

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GASPAR GIACOMINI

**MECANISMO PARA CONCEPÇÃO DE PROJETOS DE  
CONSULTORIA EM MARKETING PARA A PS JÚNIOR**

Porto Alegre,

Junho de 2007

Gaspar Giacomini

**MECANISMO PARA CONCEPÇÃO DE PROJETOS DE  
CONSULTORIA EM MARKETING PARA A PS JÚNIOR**

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. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre,

Junho de 2007

GASPAR GIACOMINI

**MECANISMO PARA CONCEPÇÃO DE PROJETOS DE  
CONSULTORIA EM MARKETING PARA A PS JÚNIOR**

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.

Conceito final .....

Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

Orientador – Prof. Dr. Walter Meucci Nique – UFRGS

Dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditam na PS  
Júnior e contribuem para o desenvolvimento da empresa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Ismael Eggers, Diretor de Projetos da PS Júnior, por todo o tempo disponibilizado para tornar este projeto real. Tua ajuda foi fundamental.

Agradeço aos professores Walter Meucci Nique e Paulo César Motta, não só pelo suporte e orientação recebidos para esta pesquisa, mas também por toda dedicação e suporte prestados à PS Júnior ao longo da história da empresa.

Agradeço a Caroline Vanzellotti pelas valiosas dicas e sugestões de melhoria.

Agradeço a Raquel Sarate, minha namorada, pela ajuda, carinho e compreensão dependidos. Muito obrigado!

Agradeço, por fim, a meu pai, Agostino Giacomini, e minha mãe, Leonilda Brugnara Giacomini, pois, sem vocês, não teria chegado até aqui.

*Tudo o que vale a pena ser feito, vale a pena ser bem feito.*  
Baden Powell, fundador do movimento Escoteiro Mundial.

## RESUMO

O presente trabalho trata da construção de um mecanismo de semi-padronização do processo de concepção dos projetos de consultoria da PS Júnior, a empresa júnior da Escola de Administração da UFRGS. As empresas juniores, organizações sem fins lucrativos constituídas e gerenciadas por estudantes de graduação, desempenham um importante papel no fomento ao empreendedorismo no Brasil, constituindo, através dos jovens, um elo entre a academia e o mercado. Porém, fatores como a alta rotatividade de pessoas, forte oscilação da demanda por projetos, pouca experiência profissional dos estudantes e baixo nível de padronização impactam negativamente essas organizações, prejudicando a retenção do conhecimento na empresa. Além disso, o crescente grau de exigência dos clientes por rapidez na entrega de propostas de trabalho, baixo custo dos projetos e alta qualidade nos serviços tem sido um desafio constante. A solução proposta foi a elaboração de um mecanismo de semi-padronização do processo de concepção dos projetos de consultoria em Marketing, que foi chamado de *Building Blocks*. O mecanismo, que utiliza os *softwares* Microsoft Project e WBS Chart Pro, baseia-se em um modelo-padrão, que pode ser facilmente customizado à realidade de cada projeto. O método de pesquisa adotado foi o de pesquisa-ação, tendo sido utilizada a abordagem qualitativa. A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade, dados secundários e observação participante. A análise de dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a utilização do mecanismo permite maior agilidade e precisão na estimativa de prazos e custos, pois automatiza a geração do cronograma, minimizando o tempo gasto para elaboração das propostas de trabalho. Além disso, proporciona um melhor processamento do conhecimento organizacional, propondo uma estrutura de registros que resultará no aumento da retenção de conhecimento na empresa.

Palavras-chave: Empresa Júnior, padronização, consultoria, *Building Blocks*.

## ABSTRACT

The objective of this work is the construction of a standardized mechanism for processing projects conceptualization for PS Júnior, which is the *Escola de Administração da UFRGS* Junior Enterprise. This type of organization has no profit-aim, it is comprised and run by graduate students and it plays a very important role in the society. Junior Enterprises foster entrepreneurship in Brazil and provide a link between the academy and the market through the consulting projects carried out by young university students. However, factors such as high turn-over, strong demand oscillation for projects, low professional experience from students and low standard level impact negatively on the execution, jeopardizing organizational knowledge retention. Furthermore, the increasing growth of demanding costumers, especially for quickness on delivery of work proposition, low-cost projects and high-service quality have been a constant challenge. The solution presented was a mechanism for standardized process conception, which was called “Building Blocks”. This mechanism utilizes Microsoft Project and WBS Chart Pro software, and is based upon a standard model that can be easily customized according to each project requirement. The research method chosen was research-action, aiming at qualitative approach. Data collection was done through interviews-in-depth, secondary data and participant observation. Data analysis was done by content analysis. The obtained results showed that the utilization of the present mechanism allows bigger agility and precision on time-taking and cost estimates, since it automizes schedule generation. In addition, the mechanism provides better knowledge processing and suggests a more efficient registration system which will improve organizational knowledge retention.



Key-words: Junior Enterprise, Standard, Consulting, *Building Blocks*.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS .....	17
FIGURA 2: ESCRITÓRIO DA EMPRESA .....	17
FIGURA 3: EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO BRUTO SEMESTRAL DA PS JÚNIOR .....	18
FIGURA 4: ORGANOGRAMA .....	22
FIGURA 5: DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....	27
FIGURA 6: MATRIZ DE OPORTUNIDADES .....	31
FIGURA 7: MATRIZ DE AMEAÇAS .....	31
FIGURA 8: MATRIZ SWOT .....	32
FIGURA 9: MATRIZ BCG .....	33
FIGURA 10: MATRIZ GE .....	35
FIGURA 11: O PAPEL DA PESQUISA DE MARKETING .....	39
FIGURA 12: CARTÕES UTILIZADOS PARA A REALIZAÇÃO DA TRÍADE DE KELLY .....	45
FIGURA 13: JANELA DO CLIENTE .....	47
FIGURA 14: ANALOGIA DOS <i>BUILDING BLOCKS</i> A PEÇAS DE LEGO .....	52
FIGURA 15: DESENHO DA PESQUISA .....	61
FIGURA 16: DISTRIBUIÇÃO DOS PROJETOS POR ÁREA DE CONHECIMENTO .....	67
FIGURA 17: DISTRIBUIÇÃO DOS PROJETOS DE MARKETING CONFORME O PRODUTO/SERVIÇO .....	68
FIGURA 18: FLUXOGRAMA DE PROJETOS ATUAL .....	72
FIGURA 19: FLUXOGRAMA DE PROJETOS PROPOSTO .....	74
FIGURA 20: <i>BUILDING BLOCKS</i> UTILIZADOS .....	80
FIGURA 21: CRIAÇÃO DE UM <i>BUILDING BLOCK</i> NO WBS CHART PRO .....	82
FIGURA 22: ESPECIFICAÇÃO DE UM <i>BUILDING BLOCK</i> NO MICROSOFT PROJECT .....	83

FIGURA 23: TELA PADRÃO DO WBS CHART PRO .....	84
FIGURA 24: EXCLUSÃO DOS <i>BUILDING BLOCKS</i> NÃO DESEJADOS .....	85
FIGURA 25: CONFIRMAÇÃO DE EXCLUSÃO DOS <i>BUILDING BLOCKS</i> NÃO DESEJADOS.....	85
FIGURA 26: INTERFACE DO WBS CHART PRO COM O MICROSOFT PROJECT .....	86
FIGURA 27: BOTÃO “GO TO PROJECT” .....	86
FIGURA 28: TELA PRINCIPAL DO MICROSOFT PROJECT .....	87
FIGURA 29: ALTERANDO O VALOR/HORA DOS RECURSOS.....	88
FIGURA 30: NIVELANDO A ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	89
FIGURA 31: CONFIRMANDO O NIVELAMENTO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	90
FIGURA 32: BOTÃO “GO TO WBS” .....	90
FIGURA 33: VISUALIZAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO NO WBS CHART PRO.....	91

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	19
QUADRO 2: PRINCIPAIS CLIENTES .....	20
QUADRO 3: PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	21
QUADRO 4: ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	37
QUADRO 5: PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING .....	40
QUADRO 6: RESUMO DO RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PS JÚNIOR 2006 .....	63
QUADRO 7: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE PÓS-VENDA E PÓS-NÃO-VENDA .....	69
QUADRO 8: PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS JUNIORES NO BRASIL. ....	70
QUADRO 9: CENTRALIDADE DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS JUNIORES.....	70
QUADRO 10: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS JUNIORES .....	71
QUADRO 11: MODELO DE <i>BUILDING BLOCK</i> .....	81

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU AMBIENTE .....</b>	<b>16</b>
1.1 A Ps JÚNIOR .....	16
1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	18
1.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	19
1.4 PRINCIPAIS CLIENTES, PRODUTOS E SERVIÇOS .....	19
1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	20
1.6 O AMBIENTE COMPETITIVO.....	23
<b>2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>24</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA DO TEMA .....</b>	<b>26</b>
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>28</b>
4.1 OBJETIVO GERAL.....	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
5.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	29
<b>5.1.1 O que é planejamento de marketing?.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.2 Plano de marketing .....</b>	<b>36</b>
5.2 PESQUISA DE MARKETING .....	38
<b>5.2.1 O que é pesquisa de marketing? .....</b>	<b>38</b>
<b>5.2.2 Tipos de pesquisa de marketing.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.3 Processo de pesquisa de marketing .....</b>	<b>40</b>
5.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	48
<b>5.3.1 Definições de projeto e gerenciamento de projetos.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3.2 Principais fases de um projeto .....</b>	<b>49</b>

5.3.3 “Lições aprendidas” .....	49
5.3.4 Custeamento baseado em atividades .....	50
5.3.5 Microsoft Project e WBS Chart Pro.....	50
5.3.6 Definição de <i>Building Block</i> .....	51
5.4 PADRONIZAÇÃO.....	53
5.4.1 Padronização e semi-padronização .....	53
5.4.2 Elaboração de fluxogramas e análise de processos .....	54
5.4.3 Manualização .....	55
<b>6 MÉTODO.....</b>	<b>57</b>
<b>7 ANÁLISE DE RESULTADOS E CONSTRUÇÃO DO MECANISMO .....</b>	<b>62</b>
7.1 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS .....	62
7.1.1 Relatório do Planejamento Estratégico PS Júnior 2006.....	62
7.1.2 Resenhas de projetos (“lições aprendidas”).....	66
7.1.3 Histórico de projetos (base de dados).....	67
7.1.4 Pós-venda e pós-não-venda .....	68
7.1.5 Principais problemas enfrentados pelas empresas juniores.....	69
7.2 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA.....	72
7.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	75
7.3.1 Diagnóstico .....	75
7.3.2 Definição da metodologia .....	76
7.3.3 Elaboração da proposta.....	76
7.3.4 Elaboração do cronograma .....	77
7.3.5 Treinamento do gerente de projetos.....	77
7.3.6 Qualidade dos projetos .....	78
7.4 CONSTRUÇÃO DO MECANISMO DE <i>BUILDING BLOCKS</i> .....	79
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>
ANEXO A: ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE .....	99
ANEXO B: ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	101
ANEXO C: <i>BUILDING BLOCKS</i> .....	111
ANEXO D: CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR.....	130
ANEXO E: HISTÓRICO DO MOVIMENTO JÚNIOR .....	131
ANEXO F: EMPREENDEDORISMO SOCIAL E EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL .....	132

## INTRODUÇÃO

O crescimento do empreendedorismo no Brasil é um fenômeno que vêm se acentuando nos últimos anos. Segundo o SEBRAE, são abertas cerca de 470.000 empresas por ano no Brasil<sup>1</sup>. Contudo, 60% desses novos negócios não chega ao quarto ano de vida, sendo o descontrole do fluxo de caixa, o alto endividamento e as falhas de planejamento mercadológico apontadas como principais causas de fechamento. Conseqüentemente, a demanda por projetos de consultoria em gestão empresarial com foco em pequenas organizações vem aumentando.

Dentre os diversos provedores de serviços de consultoria com foco em pequenos negócios, destacam-se as empresas juniores, que são organizações sem fins lucrativos constituídas e gerenciadas por universitários, estando associadas a Instituições de Ensino Superior. Os projetos são desenvolvidos sob supervisão de professores orientadores, sendo os alunos os responsáveis pela prestação dos serviços. Segundo dados da Rede Brasil Júnior, hoje há mais de 600 empresas juniores no Brasil, totalizando mais de 15.000 estudantes.

Uma das empresas juniores mais antigas do Brasil é a da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a PS Júnior – organização escolhida para a realização deste trabalho. A PS Júnior desenvolve projetos em diversas áreas administrativas, como Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Organização e Métodos.

O segmento de mercado de consultoria em gestão empresarial para pequenos negócios vêm sendo marcado pelo crescente grau de exigência dos clientes por agilidade no prazo de entrega de propostas de trabalho, baixo custo e alta qualidade nos projetos. Contudo, a PS Júnior vêm enfrentando dificuldades de atender a essas expectativas. A alta taxa de rotatividade de pessoas e o baixo nível de retenção de conhecimento são conseqüências que trazem diversos desafios de gestão. Nesse contexto, evidencia-se a importância do

---

<sup>1</sup> SEBRAE. Pesquisa Nacional: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (2004).

estabelecimento de padrões de trabalho.

O objetivo deste trabalho é desenvolver um mecanismo que permita a padronização do processo de concepção de projetos de consultoria em marketing da PS Júnior.

No primeiro capítulo, é feita a caracterização da empresa em que foi realizado o estudo, descrevendo-se seu histórico, seus principais clientes, produtos e serviços, sua estrutura organizacional e o ambiente competitivo.

No segundo capítulo, é apresentada a formulação do problema.

A seguir, no terceiro capítulo, é feita a justificativa da escolha do tema, sendo abordadas a importância, a viabilidade e a oportunidade da realização do projeto.

No quarto capítulo, são apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

Já os conceitos teóricos que sustentam a construção do mecanismo são apresentados no quinto capítulo, sendo abordados quatro temas: planejamento de marketing, pesquisa de marketing, gerenciamento de projetos e padronização.

O sexto capítulo descreve o método, relatando as técnicas de coleta e análise de dados utilizados.

No capítulo sétimo, mostram-se a análise de dados e o processo de construção do mecanismo.

O capítulo oitavo apresenta as conclusões do estudo e as recomendações para a implementação, expansão e continuidade do mesmo.

