquanto entidade representativa do Movimento Empresa Júnior gaúcho, este trabalho teve como objetivo desenvolver um plano de comunicação para a organização. Como norteador central deste plano, considerou-se o objetivo estratégico da federação em 2016, denominado de Integração e Alinhamento.

A partir desse objetivo, delimitou-se como questionamento central para este estudo a busca pela identificação de como a FEJERS deve se comunicar com os empresários e empresas juniores do RS, para garantir a integração entre eles e o seu alinhamento com o propósito da Brasil Júnior de formar empreendedores comprometidos e capazes de transformar o País. Para a solução dessa questão, buscou-se o estudo de referências bibliográficas voltadas ao pleno entendimento da importância de um planejamento estratégico na definição de propósitos conjuntos e do *marketing* e do seu composto comunicação como ferramenta capaz de impactar o público-alvo da federação de maneira que o atingimento desse objetivo seja possível.

Para a construção de um plano de comunicação eficiente e adequado à realidade da FEJERS, inicialmente buscou-se analisar a situação atual em que se encontram a federação e o Movimento Empresa Júnior no Rio Grande do Sul e no Brasil, por meio de uma pesquisa de dados secundários, e compreender qual a percepção de membros da associação e do seu público-alvo, através de entrevistas em profundidade. A partir dos resultados coletados durante essa etapa, foi possível evidenciar que, embora o trabalho realizado pela organização em 2015 tenha sido reconhecido como positivo, era necessário que a sua comunicação se tornasse mais estratégica e eficiente, para que pudesse efetivamente auxiliar a federação no atingimento de seus objetivos estratégicos.

Tendo como base todos os dados levantados, sugeriu-se como público-alvo para o plano de comunicação as empresas juniores federadas e em processo de federação e os empresários juniores que fazem parte dessas empresas, com base na hipótese de que integrar e alinhar o público que já conhece e enxerga os benefícios da FEJERS será algo mais simples em um primeiro momento e que os resultados

dessa integração e alinhamento poderão servir como referência e serem replicados ao longo do ano de 2017 para as empresas juniores não-federadas e seus empresários juniores.

Para a definição do objetivo da comunicação, levou-se em conta o objetivo estratégico da FEJERS e a questão-chave deste estudo. Dessa forma, o objetivo sugerido foi o de garantir a integração entre empresários e empresas juniores do Rio Grande do Sul e o seu alinhamento com o propósito do Movimento Empresa Júnior brasileiro de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o País.

Em complemento a esse objetivo, recomendou-se que a mensagem a ser transmitida para o público-alvo deve levar em conta um caráter jovem e informal e estar diretamente relacionada com os três conceitos de vivência empreendedora da Brasil Júnior (*Aprendizado por Gestão, Aprendizado por Projetos e Cultura Empreendedora*). A partir da definição de temáticas mensais relacionadas a esses conceitos e da valorização das cores e linguagens que remetam à cultura do Rio Grande do Sul, acredita-se que o propósito de integração e alinhamento será transmitido pela FEJERS na sua comunicação.

Considerando-se a realidade de uma pequena disponibilidade de investimento da federação para a concretização do plano de comunicação, optou-se por sugestões de oportunidades gratuitas ou de baixo custo na composição do *mix* de comunicação e das ações a serem realizadas. Dessa forma, buscou-se otimizar a comunicação da federação nas suas mídias virtuais, através da reformulação de seu *site* e da utilização mais ativa de seu *e-mail* para a divulgação de notícias mais formais, e a implementação de novas estratégias na sua página do *Facebook* para o relacionamento no dia a dia com seu público-alvo.

Além disso, foram propostas outras ações, como a criação de um novo evento mensal, no intuito de integrar os empresários juniores, a criação de brochuras para a divulgação dos produtos da FEJERS e das suas empresas juniores federadas e a aproximação da organização com seus conselheiros, a fim de se fazer presente com mais frequência no dia a dia dos seus empresários juniores. Avaliando-se todas as propostas, verificou-se dois cenários de investimento, em que ambos se enquadravam

na disponibilidade orçamentária da federação, o que delimitou a viabilidade da implementação desse plano de comunicação.