Por fim, é listada a bibliografia e demais referências utilizadas.

## **1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU AMBIENTE**

Neste capítulo são apresentadas importantes informações para a compreensão do contexto em que a empresa está inserida. O capítulo é constituído de seis tópicos: A PS Júnior (1.1), histórico da empresa (1.2), missão, visão e valores (1.3), principais clientes, produtos e serviços (1.4), estrutura organizacional (1.5) e o ambiente e a organização (1.6).

### **1.1 A PS JÚNIOR**

A organização escolhida para a realização do trabalho foi a PS Júnior, empresa júnior da Escola de Administração da UFRGS. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, inserida dentro da Universidade, constituída e gerenciada por estudantes do curso de graduação em Administração. A PS Júnior presta serviços de consultoria empresarial em diversas áreas, como Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Organização e Métodos. Os projetos são desenvolvidos pelos alunos, com suporte dos professores orientadores. O escritório da empresa está localizado à Av. Washington Luis 855, Sala “A”, bairro Centro, em Porto Alegre, junto às instalações da EA/UFRGS, conforme ilustrado pelas figuras 1 e 2. A empresa também usufrui da infra-estrutura da Universidade, que inclui laboratórios de informática, salas-de-aula equipadas com retroprojetores, salas de reunião e biblioteca.





Figura 1: Escola de Administração da UFRGS

Fonte: Escola de Administração

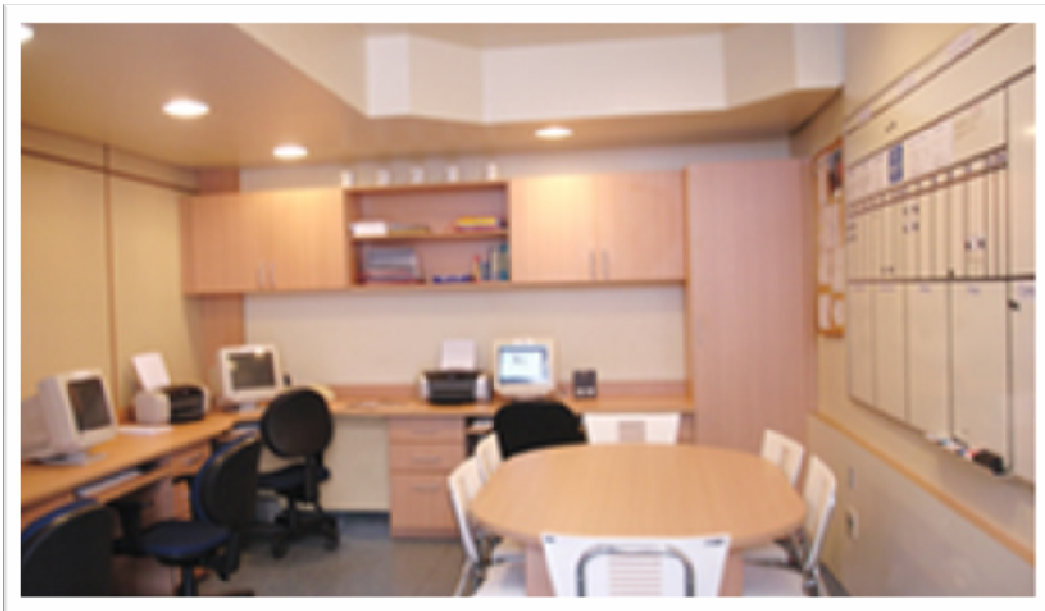


Figura 2: Escritório da empresa

Fonte: PS Júnior

## 1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A PS Júnior foi fundada em 1992, por iniciativa de um grupo de alunos que obteve o apoio da direção da Escola de Administração. A PS Júnior foi a primeira empresa júnior do Rio Grande do Sul e também uma das pioneiras no Brasil (vide Anexo E). Na época de sua fundação, a PS Júnior estava localizada no prédio da Faculdade de Ciências Econômicas, no campus central da UFRGS em Porto Alegre, juntamente com a Escola de Administração. Em 1996, quando a EA/UFRGS transferiu-se para um prédio de uso exclusivo, fora do campus central, a PS Júnior acompanhou essa mudança, instalando-se no escritório onde se encontra até hoje.

Em 15 anos de atuação, a PS Júnior já realizou mais de 250 projetos de consultoria, com destaque para Planos de Negócio e Pesquisas de Mercado. A evolução do faturamento semestral da empresa é apresentada pela figura 3.

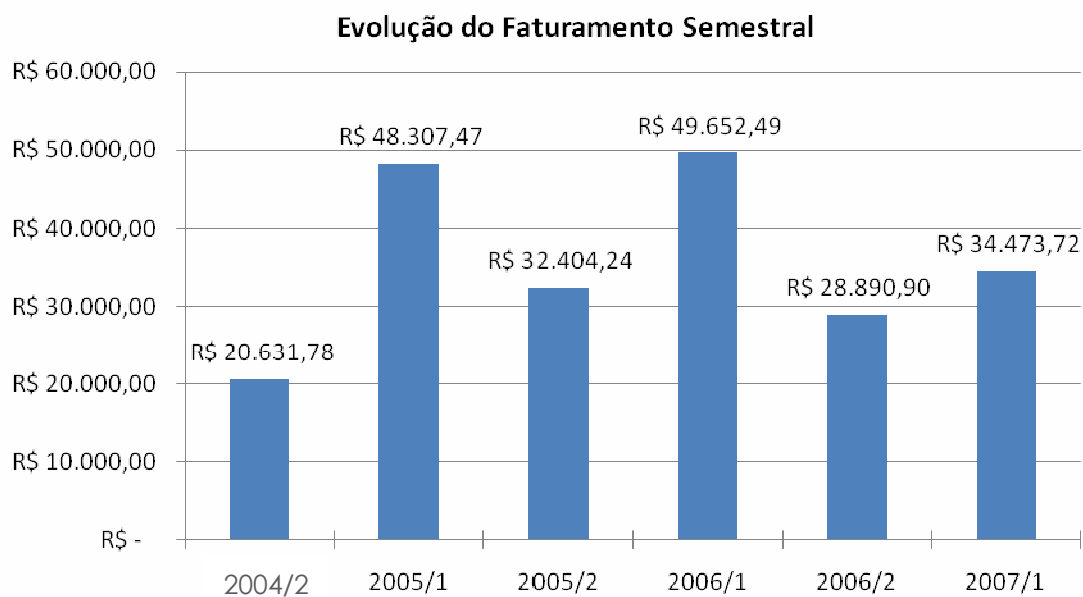


Figura 3: Evolução do faturamento bruto semestral da PS Júnior

Fonte: PS Júnior

### 1.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão, visão e valores da PS Júnior são apresentadas pelo Quadro 1.

Quadro 1: Missão, visão e valores










Missão	Visão	Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar inovação e qualidade em consultoria empresarial, com o compromisso de oferecer ao acadêmico um diferencial na construção do seu conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser reconhecida pela qualidade em serviços de consultoria, sendo referência em capacitação profissional para os acadêmicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos Clientes</li> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Trabalho em Equipe</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Transparência</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Ética</li> </ul>

Conforme ilustrado pelo Quadro 1, as declarações de missão, visão e valores da PS Júnior expressam a preocupação e o comprometimento da organização em atender e satisfazer dois públicos: os clientes e os alunos.

### 1.4 PRINCIPAIS CLIENTES, PRODUTOS E SERVIÇOS

Os principais clientes da PS Júnior são empreendedores, micro e pequenas empresas. No entanto, a organização também realiza projetos para empresas de médio e grande porte, embora com menor frequência. O quadro 2 ilustra algumas empresas que são ou já foram clientes.

Quadro 2: Principais clientes

Pequeno porte	Médio Porte	Grande Porte
  	  	  

A PS Júnior comercializa projetos de consultoria em diversas áreas da Administração, como Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Organização e Métodos. O quadro 3 apresenta o *portófolio* de produtos e serviços da empresa.

### 1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A PS Júnior é uma organização de pequeno porte, possuindo poucos níveis hierárquicos e uma estrutura organizacional enxuta. A empresa conta com cerca de vinte pessoas em seu quadro, distribuídas em cinco departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Externas, Finanças e Projetos. O departamento de projetos é responsável pela realização das consultorias, e os demais pela gestão da empresa.

Apesar de possuir um presidente, as decisões da empresa são tomadas em reunião de diretoria. O Conselho de Administração desempenha o papel de órgão consultivo, sendo constituído por ex-membros da organização. A figura 4 apresenta a estrutura organizacional da empresa.

Quadro 3: Principais produtos e serviços

Área	Produto	Descrição
Marketing	Planejamento Estratégico	O Planejamento Estratégico tem como finalidade definir o rumo que a organização deve seguir. Implica estabelecer a missão e os valores, os objetivos, as estratégias e as metas da organização, difundindo-os para todos os níveis da organização.
	Pesquisa de Satisfação	Esse tipo de pesquisa visa mensurar o grau de satisfação dos clientes, identificando as variáveis que constroem esse conceito. Com base nessas informações, a organização pode realizar os ajustes estratégicos e táticos necessários para manter os atuais clientes e cativar novos. Vale lembrar que as certificações ISO exigem esse acompanhamento de forma sistemática.
	Pesquisa de Mercado	A Pesquisa de Mercado fornece informações importantes do segmento de mercado que a organização deseja atingir. Abrange estudo da concorrência, imagem, zona de atração primária e secundária, localização de um novo empreendimento ou filial, e o potencial do negócio, minimizando as possibilidades de erro em áreas estratégicas da organização.
	Plano de Marketing	O Plano de Marketing é um instrumento que fornece diretrizes para as ações da empresa e do empreendedor. Tendo por base as reais condições e necessidades internas e externas, nele são formuladas estratégias, definidos objetivos, os recursos disponíveis, e as características do negócio da organização. Todo esse estudo resulta em um programa de marketing, que tem por meta permanente conquistar e fidelizar clientes.
	Plano de Vendas	É no Plano de Vendas que são estabelecidas as ações que irão dar suporte à colocação no mercado dos produtos e serviços da organização. Entre outros fatores específicos que dependem das características do negócio, dele constam análises para determinar preço, forma de distribuição e os recursos necessários. Destacam-se também o treinamento da força de vendas, a elaboração de material de suporte, além dos respectivos orçamentos.
Recursos Humanos	Plano de Cargos e Salários	Um sistema de remuneração deve estar orientado para impulsionar os valores da empresa, tais como qualidade, foco no cliente, trabalho em equipe, e produtividade. Por isso é de grande importância a vinculação da remuneração ao desempenho individual dos funcionários. Através do plano de cargos e salários é criado um plano de carreira que esclarece aos funcionários as suas possibilidades de desenvolvimento dentro da organização.
	Avaliação de Desempenho	A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta importante para lidar com a produtividade dos funcionários – individualmente ou em equipes. Como ela permite comparar o desempenho efetivo com o esperado, fica mais fácil premiar os bons funcionários, bem como identificar os pontos fracos e estabelecer as necessidades de treinamento da organização.
	Diagnóstico Organizacional de Recursos Humanos	Este Diagnóstico possibilita identificar e prever possíveis pontos geradores de conflito e de insatisfação no ambiente de trabalho. Após uma análise detalhada, são sugeridos programas e ações para resolver as situações problemáticas identificadas. A implementação das sugestões feitas contribuirá significativamente para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e estabelecer um clima organizacional positivo.
Finanças	Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira	Este estudo avalia as condições econômicas e o risco da abertura de um negócio, informando se é viável ou não investir em determinado segmento. Ele é feito através da combinação da pesquisa de mercado com a análise financeira, onde são abordados, entre outros aspectos, o volume de investimento necessário, os custos envolvidos, a possível rentabilidade, e a posição da concorrência.
	Análise de Custos	A Análise de Custos possibilita conhecer, quantificar e analisar todos os custos que incidem sobre as atividades da organização. Esta análise permite otimizar o estabelecimento dos preços de venda, como também, ao organizar a gestão financeira, estabelecer e controlar os fluxos de caixa.
OeM	Organizações e Métodos	Nesta área de atuação são estudados os fluxos de processos, informações, demandas e atividades. Aborda a racionalização e a normatização. As ações de OeM são fundamentais para aquelas organizações que vivenciam deficiências na estruturação e no desempenho das suas atividades.

Fonte: PS Júnior

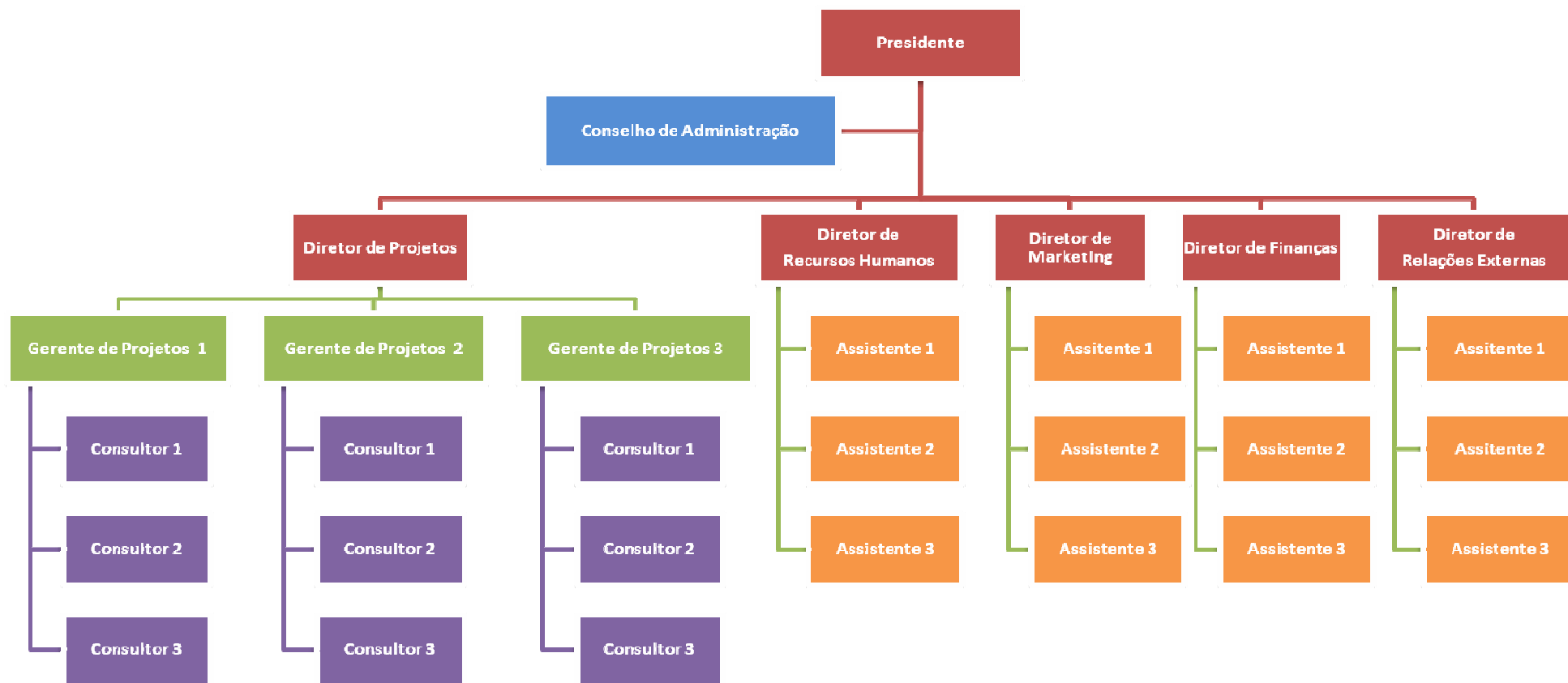


Figura 4: Organograma

## 1.6 O AMBIENTE COMPETITIVO

O ambiente competitivo da PS Júnior é constituído por três tipos de organizações: empresas juniores, pequenas empresas de consultoria e consultores independentes. Geograficamente, fazem concorrência à PS Júnior as instituições que atuam na região metropolitana de Porto Alegre.

As empresas juniores, pelo fato de serem organizações sem fins lucrativos constituídas por estudantes, estarem inseridas dentro das universidades e utilizarem gratuitamente a infraestrutura dessas instituições, via-de-regra, conseguem desenvolver projetos de consultoria a custos mais baixos que a concorrência. E, nesse segmento de mercado, isso é um diferencial competitivo relevante, dado o baixo poder aquisitivo dos clientes.

A PS Júnior considera os consultores independentes e as seus maiores concorrentes, juntamente com as demais empresas juniores da região – dentre as quais destacam-se a ESPM Júnior, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); a Unicom, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e a Plano Um, do Centro Universitário Auspeur (FEEVALE).

Ressalta-se que o SEBRAE-RS (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul) não é considerado pela PS Júnior como um concorrente. Aliás, pelo contrário, o SEBRAE-RS mantém um vínculo de parceira com a PS Júnior há anos, sendo para esta uma grande fonte de indicação de clientes.

Em suma, foram apresentadas, no capítulo 1, diversas informações sobre a PS Júnior e seu contexto. A seguir é realizada a formulação do problema.

## 2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Neste capítulo apresenta-se a situação problemática enfrentada pela PS Júnior, identificando seus principais componentes até a formulação da pergunta-problema, no final do capítulo.

A PS Júnior enfrenta diversas dificuldades para reter o conhecimento na empresa. O principal motivo é a alta taxa de rotatividade de pessoas. Contudo, a rotatividade faz parte da essência desse tipo de organização, visto que a empresa júnior é um espaço transitório que objetiva a qualificação dos estudantes, conforme reza o Conceito Nacional de Empresa Júnior (vide Anexo D). Além disso, as empresas juniores não podem ter funcionários em regime efetivo nem sócios de qualquer natureza. O tempo médio de permanência na PS Júnior é de cerca de um ano. Assim, vão-se as pessoas, e, com elas, vai-se, também, o conhecimento. Por tratar-se de uma empresa de consultoria, as conseqüências disso são significativas.

Nesse tipo de ambiente, a padronização desempenha um papel importante. Afinal, é necessário o estabelecimento de padrões para haver gerenciamento e minimização do impacto da rotatividade. E, como os projetos de consultoria são customizados às necessidades de cada cliente, a padronização é, de fato, mais difícil. Portanto, devido à alta rotatividade e a falta de padrões de trabalho, boa parte das decisões nessas empresas é baseada em critérios pessoais. Na PS Júnior não é diferente. Isso é uma questão crítica para a empresa, especialmente para a área de Projetos, responsável pelas consultorias.

Na PS Júnior, a concepção do projeto de consultoria é uma responsabilidade do gerente de projetos, o qual conta com o apoio do Diretor de Projetos e o suporte dos professores orientadores. A concepção do projeto é a segunda etapa do fluxo de atendimento



aos clientes, sendo precedida pela definição do problema e sucedida pela elaboração da proposta de serviços. A concepção do projeto tem como resultado a elaboração da proposta de serviços, que inclui a descrição do escopo do projeto, dos prazos e dos custos.

Para elaborar uma nova proposta, os gerentes de projetos costumam consultar a documentação arquivada no banco de dados da empresa. Essa prática está arraigada à cultura da PS Júnior, pois é uma forma de os estudantes compensarem a pouca experiência profissional. Além disso, através dessas consultas, fica mais fácil o estabelecimento de prazos, custos e escopo, pois os projetos anteriores servem como balizadores para as novas propostas.

Contudo, na prática, devido à dispersão de informações e à falta de processos padronizados, essa escolha de projetos de referência é realizada segundo os critérios pessoais de cada gerente. Conseqüentemente, verifica-se significativa variabilidade nos preços, prazos e escopo dos projetos – mesmo para o mesmo serviço –, devido à falta de uniformidade nos critérios considerados.

Além disso, para atender às expectativas de prazo para entrega da proposta aos clientes, os gerentes, muitas vezes, “sacrificam” etapas importantes da fase de concepção do projeto ou realizam-na com menor qualidade. A elaboração do cronograma detalhado de projeto, essencial para a estimativa dos prazos e dos custos com acuracidade, muitas vezes não é feita antes da entrega da proposta devido à falta de tempo. Por isso, há casos em que as falhas de planejamento só são percebidas no decorrer do projeto. Não raro, no decorrer de um projeto, o gerente identifica que o prazo planejado é muito curto, o que pode gerar a necessidade de renegociação dos termos acordados com o cliente. Quando isso acontece, a equipe de projetos acaba sendo submetida a uma pesada rotina de horas extras para que seja possível cumprir o prazo prometido ao cliente. Isso gera estresse e insatisfação para a equipe de projetos, impactando a qualidade do trabalho.

Nesse contexto, levanta-se a questão: **que tipo de mecanismo poderia ajudar a PS Júnior a estruturar o seu processo de concepção dos projetos de consultoria em marketing e facilitar a elaboração das propostas, aumentando a agilidade e precisão nas estimativas de prazos e custos?**

### 3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Neste capítulo, apresenta-se a justificativa para a escolha do tema, abordando-se sua importância, oportunidade e viabilidade.

Este trabalho é **importante** para a PS Júnior e para as pessoas que nela trabalham, pois a implementação do mecanismo desenvolvido facilitará o dia-a-dia dos gerentes de projetos e servirá como um instrumento para a formalização do saber da empresa. O projeto é importante também para os consultores, os quais, muitas vezes, sofrem com as consequências dos erros de planejamento dos gerentes de projetos que elaboraram as propostas. É importante também para os clientes, pois aumentará a uniformidade na qualidade dos serviços.

O trabalho é **oportuno**, pois, a organização escolhida, até o momento deste estudo, a PS Júnior não dispõe de ferramenta alguma para agilizar o processo de elaboração das propostas com aumento da acuracidade nas estimativas de prazos e custos.

O projeto mostra-se **viável**, pois há fácil acesso às informações da empresa e inexistem custos significativos atrelados à realização do projeto. O trabalho é facilitado pelo fato de o autor possuir um bom relacionamento com a atual diretoria da empresa, além de ocupar a posição de presidente do Conselho de Administração da PS Júnior no momento em que a pesquisa é realizada. Observa-se, ainda, a existência de um real interesse da organização no projeto.

Ressalta-se, por fim, a familiaridade do autor com a problemática enfrentada pela organização, uma vez que ele trabalhou na PS Júnior durante dois anos, tendo ocupado o cargo de assistente de marketing e gerente de projetos.

Para a construção do mecanismo, foram utilizados dois *softwares*: Microsoft Project e

WBS Chart Pro. A escolha do Project se deu em função de ser este o software mais popular para gerenciamento de projetos no mercado, além de já ser o *software* utilizado pela PS Júnior. Já a escolha do WBS Chart Pro foi feita em função de sua simplicidade de uso e interface automática com o Microsoft Project, não sendo necessária qualquer customização em nível de programação de *software*. Além disso, o baixo custo das licenças desses programas em relação a outros disponíveis também foi considerado.

Com relação à delimitação do tema, observa-se que, apesar de a PS Júnior realizar consultorias em diversas áreas de conhecimento, este projeto estará contemplando apenas os serviços da área de marketing, conforme ilustrado pela figura 5.

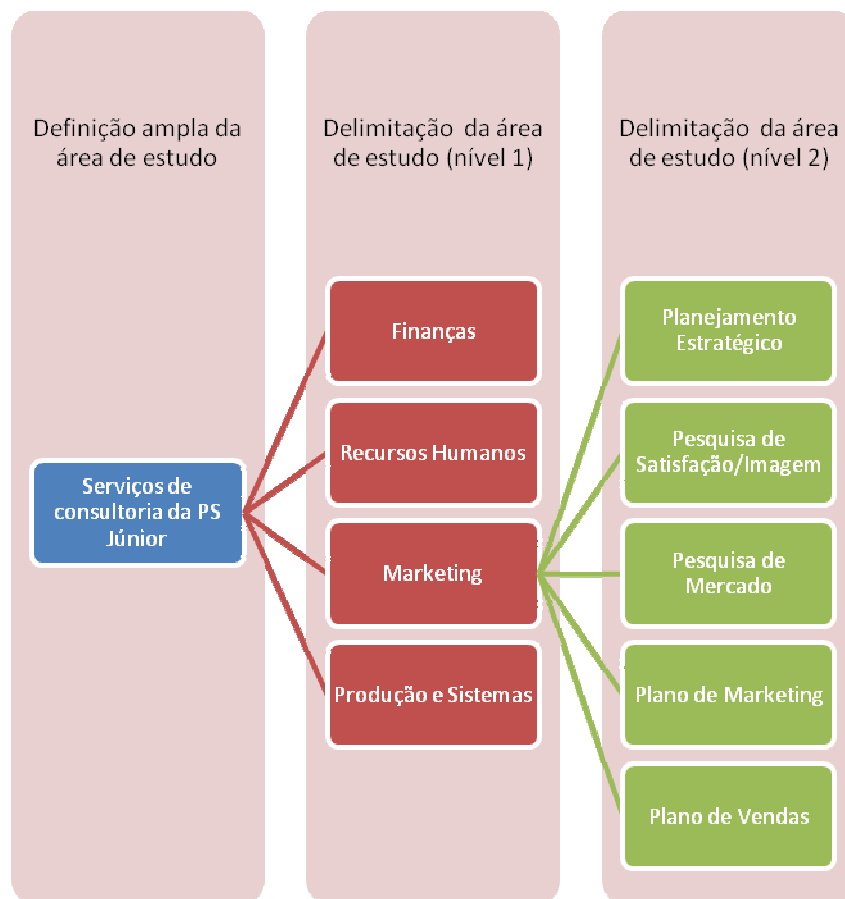


Figura 5: Delimitação da área de estudo

## 4 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta os objetivos geral (2.1) e específicos (2.2.) da pesquisa.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar e testar um mecanismo de semi-padronização do processo de concepção de serviços de consultoria em marketing para a PS Júnior.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar os principais problemas enfrentados pelos gerentes de projetos;
- Identificar as metodologias historicamente mais utilizadas nos projetos;
- Especificar os principais campos dos componentes do mecanismo;

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas definições e conceitos que sustentam a elaboração do trabalho e a construção do mecanismo proposto. O referencial teórico contempla quatro temas: planejamento de marketing (5.1), pesquisa de marketing (5.2), gerenciamento de projetos (5.3) e padronização (5.4). Os tópicos “planejamento de marketing” e “pesquisa de marketing” foram escolhidos porque os projetos de consultoria analisados são dessa área. O tema “gerenciamento de projetos” foi escolhido porque os serviços de consultoria da PS Júnior estão estruturados, realizados e geridos no formato de projetos. Por fim, fala-se em “padronização”, pois o mecanismo proposto objetiva o estabelecimento de um padrão para ser utilizado pela empresa.

### 5.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Kotler (2000), o planejamento de marketing é o processo que sustenta a tomada de decisões de marketing nas empresas. O mesmo autor define marketing como o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros. Esta seção é composta de duas subseções: o que é planejamento de marketing? (5.1.1) e plano de marketing (5.1.2).

### 5.1.1 O que é planejamento de marketing?

Planejamento de Marketing, segundo Kotler (2000), consiste na análise das oportunidades de marketing e pesquisa e seleção de mercados-alvo, com a definição de ações a fim de atingir os objetivos do marketing. Westwood (1996) observa que o planejamento de marketing é utilizado para segmentar o mercado, identificando qual o melhor posicionamento para os produtos, serviços e marcas da empresa. O mesmo autor lembra que esse processo está baseado na realização de pesquisas de marketing, no estabelecimento de objetivos e estratégias de marketing, na definição de programas de marketing. Kotler (2000) observa, ainda, que planejar é fundamental para a maturidade e o sucesso das organizações. O autor menciona diversas ferramentas e modelos utilizados pelos profissionais de marketing para pôr em prática esse planejamento, tais como: análise SWOT (5.1.1.1), Matriz BCG (5.1.1.2), e Matriz GE (5.1.1.3). Além desses tópicos, aborda-se, a seguir, também o método de planejamento de marketing das Cinco Forças de Porter (5.1.1.4.).

#### 5.1.1.1 Análise SWOT

A análise SWOT consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – dos termos em inglês *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threats*, respectivamente – que as organizações enfrentam. Segundo Kotler (2000), essa ferramenta é utilizada principalmente para o planejamento estratégico de marketing, o que inclui a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e a análise do ambiente interno (forças e fraquezas). Na análise do ambiente externo são avaliadas as oportunidades e ameaças do mercado. Para isso, são avaliadas forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais) e forças microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores). O principal objetivo da análise ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing, que são classificadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de sucesso, conforme ilustrado pela figura 6.