Quanto à análise dos resultados, ressaltou-se que, pelo fato de o objetivo deste plano se tratar de uma questão subjetiva, a sua efetividade só poderá ser mensurada após a sua efetiva implementação pela FEJERS ao longo do ano de 2016, através de uma comparação da percepção dos empresários e empresas juniores em relação ao seu sentimento de integração com outros empresários e empresas juniores e ao seu alinhamento com o propósito do Movimento Empresa Júnior nacional. Além disso, sugeriu-se um monitoramento qualitativo ao longo da implementação do plano a fim de identificar possíveis oportunidades e pontos de melhoria.

Com base na situação proposta acima, considera-se que os objetivos específicos e o objetivo geral deste trabalho foram atingidos, com a ressalva de que efetiva comprovação dessa afirmação ocorrerá a partir da análise dos seus resultados, após a sua implementação. Além disso, ressalta-se que este trabalho foi de grande importância para o autor, visto que permitiu a aplicação de diversos conceitos e práticas da Administração, comprovando a importância de práticas relacionadas ao planejamento estratégico, *marketing* e comunicação no desenvolvimento e na sustentabilidade de uma organização.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of marketing**. Definição aprovada em 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 02 nov. 2015
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=l>>. Acesso em: 02 nov. 2015
- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, Davis L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1995.
- BRASIL JUNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2013-2015**. Versão 4.0. Rev. em jul 2014. 35p. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/download?file=Planejamento+Estrategico+da+Rede+2013-2015.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2015.
- BRASIL JUNIOR. Site Institucional. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 02 nov. 2015.
- CBEJ. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Brasil Júnior. 3p. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/download?file=CNEJ.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2015
- CENSO E IDENTIDADE. **Relatório 2014**. Brasil Junior. 89 p. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/download?file=Censo+%26+Identidade+2014+-+VF.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2015.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNCH, Margarida M. M. K. (org.) **Comunicação Organizacional**. Vol 1. São Paulo, Saraiva, 2009. P. 317-335.
- CORREA, R. **Planejamento de Propaganda**. São Paulo: Rd. Global, 2004.

DIAS, Sérgio; et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DNA JUNIOR. **Conhecendo o MEJ**. Livro I. Brasil Júnior. 28 p. Disponível em: <[http://brasiljunior.org.br/files/\[DNAJ%C3%BAnior\]%20Livro%20I%20-%20Conhecendo%20o%20MEJ.pdf](http://brasiljunior.org.br/files/[DNAJ%C3%BAnior]%20Livro%20I%20-%20Conhecendo%20o%20MEJ.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2015

FEJERS. Página da FEJERS no Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/FEJERS/?ref=aymt_homepage_panel>. Acesso em: 02 nov. 2015.

FEJEMG. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.fejemg.org.br/site/>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

FEJERS. **Planejamento Estratégico FEJERS 2015-2017**. Versão 3.0. Rev. em jan. 2015. 35p. Documento em formato PDF, disponível em na rede interna do FEJERS.

FEJERS. Site Institucional. Disponível em: <<http://fejers.org.br/>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

FERREIRA, M. L. et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 164 p. (Gestão empresarial).

GALLIANO, A.G.O. **Método científico: teoria e prática**. São Paulo: Habra, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane, **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCARTHY, E J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f.. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing:** uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas.** 2ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2 ed. 2004.

SHIMP, Terence. **Comunicação integrada de marketing:** propaganda e promoção. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e prática. São Paulo; Atlas, 2007.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital:** tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha para quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006