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 6: Matriz de oportunidades

Fonte - Kotler (2000)

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 7: Matriz de ameaças

Fonte - Kotler (2000)

Na figura 6 verifica-se que as melhores oportunidades de marketing estão relacionadas na célula superior esquerda (1); são essas que a gerência deve perseguir; as oportunidades da célula inferior direita (4) são muito pequenas e podem ser desconsideradas; as oportunidades da células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser apenas monitoradas, para o caso de a atratividade e a probabilidade de sucesso de alguma delas melhorar.

Já as ameaças para a empresa, segundo Kotler (2000), devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência, conforme ilustrado pela figura 7. As ameaças localizadas na célula superior esquerda (1) são importantes, porque podem prejudicar seriamente a empresa e têm alta probabilidade de ocorrência; as da célula inferior direita (4) são muito pequenas e podem ser ignoradas; as que se encontram na célula superior direita (2) ou inferior esquerda (3) não requerem planos de contingência, mas precisam de monitoração cuidadosa, para o caso de se tornarem mais graves. Assim, depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, é possível avaliar a atratividade global do negócio. O próximo passo é a análise do ambiente interno.

Na análise do ambiente interno, a empresa deve avaliar suas forças e fraquezas para competir no mercado-alvo em questão. “Há diferenças entre perceber oportunidades atraentes e ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades” (KOTLER, 2000). Essa análise constitui uma auto-crítica da organização, podendo ser realizada com o apoio de

consultorias externas. Kotler (2000) propõe um modelo de “checklist” que facilita a análise do ambiente interno. Após realizar essa etapa, então, finalmente, pode-se construir a matriz SWOT, conforme ilustrado pela figura 8.



Figura 8: Matriz SWOT

Fonte: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Uma vez concluída a construção da matriz SWOT, segundo Kotler (2000), a empresa deve definir metas específicas para o planejamento de marketing para cada conjunto de negócios, descrevendo os objetivos em termos de magnitude e prazo. Conforme o mesmo autor, a transformação de objetivos em metas mensuráveis poderá facilitar a implementação e o controle do planejamento de marketing.

#### 5.1.1.2 Matriz BCG

Segundo Kotler (2000), a Matriz BCG foi desenvolvida e popularizada pelo Boston Consulting Group (BCG). Trata-se de um instrumento criado para avaliar a “saúde” da carteira de negócios de uma empresa. A matriz é composta de dois eixos: participação relativa de mercado e crescimento do mercado, conforme ilustrado pela figura 9. A taxa de crescimento do mercado, representada no eixo vertical, indica a taxa de crescimento anual em que o negócio opera; a participação relativa de mercado, representada no eixo horizontal, refere-se à participação de mercado de cada carteira de negócios em relação a seu maior concorrente no segmento.





Figura 9: Matriz BCG

Fonte: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Assim, através dessa análise, os negócios da empresa são classificados e posicionados na matriz. Isso permite a realização de uma análise para cada quadrante, conforme a analogia simbólica ilustrada pela figura 9, onde estão representados o ponto de interrogação, a estrela, a vaca leiteira e o abacaxi (animal de estimação).

- (a) Ponto de interrogação: esse símbolo representa os negócios da empresa inseridos em mercados com alta taxa de crescimento, mas nos quais a empresa possui baixa participação em relação a seus concorrentes.
- (b) Estrela: a estrela simboliza a liderança num mercado com alto crescimento. Quando um negócio do tipo ponto de interrogação for bem-sucedido, ele se torna uma estrela.
- (c) Vaca leiteira: a vaca leiteira simboliza um negócio que gera muito caixa num mercado com baixa taxa anual de crescimento. A vaca leiteira normalmente já foi uma estrela, só que foi reduzida a esse status quando a taxa de crescimento do respectivo mercado diminuiu.
- (d) Abacaxi (animal de estimação): O abacaxi representa os negócios da empresa com pequena participação de mercado e baixo crescimento. Essa situação também é representada pela imagem do animal de estimação, para lembrar se o negócio está sendo mantido por boas razões (como uma esperada reviravolta na taxa de crescimento de um mercado ou uma nova chance para conseguir a liderança) ou apenas por motivos sentimentais.

Segundo Kotler (2000), após a análise através da matriz BCG, a empresa pode determinar a saúde de sua carteira de negócios. Uma carteira desequilibrada teria muitos

abacaxis (animais de estimação) ou pontos de interrogação. Já uma boa carteira teria muitas estrelas e vacas leiteiras. A tarefa seguinte é determinar que objetivos, estratégias e orçamentos atribuir aos negócios da empresa. Segundo Kotler (2000), o modelo prevê quatro possibilidades de estratégias:

1. Construir: o objetivo, nesse caso, é aumentar a participação de mercado,
2. Manter: o objetivo, aqui, é preservar a participação de mercado.
3. Colher: o objetivo é aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, independentemente do efeito a longo prazo. Colher envolve a decisão de se retirar de um negócio, pela implementação de um programa de redução contínua de custos.
4. Abandonar: o objetivo, nesse caso, é vender ou liquidar o negócio, porque os recursos podem ser mais bem utilizados em outros lugares.

Por fim, Kotler (2000) lembra que, com o tempo, carteiras de negócios mudam de posição na matriz BCG. Por esse motivo, as empresas deveriam examinar não apenas a posição atual de seus negócios na matriz BCG, mas também suas mudanças de posição ao longo do tempo.

#### 5.1.1.3 Matriz General Eletric

O matriz GE (General Eletric) foi desenvolvida a partir da Matriz BCG. A matriz GE serve para a classificação das estratégias de carteiras de negócios (*portólios*) de acordo com a atratividade do mercado e as posições competitivas. Nessa abordagem, são posicionados na matriz círculos em formato de “gráfico de pizza”, em que o tamanho da “pizza” representa o tamanho do mercado pertinente, e a “fatia” ilustra a participação do negócio naquele mercado.

Kotler (2001) lembra que cada negócio é avaliado em duas dimensões: a atratividade do mercado e a força do negócio, como mostra a figura 10. Esses dois fatores possibilitam uma classificação do negócio estreitamente ligada a marketing. As empresas são bem-sucedidas quando entram em mercados atraentes e têm forças necessárias para vencer. Uma empresa forte atuando em um mercado não-atraente ou uma empresa fraca atuando em um mercado atraente não apresentarão um desempenho suficiente.

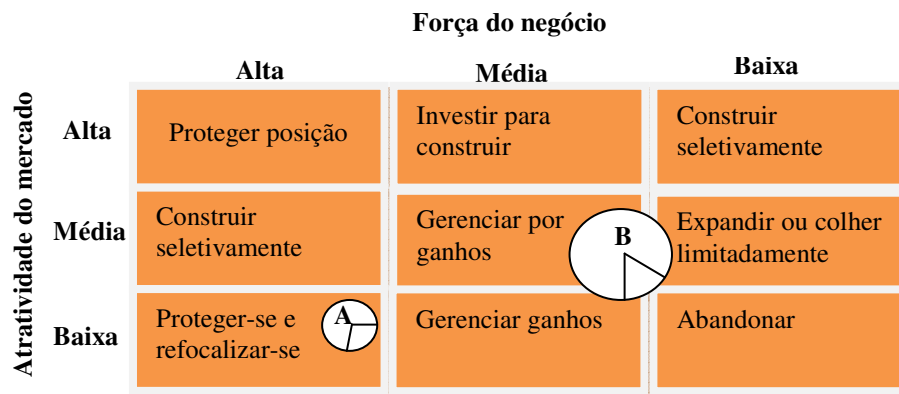


Figura 10: Matriz GE

Fonte: Kotler (2000)

#### 5.1.1.4 As cinco forças de Porter

Na teoria das “Cinco Forças” proposta por Porter (1986) cinco aspectos são determinantes na avaliação do posicionamento estratégico de uma empresa, conforme a intensidade da concorrência entre os competidores do segmento. As cinco forças são: (a) a rivalidade entre as empresas existentes, (b) a ameaça de produtos substitutos, (c) o poder de negociação dos clientes, (d) o poder de barganha dos fornecedores e (e) a ameaça de novos entrantes:

- (a) Rivalidade entre as empresas existentes: a análise desta força visa determinar como as empresas do ramo se relacionam entre si, indicando o grau de concorrência e de disputa pelos clientes.
- (b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos: os produtos/serviços substitutos são aqueles que desempenham a mesma função que o produto/serviço oferecido pelas empresas de um ramo. Quanto maior for a alternativa de preço-desempenho do substituto, mais forte esta força se torna. Portanto, conhecê-los é importante para a prevenção das ameaças que eles podem causar.
- (c) Poder de negociação dos clientes: a análise desta força busca, essencialmente, avaliar o poder de barganha dos clientes. Para isso, é necessário medir a influência que o preço tem na contratação do serviço ou compra do produto.
- (d) Poder de barganha dos fornecedores: como o próprio nome sugere, trata-se do

poder de negociação dos fornecedores da organização.

- (e) Ameaça de novos entrantes: essa força avalia a existência ou não de barreiras de entrada no mercado em questão.

A partir da análise das cinco forças de Porter é possível formular estratégias para obtenção de vantagens competitivas. Segundo Porter (1986), há três estratégias: liderança total em custos, diferenciação e enfoque.

O autor ressalta, contudo, que diversas empresas adotam uma estratégia de “meio-termo”, ou seja, a combinação das estratégias gerais

Assim, viu-se, na subseção 2.1.1, que diversas técnicas e métodos que podem ser utilizados para o planejamento de marketing. Segundo Las Casas (1999), o planejamento de marketing é importante para o sucesso das empresas e os resultados desse planejamento devem ser materializados num plano de marketing.

### **5.1.2 Plano de marketing**

Segundo Westwood (1996), o plano de marketing é um documento que contém o plano de comercialização dos produtos e serviços de uma empresa. Ele pode ser usado para renovar a linha de produtos existentes e preparar argumentos a fim de introduzir novos produtos. Kotler (2000) sugere que sejam elaborados planos de marketing específicos para cada linha de produto ou marca a fim de atingir suas metas, visto que uma das premissas do sucesso organizacional é estar à frente da concorrência. Cobra (1992) cita ainda outros benefícios resultantes da criação do plano de marketing, como otimização de recursos, estabelecimento de responsabilidades, planejamento de tarefas, coordenação e unificação de esforços, maior controle e avaliação de resultados, consciência dos obstáculos e identificação de oportunidades.

A estruturação de um plano de marketing é constituída de etapas. O quadro 4 apresenta diversas estruturas de plano de marketing conforme os seguintes autores: Kotler (2000), Skacel (1976), Westwood (1996), Bangs (1992), Legrain (1992) e Las Casas (1999).

Quadro 4: Etapas da elaboração do Plano de Marketing

<b>KOTLER</b>	<b>SKACEL</b>	<b>WESTWOOD</b>	<b>BANGS</b>	<b>LEGRAIN</b>	<b>LAS CASAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. resumo executivo, que apresenta uma rápida visão geral do plano;</li> <li>2. situação atual do marketing, que apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e distribuição;</li> <li>3. análise de oportunidades e questões, que identifica as principais oportunidades /ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos;</li> <li>4. objetivos, que definem as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros;</li> <li>5. estratégia de marketing, que apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano;</li> <li>6. programas de ação, que apresenta os programas especiais de marketing planejados para atingir os objetivos estratégicos;</li> <li>7. demonstrativos de resultados projetados, que projeta os resultados financeiros esperados do plano; e</li> <li>8. controles, que indica como o plano será monitorado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepare um plano, um <i>fact base</i>;</li> <li>2. Liste problemas e oportunidades;</li> <li>3. Mencione objetivos específicos;</li> <li>4. Desenvolva estratégias;</li> <li>5. Estabeleça orçamentos;</li> <li>6. Projete vendas e lucros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabeleça objetivos corporativos</li> <li>2. Realize pesquisa de marketing externa</li> <li>3. Realize pesquisa de marketing interna</li> <li>4. Realize uma análise SWOT</li> <li>5. Estabeleça objetivos de marketing e estime os resultados esperados</li> <li>6. Desenvolva estratégias de marketing e planos de ação</li> <li>7. Defina programas que incluam planos de propaganda / plano de promoções</li> <li>8. Elabore orçamentos</li> <li>9. Escreva o Plano</li> <li>10. Comunique o Plano</li> <li>11. Use um sistema de controle do plano</li> <li>12. Reveja e atualize o plano</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabeleça a missão</li> <li>2. Defina os objetivos de marketing para o próximo ano e próximos 3 anos</li> <li>3. Defina os objetivos de vendas e lucros para o próximo ano e próximos 3 anos</li> <li>4. Desenvolva produtos e serviços</li> <li>5. Determine mercados-alvo</li> <li>6. Analise potencial de mercado</li> <li>7. Decida como você irá atingir os objetivos</li> <li>8. Identifique problemas potenciais</li> <li>9. Implemente e controle cronogramas</li> <li>10. Revise e avalie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesquise e analise dados internos</li> <li>2. Pesquise e analise dados externos</li> <li>3. Determine os objetivos</li> <li>4. Defina a estratégia de desenvolvimento</li> <li>5. Fixe os objetivos de venda</li> <li>6. Marketing <i>mix</i> – escolha os meios</li> <li>7. Desenvolva um plano de ação</li> <li>8. Início de realização</li> <li>9. Estabeleça controle</li> <li>10. Mensure</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dados externos: determinação de situações favoráveis e desfavoráveis;</li> <li>2. Dados internos e externos da empresa e da concorrência: pontos fortes e fracos</li> <li>3. Determinação de pressuposições – o que poderá acontecer</li> <li>4. Objetivos e metas</li> <li>5. Estratégias de marketing e orçamento</li> <li>6. Projeção de lucros e perdas</li> <li>7. Controle</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, conforme visto na seção 5.1, o planejamento de marketing e sua documentação em um plano de marketing são aspectos importantes para o sucesso organizacional das empresas. O planejamento de marketing pressupõe a coleta e análise de informações de mercado, sendo que essas informações são fornecidas principalmente através de pesquisas de marketing.

## 5.2 PESQUISA DE MARKETING

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa de marketing consiste na identificação, coleta e análise de informações de marketing. A pesquisa de marketing pode assumir um caráter acadêmico, com foco na geração de conhecimento, ou gerencial, com foco no apoio à tomada de decisões. O presente trabalho privilegia a abordagem gerencial – embora seus fundamentos sejam válidos e comuns a qualquer abordagem. Esta seção é composta de três subseções: o que é pesquisa de marketing? (5.1.1), tipos de pesquisa de marketing (5.1.2) e processo de pesquisa de marketing (5.1.3).

### 5.2.1 O que é pesquisa de marketing?

“Pesquisa de marketing é a elaboração, coleta, análise e edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa” (KOTLER 2000). Segundo Malhotra (2001), entende-se que um “problema” de marketing pode também ser uma oportunidade. A *American Marketing Association* (AMA, 2005), apresenta a seguinte definição para pesquisa de marketing:

Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, cliente, e públicos ao profissional de marketing através da informação – informação usada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar, e avaliar as ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar o entendimento de marketing como um processo. A Pesquisa de marketing especifica a informação requerida para direcionar essas questões, projeta o método para coleta de informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados, e comunica os achados e suas implicações.

Assim, verifica-se que a pesquisa de marketing estuda o processo de fluxo de informações entre os ofertantes e os demandantes de um mercado específico. A figura 11 ilustra como a pesquisa de marketing desempenha esse papel. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa de marketing constitui a interface entre os gerentes de marketing (tomadores de decisões), as variáveis controláveis de marketing (como produto, preço, promoção e distribuição), as variáveis não-controláveis (fatores ambientais) e os diversos grupos de clientes.



Figura 11: O papel da pesquisa de marketing

Fonte: Malhotra (2001)

Portanto, a pesquisa de marketing apresenta-se como uma ferramenta útil para a tomada de decisões alinhadas às necessidades de mercado. Na subseção a seguir são apresentados os principais tipos de pesquisa de marketing disponíveis e como eles podem auxiliar no direcionamento dos esforços de marketing.

### 5.2.2 Tipos de pesquisa de marketing

Existem diversas classificações para distinguir os tipos de pesquisa de marketing. S. Oliveira (1999) e Roesch (1999), por exemplo, dividem a pesquisa de marketing entre

qualitativa e quantitativa; Malhotra (2001), divide-a entre exploratória e conclusiva; Churchill e Peter (2000), dividem-na entre exploratória, descritiva e causal. Segundo Mattar (1999), essa diversidade de classificações ocorre em decorrência da impossibilidade de utilização de todos os critérios diferenciadores, simultaneamente, tais como a natureza das variáveis, a abordagem do problema e o método utilizado.

Conforme apontado por S. Oliveira (1999), na abordagem quantitativa, tem-se como objetivo a descrição do fenômeno estudado mensurando-se as variáveis de pesquisa. Boone e Kurtz (1999) observam que o questionário é o meio normalmente utilizado para coleta de dados para esse tipo de estudo, pois permite o emprego da estatística para a análise de dados. Já na abordagem qualitativa, conforme Bryman (apud ROESCH, 1999), o objetivo não é descrever um fenômeno em termos numéricos e/ou matemáticos, mas sim identificar e compreender os múltiplos significados das opiniões e percepções dos entrevistados em relação ao assunto pesquisado, possibilitando a interpretação do problema.

### 5.2.3 Processo de pesquisa de marketing

Segundo o conceito da *American Marketing Association* (AMA), a pesquisa de marketing é um processo. E, como tal, possui etapas, as quais são apresentadas no quadro 5, contemplando as proposições de diversos autores: Kotler (2000), Malhotra (2001), Boone e Kurtz (1998) e Churchill e Peter (2000).

Quadro 5: Principais etapas do processo de pesquisa de marketing

Kotler (200)	Churchill e Peter (2000)	Boone e Kurtz (1998)	Malhotra (2001)
1. Definição do problema e dos objetivos da pesquisa	1. Formular o problema	1. Definição do problema	1. Definição do problema
2. Desenvolvimento do plano de pesquisa	2. Desenhar um projeto de pesquisa	2. Condução da pesquisa exploratória	2. Elaboração de uma abordagem do problema
3. Coleta de informações	3. Coletar dados	3. Formulação da hipótese	3. Concepção da pesquisa
4. Análise das informações	4. Analisar e interpretar os dados	4. Criação do projeto de pesquisa	4. Trabalho de campo ou coleta de dados
5. Apresentação dos resultados	5. Preparar o relatório da pesquisa	5. Coleta de dados (primários e secundários)	5. Preparação e análise dos resultados
		6. Interpretação e apresentação das informações da pesquisa	6. Preparação e apresentação do relatório

Fonte: elaborado pelo autor



Percebe-se que a estrutura sugerida pelos diversos autores no quadro 5 é similar. Neste trabalho, será utilizada a estrutura de processo composta de cinco fases, as quais são abordadas a seguir: definição do problema e elaboração da abordagem (5.1.3.1), concepção da pesquisa (5.1.3.2), coleta de dados (5.1.3.3), análise de dados (5.1.3.4) e elaboração do relatório final (5.1.3.5), abordados a seguir.

#### 5.2.3.1 Definição do problema e elaboração da abordagem

Segundo Malhotra (2001), a definição do problema é a etapa mais importante de uma pesquisa de marketing. Essa fase envolve a formulação de dois enunciados: o do problema geral e o de seus componentes específicos. “Todo o esforço, tempo, dinheiro, gastos a partir deste ponto serão desperdiçados se o problema for mal compreendido ou mal definido” (MALHOTRA, 2001). O autor afirma, ainda, que a maior causa do fracasso de projetos de pesquisa em marketing são as falhas na definição do problema. Boone e Kurtz (1998) complementam, observando que a clareza na definição do problema permite ao pesquisador concentrar-se na coleta e análise das informações exatas e necessárias para resolvê-lo. Churchill e Peter (2000) lembram que, por vezes, os profissionais de marketing confundem “problemas” com “sintomas”. Os autores definem o problema como uma situação que requer algum tipo de ação, enquanto o sintoma é meramente uma evidência de que existe um problema.

Os profissionais de marketing não devem se concentrar nos sintomas, mas sim na formulação correta do problema. Caso contrário, a pesquisa será vaga e pouco útil. Em alguns casos, para definir o problema corretamente, é necessária uma pesquisa prévia, chamada pesquisa exploratória. Após a definição do problema e a elaboração da abordagem, o próximo passo do processo é a concepção da pesquisa.

#### 5.2.3.2 Concepção da pesquisa

Terminada a definição do problema, realiza-se a concepção da pesquisa. Segundo Kotler (2000), os gerentes de marketing, antes de aprovar um projeto de pesquisa, precisam contrastar os custos com os benefícios esperados da pesquisa, e avaliar se vale ou não a pena

realizá-la.

A concepção do projeto de pesquisa envolve uma série de decisões, como fontes de dados, instrumentos que serão utilizados, plano de amostragem e métodos de contato com o público-alvo. É preciso definir, por exemplo, se será realizada uma pesquisa qualitativa ou quantitativa. Para Boone e Kurtz (1998), a concepção da pesquisa pressupõe a formulação de hipóteses – entendendo-se, como hipótese, a tentativa de explicação de algum evento específico. Churchill e Peter (2000), ressaltam a importância de os pesquisadores selecionarem ferramentas de pesquisa adequadas, a fim de obter-se as melhores informações pelo menor custo. Após a concepção da pesquisa, parte-se para a coleta de dados.

#### 5.2.3.3 Coleta de dados

Na fase de coleta de dados, os pesquisadores de marketing normalmente valem-se tanto de fontes de informação internas quanto externas, utilizando tanto de dados primários quanto secundários. Segundo Churchill e Peter (2000), as fontes internas de informação podem ser disponibilizadas pelos departamentos da empresa, e incluem registros de vendas, dados contábeis, dados de estoque e banco de dados de clientes. Boone e Kurtz (1998) observam que o uso de dados internos proporciona uma visão geral de eficiência da organização e serve também para analisar o problema. Já as fontes externas, segundo os mesmos autores, incluem publicações empresariais e setoriais, serviços de pesquisa, grupos profissionais, pesquisa com clientes, relatórios do governo e banco de dados digitalizados. Dentre as diversas técnicas de coleta de dados, aborda-se, a seguir, (a) dados secundários, (b) observação, (c) entrevistas em profundidade, (d) grupo motivacional – *focus group*, (e) Tríade de Kelly e (f) questionários.

##### (a) Dados secundários

Kotler (2000) define dados secundários como as informações que foram coletadas para uma finalidade anterior e diferente do estudo em questão, podendo ser encontradas prontas em algum lugar. Já os dados primários são aqueles coletados especificamente para o projeto de pesquisa vigente. Normalmente, os pesquisadores iniciam a coleta de dados através de dados secundários, para, só depois, partir para a coleta de dados primários. Kotler (2000) ressalta que os dados secundários fornecem um ponto de partida para a pesquisa, pois possuem a vantagem de ter baixo custo e disponibilidade imediata, embora a maior parte dos projetos de

pesquisa de marketing requerer a coleta de dados primários. Churchill e Peter (2000) e Boone e Kurtz (1998) lembram que a abundância de dados secundários e de informações na Internet desafiam o pesquisador a encontrar e selecionar apenas as informações pertinentes para a pesquisa.

#### (b) Observação

Churchill e Peter (2000) definem a técnica de observação como o testemunho presencial do pesquisador das ações dos acontecimentos investigados. Para Malhotra (2001), essa técnica evidencia os padrões de comportamento das pessoas e do fenômeno investigado de forma fidedigna. Segundo o mesmo autor, a observação é considerada uma técnica importante para a pesquisa de marketing, pois, muitas vezes, as pessoas não fazem exatamente o que dizem, ou então não são capazes de descrever precisamente suas experiências com um produto e/ou serviço e a observação permite avaliar o comportamento real. Malhotra (2001) ressalta que a observação tem diversas variantes: pode ser disfarçada ou não disfarçada; natural ou planejada; estruturada ou não-estruturada. Martins e Lintz (2000) ressaltam que a observação pode ser “participante” quando o pesquisador torna-se parte de uma estrutura social e, através da relação com os indivíduos pesquisados, coleta dados e informações. Roesch (1999) salienta, ainda, que a observação permite ao pesquisador analisar com profundidade e detalhe os eventos, pois está inserido no local.

#### (c) Entrevistas em profundidade

Segundo Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é uma técnica de entrevista pessoal que tem por objetivo identificar as principais motivações, atitudes, sensações e percepções dos entrevistados com relação a um determinado tópico. Trata-se de uma técnica não-estruturada, direta, pessoal, na qual um único respondente é testado por um entrevistado treinado. Lehmann (1993) observa que a entrevista em profundidade tem longa duração, podendo, em alguns casos, estender-se por mais de uma hora.

Na entrevista em profundidade, o pesquisador faz perguntas abertas ao entrevistado, com base em um roteiro semi-estruturado. Malhotra (2001) observa que, mesmo que o pesquisador procure seguir um esboço pré-determinado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de formulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado. O mesmo autor observa que o entrevistador precisa ser humilde, imparcial e simpático. Deve, também, formular perguntas de maneira informativa, não devendo aceitar respostas simples como “sim” e “não”. Trujillo (2001) ressalta que o sucesso da entrevista em profundidade depende

da linguagem utilizada pelo respondente.

(d) Grupo motivacional (*focus group*)

Segundo Malhotra (2001), o grupo motivacional (também chamado de *focus group*) é uma técnica de entrevista em grupo, realizada por um moderador treinado, que lidera a discussão a respeito do assunto investigado. O principal objetivo do grupo motivacional é a obtenção de uma visão aprofundada desse grupo de pessoas, constituído por representantes do mercado-alvo pesquisado (as frases até aqui tem um autor de referência). “O valor da técnica está nos resultados inesperados que em geral se obtêm de um grupo de discussão livre” (KOTLER, 2000). O mesmo autor sugere a realização de grupos focais com entre 6 e 10 membros. Malhotra (2001) e Boone e Kurtz (1998) sugerem entre 8 e 12 indivíduos.

Uma questão importante para o sucesso do grupo de foco é a homogeneidade dos entrevistados em termos de características demográficas e socioeconômicas. Malhotra (2001) lembra que não se deve misturar num mesmo grupo pessoas com estilos de vida muito diferentes, como, por exemplo, mulheres jovens e solteiras com mulheres idosas e viúvas. O mesmo autor ressalta que, se for do interesse do pesquisador entrevistar pessoas com perfis diferentes, é aconselhada a realização de diversos grupos focais, cada um com um perfil relativamente bem definido. Segundo ele, outra questão importante para o sucesso de um grupo focal é o contexto físico em que é realizado. “Deve-se criar uma atmosfera relaxada, informal, que permita o surgimento de comentários espontâneos” (MALHOTRA, 2001). O autor lembra, ainda, que o grupo focal pode durar de uma a três horas, tendo, uma sessão normal, uma hora e meia a duas horas de duração. “Este lapso de tempo é necessário para estabelecer uma relação com os participantes e explorar, em profundidade, suas crenças, sensações, idéias, atitudes e introspecção sobre tópicos de interesse” (MALHOTRA, 2001). Os grupos focais devem ser gravados em mídia de vídeo para posterior transcrição e análise.

Kotler (2000) ressalta a importância do moderador para o grupo focal, lembrando que ele precisa ser objetivo, dominar o assunto e ter habilidade em dinâmica de grupo. “O moderador desempenha um papel-chave no sucesso de um grupo de foco; deve estabelecer relação com os participantes, manter ativa a discussão e motivar os respondentes a trazerem à tona suas opiniões mais reservadas” (MALHOTRA, 2001).