VASCONCELLOS Paulo & PAGNONCELLI Dernizo. **Sucesso Empresarial Planejado,** 1º ed. Rio de janeiro: Qualitymark Ltda.1992.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Qual seu nome?
2. Qual a sua idade?
3. Qual seu sexo?
4. De qual EJ você faz parte?
5. Qual seu cargo atual na EJ?
6. Há quanto tempo você faz parte do MEJ?
7. Pra você, o que é o MEJ?
8. Por que você faz parte do MEJ?
9. Como você conheceu a FEJERS?
10. O que vem na sua cabeça quando pensa na FEJERS?
11. Qual a importância da FEJERS no MEJ gaúcho? Por quê?
12. Como você acha que a FEJERS impacta nas Empresas Juniores gaúchas atualmente?
13. Na sua opinião, quais são os principais produtos oferecidos e eventos realizados pela FEJERS atualmente? Por quê?
14. O que você acha da comunicação da FEJERS atualmente? Por quê?
15. O que você acha da comunicação do Facebook da FEJERS? Por quê?
16. Qual sua opinião sobre o site da FEJERS? Por quê?
17. Como você gostaria de obter informação sobre a FEJERS?
18. Quais os canais de divulgação e relacionamento que você acha que a FEJERS deveria utilizar para se comunicar com os empresários e empresas juniores?
19. Quais informações você gostaria que a FEJERS divulgasse?
20. Em 2016 o principal objetivo estratégico da FEJERS será proporcionar o ALINHAMENTO e a INTEGRAÇÃO entre as Empresas Juniores do RS e o propósito do Movimento Empresa Júnior. Que tipos de ações e eventos você acredita que a FEJERS poderia realizar para atingir esse objetivo?
21. Em ordem de importância, quais são os três principais critérios que você acredita que são mais levados em consideração pelas empresas juniores para se federarem?
22. Em ordem de importância, quais são os três principais critérios que você acredita que são mais levados em consideração pelos empresários juniores para participarem dos eventos realizados pela FEJERS?
23. Gostaria de fazer algum comentário referente à comunicação da FEJERS de 2015 ou sobre como deveria ser a comunicação da FEJERS em 2016?

ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR DO AUTOR



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Portal de Serviços

Histórico Escolar

CAIO KOEHLER SANT'ANNA
Cartão 179954

Vínculo em 2015/2

Curso: ADMINISTRAÇÃO
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - DIURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividades de ensino de graduação cursadas pelo aluno na UFRGS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2013/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS	U	B	Aprovado	4
2013/2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	U	A	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTO	U	B	Aprovado	2
2013/1	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	U	B	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO	U	A	Aprovado	2
2013/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4
2013/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	U	A	Aprovado	4
2013/1	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	A	B	Aprovado	4
2012/2	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	A	A	Aprovado	4
2012/2	GESTÃO DE TESOUREARIA	B	B	Aprovado	4
2012/2	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO	U	C	Aprovado	4
2012/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	A	B	Aprovado	4
2012/2	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS	U	B	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	A	C	Aprovado	4
2012/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	U	B	Aprovado	4
2012/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	A	B	Aprovado	4
2012/1	PESQUISA DE MARKETING	U	A	Aprovado	4
2012/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR	U	A	Aprovado	2
2012/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING	U	B	Aprovado	2
2012/1	MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GESTÃO DA QUALIDADE	U	A	Aprovado	4
2011/2	ESTATÍSTICA GERAL II	C	B	Aprovado	4

2011/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	B	A	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	A	B	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	B	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	A	B	Aprovado	4
2011/2	TÉCNICA COMERCIAL - A	B	C	Aprovado	2
2011/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	B	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	B	A	Aprovado	4
2011/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	B	C	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING	A	B	Aprovado	4
2011/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	B	B	Aprovado	4
2011/1	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	A	B	Aprovado	6
2010/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	A	A	Aprovado	4
2010/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA	E	B	Aprovado	4
2010/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	A	B	Aprovado	4
2010/2	GESTÃO DE PESSOAS	B	B	Aprovado	4
2010/2	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	A	C	Aprovado	6
2010/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	A	C	Aprovado	4
2010/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	C	A	Aprovado	4
2010/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	B	Aprovado	4
2010/1	ESTATÍSTICA GERAL I	C	C	Aprovado	4
2010/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	B	A	Aprovado	4
2010/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4
2010/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	A	A	Aprovado	4
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO	A	B	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	B	Aprovado	4
2009/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	D	B	Aprovado	4
2009/2	ÁLGEBRA LINEAR I - A	A4	C	Aprovado	4
2009/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4
2009/2	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	A	A	Aprovado	4
2009/1	ECONOMIA A	E	C	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	AG	B	Aprovado	4
2009/1	PRODUÇÃO DE TEXTOS	A	A	Aprovado	4
2009/1	CÁLCULO I-B	A	A	Aprovado	6
2009/1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS I	A	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
Área de Atuação: Marketing	
Título: Plano de comunicação da federação de empresas juniores do estado do Rio Grande do Sul	
Período Letivo de Início: 2014/1	Período Letivo de Fim: 2015/2
Data de Início: 24/02/2014	Data de Fim: 16/12/2015
Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação	Data Apresentação: 16/12/2015
Conceito: -	