(e) Tríade de Kelly

A Tríade de Kelly, também conhecida como Rede Repertório de Kelly e Grid de Kelly, é uma técnica de entrevista pessoal frequentemente utilizada para a identificação de atributos

do público-alvo pesquisado. “A técnica consiste em um conjunto de procedimentos cujo objetivo é elicitare os construtos usados por indivíduos quando interpretam seu ambiente” (GIMENEZ e GRAVE, 2000). Os mesmos autores observam que essa técnica, originada da psicologia, tem sido bastante utilizada no campo da pesquisa em marketing, pois está baseada no processo de cognição do entrevistado. Uma descrição dos procedimentos envolvidos para aplicar a Tríade de Kelly é fornecida por Reger (1990a). São três etapas:

1. No primeiro estágio, selecionam-se os elementos (produtos, marcas, objetos, empresas, pessoas). Pode-se utilizar cartões que representem esses elementos, conforme ilustrado pela figura 12.
2. No estágio seguinte, esses elementos são apresentados ao entrevistado para que ele os classifique, hierarquize e compare. Muitas vezes solicita-se ao entrevistado que separe os dois elementos mais semelhantes, e, depois, que escolha o elemento que mais se diferencia dos primeiros. Então, pergunta-se ao entrevistado quais as diferenças e os porquês do agrupamento. Assim, o próprio entrevistado revela os atributos utilizados em seu julgamento.
3. A etapa final envolve a elaboração da lista de atributos ou a composição de uma matriz com os dados coletados.



Figura 12: Cartões utilizados para a realização da Tríade de Kelly

Fonte: Arquivo PS Júnior

#### (f) Questionário

“O questionário consiste numa série de perguntas feita ao público-alvo entrevistado” (MALHOTRA, 2001). Via-de-regra, as perguntas realizadas num questionário são fechadas, e, frequentemente, utilizam-se escalas de valores numéricos, para permitir posterior análise estatística. Segundo Kotler (2000), por causa da sua flexibilidade, o questionário é, de longe, o instrumento mais usado para a coleta de dados primários. O autor lembra, também, que o

questionário precisa ser cuidadosamente preparado e testado antes de ser aplicado em larga escala. Para Churchill e Peter (2000), o principal benefício do questionário é que ele ajuda a mensurar que benefícios e custos são significativos para os clientes – e em que nível. Segundo Boone e Kurtz (1998), a melhor maneira de obter informações detalhadas na aplicação de um questionário é a entrevista pessoal, pois, pessoalmente, o pesquisador tem a oportunidade de estabelecer um relacionamento com cada respondente e, se necessário, explicar questões que tenham ficado vagas ou confusas. O autor observa, porém, que se trata de um método “lento e caro”, o que é entretanto compensado pela riqueza das informações colhidas. Churchill e Peter (2000) observam que se podem adotar diferentes técnicas para abordar os entrevistados, como a abordagem em shoppings, domiciliar, por telefone, correio e fax.

#### 5.2.3.4 Análise de dados

Segundo Kotler (2000), a análise de dados é a etapa do processo de pesquisa em que se tiram as conclusões dos dados coletados. Churchill e Peter (2000) observam que, antes de preparar um relatório final, é preciso determinar o significado dos dados, ou seja, de que forma esses dados ajudam a entender o problema. É nessa fase que é feita a interpretação das informações para a tomada de decisões. Os mesmos autores lembram que, no caso de pesquisas quantitativas, se utilizam técnicas estatísticas, e, no caso de pesquisas qualitativas, técnicas de análise de conteúdo. Kotler (2000) elenca uma série de técnicas estatísticas utilizadas pelos profissionais de marketing, como regressão múltipla, análise discriminante, análise por conglomerado, análise conjunta e escala multidimensional. Malhotra (2000) lembra que a análise de dados estatísticos pode ser realizada através de técnicas univariadas, quando há uma única medida entre cada elemento da amostra, e técnicas multivariadas, quando há duas ou mais medidas.

Uma técnica bastante utilizada pelos profissionais de marketing é a “Janela do Cliente”. Conforme Albrecht e Bradford (1992), a Janela do Cliente nada mais é do que uma matriz de atributos que cruza duas variáveis: importância e satisfação. Para sua elaboração, é necessário medir o grau de importância e de satisfação para cada atributo pesquisado, de forma a possibilitar a criação de um gráfico que apresenta a intersecção dessas médias. Essa medição é feita através da aplicação de questionários. A Janela do Cliente é ilustrada pela figura 13. Segundo esses mesmos autores, a Janela do Cliente permite identificar quatro posicionamentos diferentes para os atributos estudados.

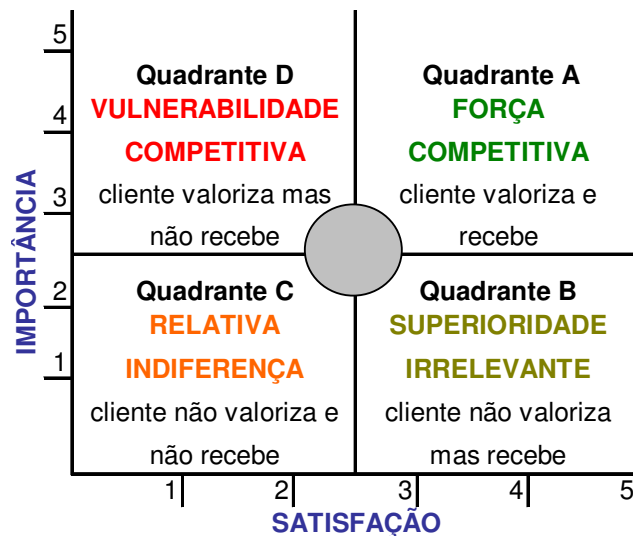


Figura 13: Janela do Cliente

Fonte: Albrecht e Bradford (1992)

Cada quadrante possui um significado, sendo a “linha divisória” de cada quadrante variável (constituída pelas médias de cada eixo). O quadrante “A” agrupa os atributos que compõem a “força competitiva” da empresa, contendo os itens para os quais os clientes atribuem alta importância e que apresentaram alta satisfação. O quadrante “B” é composto pelos atributos que formam a “superioridade irrelevante” da empresa, pois engloba os itens que não são considerados importantes pelos clientes, apesar de haver alto nível de satisfação. O quadrante “C” é constituído pelos atributos que compõem a “relativa indiferença”, os itens menos importantes para os clientes e que também não estão atingindo às expectativas de satisfação. O quadrante “D” engloba os atributos chamados de “vulnerabilidades competitivas”, pois inclui os itens com alto grau de importância mas baixa satisfação. Por fim, tem-se a zona intermediária, próxima da média das médias, também chamada de “zona cinzenta”, incluindo os atributos que estão na média da concorrência.

A utilização dessa técnica apresenta como maior benefício a possibilidade de priorização das ações de marketing, visto que a construção da matriz facilita a visualização de oportunidades de melhoria com base na percepção de satisfação e importância dos clientes para cada atributo.

Após a análise dos dados, o pesquisador deve proceder à elaboração do relatório final.

### 5.2.3.5 Relatório Final

Segundo Kotler (2000), a apresentação das conclusões, última fase da pesquisa de marketing, deve conter apenas as informações relevantes para as principais decisões de marketing com que a empresa se depara. Boone e Kurtz (1998) lembram que os pesquisadores devem focar a apresentação dos resultados finais nas áreas de conhecimento mútuo entre o usuário da pesquisa (normalmente a empresa-cliente) e os pesquisadores, visto que a pesquisa de marketing não deve ser um fim em si mesma.

Assim, viu-se, ao longo seção 5.2 e de suas subseções, que as etapas do processo de pesquisa de marketing incluem a definição do problema e elaboração de uma abordagem, a concepção da pesquisa, a coleta de dados, a análise de dados e a elaboração de um relatório final. Toda pesquisa possui um ciclo com início, meio e fim, além de ter um objetivo determinado e produzir um resultado único. Assim, a pesquisa de marketing pode ser classificada como um projeto. A seguir, aborda-se o tópico de gerenciamento de projetos.

## 5.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Nesta seção são apresentados alguns conceitos e definições sobre o gerenciamento de projetos. Esta seção é composta de cinco tópicos: definições de projeto e gerenciamento de projetos (5.3.1), principais fases do projeto (5.3.2), “lições aprendidas” (5.3.3), custeamento baseado em atividades (5.3.4) e Microsoft Project e WBS Chart Pro (5.3.5).

### 5.3.1 Definições de projeto e gerenciamento de projetos

Segundo o Guia PMBOK® (2004), um projeto pode ser definido como um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Vargas (2000) define projeto como um empreendimento não-repetitivo, com início, meio e fim definidos, e conduzido conforme parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos e qualidade que devem ser atingidos. Valeriano (2002) também enfatiza o caráter transitório dos projetos, uma vez que se tratam de conjuntos de ações que têm início e fim definidos. Kerzner



(2002) lembra que um projeto precisa ter um objetivo claramente identificável.

Conforme o Guia PMBOK® (2004), gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e recursos nas atividades do projeto para atingir os objetivos propostos. Valeriano (2002) lembra que, ao longo da história, o gerenciamento de projetos evoluiu do conceito empírico, baseado nas qualidades inatas das pessoas, para o modelo atual, cuja abordagem é científica, respaldada em teorias acadêmicas, práticas originadas do conhecimento acumulado e modernos programas de computador especificamente desenvolvidos para o gerenciamento de projetos. Segundo o Guia PMBOK® (2004), a principal preocupação dos responsáveis pelos projetos, é a chamada “restrição tripla”: gerenciar escopo, tempo e custos – que são necessidades conflitantes.

Um projeto normalmente é constituído de diversas fases. A seguir, apresenta-se a estrutura básica das principais fases de um projeto.

### **5.3.2 Principais fases de um projeto**

Devido à sua natureza temporária, o projeto possui um ciclo de vida finito. Segundo o Guia PMBOK® (2004), a empresa ou os gerentes de projetos dividem os projetos em diversas fases conforme a necessidade de controle gerencial. E, coletivamente, essas fases são conhecidas como “ciclo de vida” do projeto. O mesmo guia identifica cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, que constituem as principais fases de um projeto: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Esses processos contemplam a gestão de escopo, tempo, recursos, qualidade, pessoas, riscos, comunicações, etc. Valeriano (2002) observa que cada organização pode possuir sua própria estrutura de fases para os projetos, conforme a necessidade da organização. A seguir são apresentadas as “lições aprendidas”, que consistem no registro dos erros e acertos acumulados em cada fase de um projeto.

### **5.3.3 “Lições aprendidas”**

“Para organizações que estão constantemente envolvidas com novos projetos, e, naturalmente, com problemas em cada um deles, desde as fases iniciais até seu encerramento, nada mais recomendável que procurar extrair o máximo das lições aprendidas”

(VALERIANO, 2002). O autor sugere que, para extrair essas informações, a empresa deve proceder, ao final de cada projeto, uma avaliação crítica, levantando erros e acertos. Assim, essas “lições aprendidas” devem ser devidamente catalogadas, avaliadas, armazenadas e difundidas a todos os participantes dos projetos, pois, dessa forma, torna-se mais fácil tomar o caminho certo para repetir os acertos e evitar as trilhas que conduzem a erros. Freitas (1993), ressalta a importância de se formalizar o “saber” da empresa, partindo-se da observação prática e dos testemunhos dos responsáveis pelas respectivas atividades na empresa.

Segundo Guia PMBOK® (2004), um dos maiores desafios dos gerentes de projeto é estimar os custos de projetos com relativa precisão, uma vez que o custo dos projetos é, via-de-regra, diretamente proporcional ao tempo estimado para a realização das atividades.

#### **5.3.4 Custeamento baseado em atividades**

Segundo Valeriano (2002), as empresas que operam através de projetos devem possuir uma estrutura de custeamento diferente das empresas tradicionais (que trabalham operações correntes). Segundo o autor, quando se trabalha com projetos, não se deve fazer a distribuição dos custos de forma concentrada em seus componentes principais, como folha de pagamento, matéria-prima, despesas correntes, como no modelo tradicional, mas sim através do custeamento por atividades. Só assim é possível obter o custo específico de cada projeto. Segundo Kerzner (2002), o custeamento por atividades facilita a alocação dos custos do projeto ao cliente final ou usuário da atividade, produto ou serviço oferecido através do projeto. “O sistema de custo baseado em atividades é um poderoso meio para se levantar custos realistas ao tempo que proporciona condições para sua racionalização e barateamento dos produtos e serviços” (VALERIANO, 2002). Para isso, é necessária a utilização de softwares específicos para o gerenciamento de projetos, como, por exemplo, o Microsoft Project.

#### **5.3.5 Microsoft Project e WBS Chart Pro**

Segundo Kerzner (2002), atualmente os gerentes de projetos dispõem de uma ampla variedade de *softwares* para planejamento, ordenação e controle de projetos. Dentre eles, destaca-se o Microsoft Project. G. Oliveira (2005) observa que, com o passar dos anos, a

utilização do Microsoft Project cresceu vertiginosamente, atingindo milhões de pessoas, sendo hoje o programa mais famoso do mundo para planejamento e controle de projetos. Segundo o mesmo autor, isso se deve à simplicidade e facilidade que os usuários têm para assimilar o Microsoft Project, uma vez que o programa segue os padrões do pacote Microsoft Office (que inclui o Microsoft Word, Microsoft Excel e Microsoft Power Point). Além disso, o programa é capaz de gerenciar desde simples cronogramas até complexos e extensos múltiplos projetos e possui uma boa relação custo *versus* benefício.

Com a crescente profissionalização da área de gerenciamento de projetos, segundo Valeriano (2002), vêm crescendo a utilização de técnicas e ferramentas mais avançadas para o controle dos projetos. Uma dessas ferramentas é o WBS Chart Pro, que é um software de gerenciamento de projetos cujo diferencial é a fácil visualização da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – tradução do termo em inglês *Work Breakdown Structure* (WBS). O WBS Chart Pro funciona de forma integrada ao Microsoft Project, havendo comunicação de dados em duas vias entre os dois programas. O WBS Chart Pro foi desenvolvido pela empresa Critical Tools.

Com relação ao uso de modernos programas de computador para o gerenciamento de projetos, Kerzner (2002) observa que mesmo os mais sofisticados pacotes de *softwares* nunca substituirão uma liderança de projeto competente. “Por si só, tais pacotes não podem identificar ou corrigir problemas relacionados com as tarefas do projeto, mas podem ser excelentes ferramentas para gestão de projetos, pois simplificam e agilizam o controle do trabalho” (KERZNER, 2002).

### **5.3.6 Definição de *Building Block***

O termo em inglês *Building Block* pode possuir diversos significados. Segundo o *IBM Institute for Business Value*, algumas montadoras da indústria automotiva, como a Ford, por exemplo, consideram o motor, o chassi e a carroceria dos automóveis como *Building Blocks*, ou seja, macro-componentes. Uma importante característica de um *Building Block* é que ele normalmente pode ser reutilizável. No caso dos automóveis, por exemplo, pode-se citar a utilização de um mesmo chassi na fabricação de diferentes modelos de automóveis, o que é comum nessa indústria.

Na indústria de Tecnologia da Informação (TI), o termo *Building Block* vêm sendo

utilizado na área de programação de software, especialmente na Arquitetura Orientada a Serviços (*Service Oriented Architecture – SOA*). Segundo Boomerberg (2006), um *Building Block* é um conjunto de códigos de programação que realiza uma atividade específica, como, por exemplo, “imprimir documento”. Segundo o autor, a programação orientada a serviços vêm crescendo nos últimos anos devido à possibilidade de compartilhamento dos componentes em diversos softwares, o que reduz o tempo e o custo da customização de programas de computador. A apresentação institucional “What is SOA Blocks”, produzida pelo *IBM Institute for Business Value*, faz uma analogia do termo *Building Block*, comparando-o a uma peça de Lego, o conhecido brinquedo composto de “blocos” de montar, conforme ilustrado na figura 14. Isso porque as “peças” (ou seja, os *Building Blocks*) são componentes que podem ser utilizados na construção de diferentes estruturas, bastando, para isso, que haja o encaixe das peças.

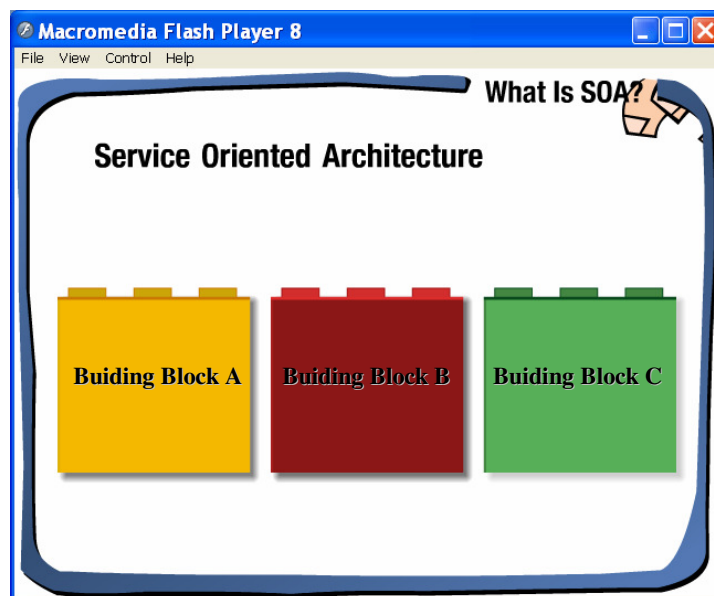


Figura 14: Analogia dos *Building Blocks* a peças de Lego

Fonte: *IBM Institute for Business Value*

Na área de Gerenciamento de Projetos, o termo *Building Block* é utilizado para descrever um conjunto de atividades que compõem uma determinada tarefa, como o macro-componente de uma Estrutura Analítica de um Projeto (EAP), o que corresponde à *Summary Task* da *Work Breakdown Structure (WBS)*. Poder-se-ia citar, como exemplos de *Building Blocks* de marketing, entrevista em profundidade, grupo motivacional, Tríade de Kelly, matriz BCG, análise SWOT, etc.

Em suma, na seção 5.3, viu-se que o gerenciamento de projetos fornece importantes

ferramentas para o planejamento, execução e controle das pesquisas, e pressupõe o uso de uma metodologia definida e de padrões de trabalho. Portanto, aborda-se, a seguir, conceitos relacionados à área de padronização.

## 5.4 PADRONIZAÇÃO

Essa seção aborda conceitos importantes relativos à padronização. A padronização é uma técnica que visa reduzir a variabilidade dos processos de trabalho. Segundo Araújo (2001), padronizar não significa perder flexibilidade para atender expectativas dos clientes nem sujeitar os trabalhadores a rotinas monótonas e normas rígidas, mas sim o estabelecimento de regras para que os produtos atendam às expectativas dos clientes de forma regular e ao menor custo possível. Esta seção é composta de três sub-seções: padronização e semi-padronização (5.4.1), elaboração de fluxogramas e análise de processos (5.4.2) e manualização (5.4.3).

### 5.4.1 Padronização e semi-padronização

Segundo Falconi (1994), podemos definir “padrão” como sendo o compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com um determinado trabalho. “Para que se execute conforme o padrão, é preciso, em primeiro lugar, estabelecer (criar) o padrão. Em seguida, treinar as pessoas que cumprirão este padrão para, finalmente, verificar os resultados decorrentes do seu uso” (FALCONI, 1994). O mesmo autor sugere que padronização seja entendida como um conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados.

Para Castro (1996), a padronização é a principal técnica gerencial para a melhoria do desempenho de processos. Segundo o autor, a padronização descende da administração científica de Taylor, mas incorpora todos os conhecimentos modernos sobre pessoas, sistemas e desempenho. Assim sendo, a padronização moderna é um processo que envolve as pessoas responsáveis pela execução do processo, visando aprender sobre o processo, atender as expectativas do cliente, aumentar a produtividade, eliminar desperdícios e melhorar a

satisfação dos trabalhadores.

Falconi (1994) lembra, ainda, que a padronização pode ser aplicada a um processo isolado ou a uma organização como um todo. A aplicação à organização como um todo traz os maiores benefícios e cria uma cultura de padronização. Segundo o mesmo autor, devido ao fator cultural, pode ser muito difícil padronizar com sucesso um processo isolado dentro de uma organização.

Segundo Wilson e Harsin (1998), a implementação da padronização numa empresa segue diversos passos. Primeiramente, é necessário preparar a organização para a padronização. Nessa fase, a administração da empresa conhece o processo de padronização, suas vantagens e dificuldades. Depois, realiza-se o planejamento da padronização e a definição dos processos críticos a serem padronizados. Em seguida, seleciona-se a equipe de trabalho. Depois, inicia-se o desenho de fluxogramas, identificando as várias etapas do processo. Posteriormente, são realizadas atividades como a definição dos pontos de controle do processo, testes-piloto, revisão do padrão. Por fim, o padrão é implementado, e passa-se, então, a monitorá-lo. A seguir aborda-se a elaboração dos fluxogramas.

#### **5.4.2 Elaboração de fluxogramas e análise de processos**

A elaboração de fluxogramas, segundo Araújo (2001), é a técnica mais conhecida e utilizada no estudo de processos administrativos. O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo-a-passo, ação-por-ação, e auxilia a identificar o ponto do processo em que está localizado o problema. Geralmente o principal indicador do problema é a formação de filas. D'ascenção (2001) observa que um problema é o resultado indesejável de um processo. Por isso, a análise de processos contribui significativamente para a identificação e solução do problema.

Segundo Araújo (2001), a estratégia aplicada para o estudo do processo é formada por um conjunto de fases ou etapas, tais como: (a) escolha do processo a ser estudado, (b) coleta dos passos e sua representação gráfica e (c) análise dos métodos empregados no processamento atual. D'ascenção (2001) observa que, durante essa investigação, é necessária uma postura interrogativa do pesquisador, para determinar diferenças entre “o que” é feito e “o que deveria” ser feito, “o como” é feito e o “como deveria” ser feito, “o quando” é feito e o “quando deveria” ser feito, etc. Segundo Cury (1995), existem vários tipos de gráficos que

representam esse estudo, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, que representa o fluxo seqüencial normal de qualquer trabalho, produto ou documento.

Araújo (2001) identifica diversas técnicas para a elaboração de fluxogramas, como o fluxograma de blocos, o fluxograma de procedimentos, fluxograma vertical, fluxograma de documentos, etc. Dentre esses, o fluxograma de blocos é considerado o mais simples, e, por isso, segundo o autor, é o mais utilizado nas empresas. D'ascensão (2001) observa que o desenho de fluxogramas deve ser feito preferencialmente em softwares específicos, como, por exemplo, o Microsoft Visio, o Flowchart e o Process Chart. Por fim, Araújo (2001) lembra que, quando o estudo é orientado a processos, o seu resultado final pode ser a elaboração de fluxogramas, seguido da análise da situação atual e escolha de alternativas.

Contudo, o fluxograma apenas indica “o que fazer”, “quando fazer” e, quando muito, “quem deve fazer”. Quando há necessidade de se especificar o “como fazer”, deve ser discutida e avaliada a manualização dos processos.

### **5.4.3 Manualização**

Chama-se de manualização o esforço empreendido no processo de desenvolvimento e confecção de um manual. “O manual de processos é um conjunto de procedimentos, instruções e orientações que indicam, para os funcionários que se relacionam com o processo, o que deve ser feito, como, onde, quando, quem deve fazer, e por que é feito” (D'ASCENÇÃO, 2001). O autor lembra que a manualização é importante para as organizações, pois traz diversos benefícios, como, por exemplo: (a) auxílio na fixação e na efetivação dos critérios e padrões necessários para o bom desempenho do processo, (b) representação de um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento dos funcionários envolvidos, (c), possibilidade de aumento da eficiência e eficácia do processo, (d) inibição da improvisação inadequada.

Segundo Cury (1995),

os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração

dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

D'ascensão (2001) observa que há diversos tipos de manuais, como, por exemplo, manuais técnicos, manuais administrativos e manuais de processos administrativos. Os manuais de processos administrativos são os mais utilizados nas empresas. Chinelato (2004) observa que, dentre os vários motivos que justificam a elaboração e distribuição de manuais, destacam-se o crescimento da organização, a complexidade da operação e a alta taxa de rotatividade de pessoas. Com relação à alta taxa de rotatividade de pessoal, o autor lembra que, muitas vezes, torna-se impraticável o treinamento intensivo de cada novo funcionário, sendo preferível dar-lhe uma visão geral do trabalho e orientá-lo no sentido de utilizar o manual, que é um guia explicativo do trabalho a ser realizado. O mesmo autor lembra, por fim, que os manuais têm caráter esclarecedor, e isso se comprova pela tendência à redução de filas após a adoção de um manual.

Portanto, viu-se, nesta seção 5.4, que a padronização é uma importante ferramenta para a regularidade na execução de tarefas, sendo um pressuposto para o gerenciamento de projetos e controle da qualidade das consultorias em marketing.

No próximo capítulo apresenta-se o método utilizado para a elaboração desta pesquisa, conforme os conceitos deste capítulo.



## 6 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado para a realização desta pesquisa, descrevendo suas etapas constituintes. Ao final, é apresentada a figura-resumo com o desenho de pesquisa.

Segundo Gil (1991), a pesquisa é um procedimento sistemático, adotado para obter respostas a problemas propostos. Selltiz (apud MARCONI; LAKATOS,1999) observa que, para a obtenção de respostas fidedignas, é necessária a aplicação de métodos científicos. S. Oliveira (1999) complementa, afirmando que pesquisar envolve planejamento rigoroso, pois trata-se de uma investigação que deve seguir normas de metodologia, e é através deste processo que são obtidos os resultados para o problema investigado.

Conforme S. Oliveira (1999) e Roesch (1999), existem duas formas de pesquisa, considerando a natureza das variáveis: a quantitativa e a qualitativa. Na abordagem quantitativa, segundo S. Oliveira (1999), o objetivo principal é quantificar os dados através da coleta de informações de uma grande amostra, visando o emprego de técnicas estatísticas para a posterior análise de dados. O autor salienta que esse método é utilizado quando há necessidade de mensuração das variáveis e classificação do seu inter-relacionamento. Já na abordagem qualitativa, conforme Bryman (apud ROESCH, 1999), o enfoque é a captação das perspectivas e interpretações pessoais do público-alvo em relação ao problema investigado. Esse tipo de abordagem requer a coleta de informações que permitam compreender a individualidade e os significados múltiplos das pessoas em relação ao problema, sendo utilizadas pequenas amostras, as quais são exploradas com grande profundidade.

Para tratar o problema da PS Júnior, **escolheu-se a abordagem qualitativa**. Julgou-se

essencial investigar as percepções subjacentes dos envolvidos com o problema, ao passo que a mensuração dessas informações através da pesquisa quantitativa não pareceu aconselhável ou útil. Além disso, considerou-se que a abordagem qualitativa era mais flexível, prescindindo a adoção de uma estrutura rígida.

Segundo Roesch (1999), a abordagem qualitativa normalmente contempla dois métodos: estudo de caso e pesquisa-ação. O estudo de caso, de acordo com Gil (1991), é a pesquisa exaustiva de um ou poucos objetos, sem interferência do pesquisador na situação problemática. Já a pesquisa-ação, conforme Thiollent (apud GIL, 1991), é a pesquisa aprofundada e empírica com foco na resolução de um problema coletivo, havendo envolvimento e cooperação entre o pesquisador e os participantes, com foco na resolução do problema. Thums (2000) observa que a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa adequada para investigações nas áreas de organizações e sistemas, educação e difusão de tecnologias.

Na elaboração do presente trabalho **foi utilizado o método de pesquisa-ação**. Entendeu-se que a interação do pesquisador com os entrevistados de forma ativa e colaborativa seria a melhor forma de atingir os objetivos propostos.

Na realização da pesquisa-ação, foram utilizadas tanto fontes de informação internas quanto externas, através de dados secundários e dados primários. Segundo Churchill e Peter (2000), as fontes internas são as informações disponibilizadas pela própria empresa, como registros de vendas, dados contábeis, dados de estoque e banco de dados de clientes. Boone e Kurtz (1998) observam que o uso de fontes internas proporciona uma visão geral de eficiência da organização, sendo um indicador importante para analisar o problema. Já as fontes externas, conforme Churchill e Peter (2000), são informações produzidas por outras organizações, incluindo publicações empresariais e setoriais, serviços de pesquisa, grupos profissionais, pesquisa com clientes, relatórios do governo e banco de dados digitalizados.

Kotler (2000) define dados secundários como as informações que foram coletadas para uma finalidade anterior e diferente do estudo sendo realizado, podendo ser encontradas prontas em algum lugar. Normalmente, os dados secundários são o ponto de partida para o pesquisador, devido à disponibilidade imediata. Já os dados primários, segundo o mesmo autor, são aqueles coletados especificamente para o projeto de pesquisa em questão, sendo, normalmente, mais onerosos devido ao custo de coleta.

Neste trabalho, foram coletados tanto dados secundários como dados primários. Entre os dados secundários de fontes de informação interna – ou seja, a própria PS Júnior – , foram

contemplados os seguintes documentos:

- Relatório do Planejamento Estratégico de 2006;
- Relatório de banco de dados de projetos em marketing, com histórico de projetos realizados;
- Resenhas de projetos (“lições aprendidas”);
- Relatórios de pós-venda e pós-não-venda;
- Relatórios finais de projetos de consultorias em marketing.

Observa-se que a empresa, gentilmente, cedeu todos os documentos solicitados.

Foram também coletados dados secundários de origem externa, principalmente nos sites das Federações Estaduais de Empresas Júniores na Internet. Destaca-se, como dado secundário relevante, a pesquisa “Empreendedorismo Social e Empresas Júniores no Brasil”, que se encontra no Anexo F, ao final do relatório.

A coleta de dados primários foi realizada através de duas técnicas: **entrevistas em profundidade e observação participante**.

A entrevista em profundidade, segundo Malhotra (2001), é uma técnica de entrevista pessoal que tem por objetivo identificar as principais motivações, atitudes, sensações e percepções dos entrevistados. Gil (2002) ressalta a flexibilidade dessa técnica de pesquisa, uma vez que o pesquisador não precisa seguir uma estrutura rígida, mas pode ir adaptando as perguntas formuladas conforme o andamento da entrevista. Para realizar as entrevistas em profundidade, primeiramente foi dimensionada a população a ser pesquisada. Estabeleceu-se que a população seria constituída tanto de membros atuais quanto ex-membros da PS Júnior, tendo-se adotado três critérios. Para ser elegível, o indivíduo deveria atender a todos os critérios a três:

- ter ocupado o cargo de gerente de projetos;
- ter desenvolvido pelo menos um projeto na área de marketing;
- estar cadastrado no banco de dados da PS Júnior.

Dessa forma, foram realizadas consultas ao banco de dados da PS Júnior considerando esses critérios, e a população foi dimensionada em 65 indivíduos. Depois de identificados os indivíduos da população, foi feita a seleção dos membros da amostra, seguindo três critérios: quantidade de projetos de consultoria desenvolvidos, tempo de permanência na PS Júnior e

ano de ingresso na empresa. Foi dada preferência à seleção de pessoas com maior tempo de permanência na PS Júnior, com maior número de projetos realizados e com ano de ingresso distintos.

Ao total **foram realizadas 14 entrevistas em profundidade**. As entrevistas seguiram um roteiro de pesquisa semi-estruturado, composto de diversas questões abertas acerca do problema, o qual se encontra no Anexo A. As entrevistas foram gravadas, estando a transcrição parcial das mesmas no Anexo B.

Após as entrevistas em profundidade, foi utilizada a técnica de **observação participante** para completar a coleta de dados primários. Churchill e Peter (2000) definem a técnica de observação como o testemunho presencial do pesquisador para a realidade investigada. Malhotra (2001) lembra que essa técnica evidencia o verdadeiro padrão de comportamento das pessoas, sendo útil, pois nem sempre as pessoas fazem exatamente o que dizem ou são capazes de descrever precisamente suas experiências. Martins e Lintz (2000) ressaltam que a observação é “participante” quando o pesquisador torna-se parte de uma estrutura social na empresa. Roesch (1999) salienta que a observação permite ao pesquisador analisar com profundidade o problema de pesquisa, pois está inserido na organização.

Através do uso da técnica de observação participante foi possível mapear o processo de atendimento aos clientes da PS Júnior, tendo sido identificados os pontos críticos a serem considerados no desenvolvimento do mecanismo proposto.

Todos os dados coletados foram analisados através da técnica de **análise de conteúdo**. Segundo Malhotra (2001), esse método de análise é adequado para avaliar informações coletadas através da pesquisa exploratória, como, por exemplo, entrevistas em profundidade. Martins e Lintz (2000) enfatizam que, na análise de conteúdo, é utilizada uma série de procedimentos a fim de levantar inferências válidas e confiáveis a respeito de determinado contexto a partir de um texto, classificando palavras, frases e parágrafos em suas categorias de conteúdo (vide Anexo B).

A partir da análise de dados, foi elaborado um mecanismo de padronização do processo de concepção dos projetos. Esse mecanismo foi construído a partir dos softwares Microsoft Project e WBS Chart Pro. Depois, foram realizadas simulações de uso do mecanismo e feitos os ajustes necessários para a adequação à realidade da PS Júnior.

A figura 15 apresenta o desenho de pesquisa, resumindo o método utilizado neste trabalho.

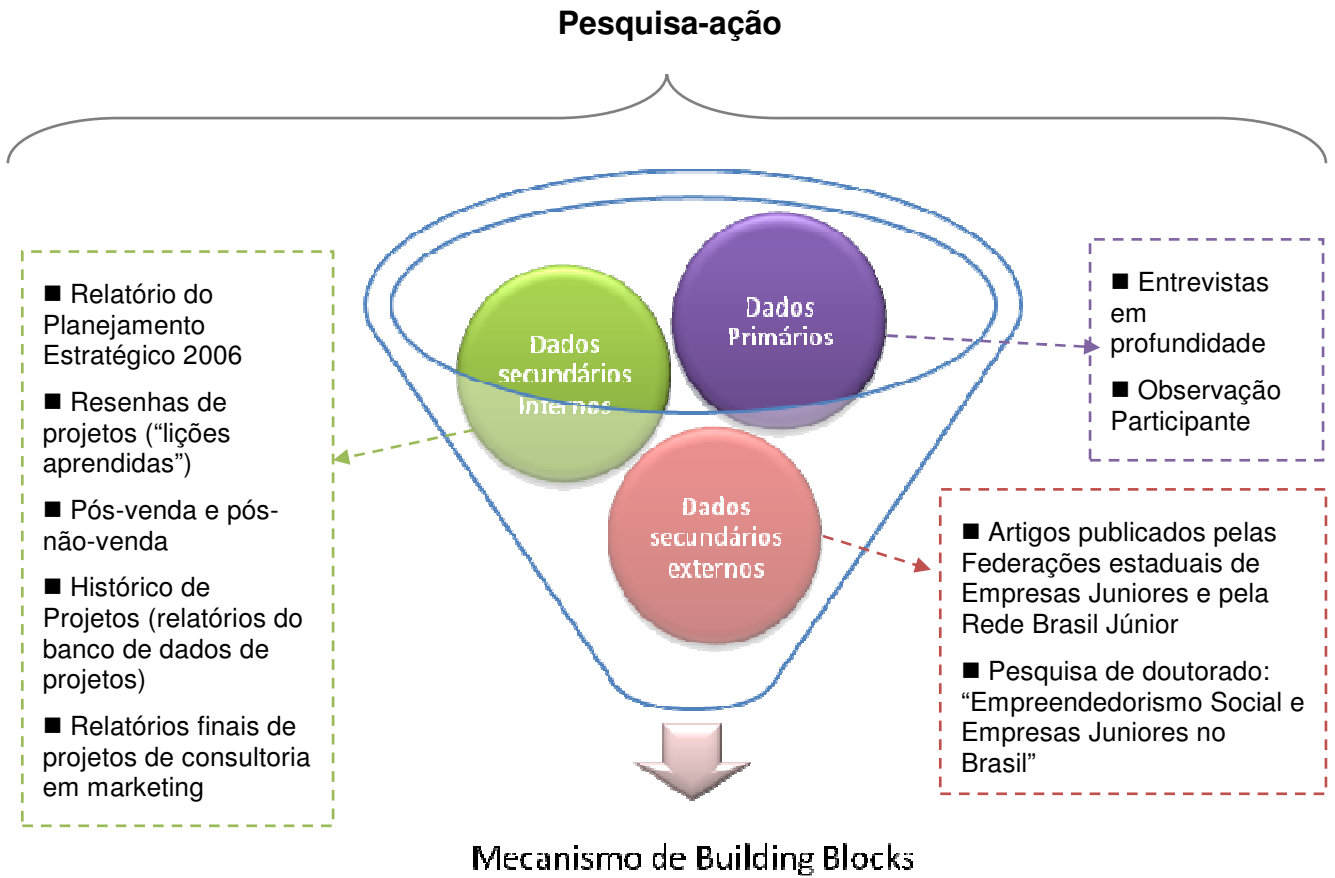


Figura 15: Desenho da Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

## **7 ANÁLISE DE RESULTADOS E CONSTRUÇÃO DO MECANISMO**

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados coletados e o processo de construção do mecanismo, incluindo um guia passo-a-passo mostrando seu funcionamento. O capítulo é composto de quatro seções: análise dos dados secundários (7.1), análise da observação participativa (7.2), análise das entrevistas em profundidade (7.3), e construção do mecanismo de *Building Blocks* (7.4).

### **7.1 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS**

Nesta seção são apresentados os resultados da análise dos dados secundários, contemplando os diversos documentos coletados. A seção é composta de cinco tópicos: Relatório do Planejamento Estratégico PS Júnior 2006 (7.1.1), resenhas de projetos (7.1.2), Histórico de Projetos (7.1.3), pós-venda e pós-não-venda (7.1.4) e (7.1.5) principais problemas enfrentados pelas empresas juniores.

#### **7.1.1 Relatório do Planejamento Estratégico PS Júnior 2006**

O relatório do Planejamento Estratégico PS Júnior 2006 apresenta as estratégias, metas e objetivos da PS Júnior para os anos seguintes a 2006. Para realizar esse planejamento, a PS Júnior baseou-se na análise de seu ambiente interno, em uma pesquisa de mercado e uma

pesquisa de imagem institucional. A empresa utilizou a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), a qual considera quatro perspectivas para a formulação das estratégias: aprendizado e conhecimento, clientes, processos internos e financeira.

O documento analisado continha 74 páginas, apresentava 19 estratégias, traduzidas em 96 objetivos. A descrição de cada objetivo incluía explicações que abordavam a causa, a importância, o relacionamento e os resultados esperados para cada objetivo. O quadro 6 apresenta o resumo desse documento.

Quadro 6: Resumo do relatório de Planejamento Estratégico PS Júnior 2006

Perspectiva	Estratégias	Objetivos	
I) Aprendizado e crescimento	A) Solidificar a cultura da empresa	• Utilizar o programa Trainee	
		• Encontro com ex-membros (Conselho)	
		• Apresentação da empresa (normas para consultores)	
	B) Promover o desenvolvimento dos membros	• Planejamento de capacitação	
		• Realização de avaliação de desempenho	
		• Planejamento de competência	
		• Realização de treinamentos	
		• Fazer acompanhamento do desempenho dos membros como um todo	
	C) Manter um bom clima organizacional	• Desenvolver um mecanismo de reconhecimento dos membros	
		• Realização de integração periódica e planejada	
		• Realização de atividades extra-profissionais planejada	
		• Buscar informações e padronização do processo de intermédio de conflitos	
II) Processos Internos	D) Reorganizar a estrutura interna	• Estudar e definir programa de incentivos e benefícios	
		• Reorganização padrão do Lobato (computador com a base de dados)	
		• Aperfeiçoamento / desenvolvimento do Plano de Carreira	
		• Trabalhar as ações como projetos	
		• Elaboração de manuais de áreas	
		• Revisão de todos os contratos	
		• Transição para diretoria com um mês de antecedência	
	E) Estabelecer padronização das atividades operacionais	• Incorporar a ética nos valores da empresa (cartilha de ética / reuniões de diretoria)	
		• Estabelecer programa trainee padrão	
		• Padronizar o processo de desligamento de membros internos	
		• Padronizar o estilo de propostas	
		• Criar um sistema de reposição para material de escritório	
		• Padronizar a documentação de parcerias	
	F) Fazer um diagnóstico preciso para o cliente	• Estabelecer cumprimento de normas para controle dos consultores	
		• Padronização das atividades e assuntos contábeis	
	G) Fazer com que o conselho tenha	• Consultar o orientador para fazer a proposta	
		• Utilização dos roteiros padrões de diagnóstico na primeira reunião	
		• Presença de duas pessoas na primeira reunião	
			• Reuniões bimestrais de apresentação de resultados e planejamento futuro

Perspectiva	Estratégias	Objetivos			
[...] Processos Internos	maior influência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação dos resultados (relatórios mensais) para os conselheiros</li> <li>Utilização maior do grupo do Yahoo</li> </ul>			
	H) Desenvolver um sistema de informações gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização do mural interno para planejamento das atividades das áreas (colocar atividades das áreas no mural)</li> <li>Utilização total do MSN para comunicação diária</li> <li>Maior cobrança e organização das reuniões</li> <li>Reestruturação do Banco de Dados de alunos (RE)</li> <li>Reestruturação do Banco de Dados de clientes</li> <li>Atualizar cadastro de professores e imprensa (RE)</li> <li>Apresentação de resultados financeiros mensalmente na reunião geral</li> <li>Utilização de e-mail em comunicação interna</li> </ul>			
		I) Fidelizar os clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de pesquisa de satisfação</li> <li>Utilizar cadastro de clientes para enviar informativos (datas e eventos)</li> <li>Aplicação de pós-venda diferenciado (como foi a implementação, propor uma consultoria)</li> </ul>		
			J) Atrair novos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de prospecção direta com os ex-clientes</li> <li>Buscar novos clientes a partir de sindicatos e associações</li> <li>Participação ativa em eventos como <i>networking</i> e palestras do meio empresarial</li> <li>Distribuição de mala-direta em eventos focados no público-alvo</li> <li>Realização de eventos de oficina de empreendedorismo</li> </ul>	
				K) Aumentar a credibilidade da empresa no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar artigos de professores renomados no <i>site</i> da PS Júnior</li> <li>Obter certificação junto ao PGQP</li> <li>Manter a sala bem organizada</li> <li>Buscar divulgação do MEJ na mídia</li> <li>Utilização da EA e UFRGS na divulgação</li> <li>Divulgar o reconhecimento regional / nacional entre o MEJ para os clientes</li> <li>Realização de um vídeo institucional da PS</li> </ul>
		L) Prezar pela qualidade do produto final			<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de resenhas ao final de cada projeto</li> <li>Presença da equipe de projetos na apresentação dos projetos</li> <li>Leitura dos projetos pelo Diretor antes da entrega</li> <li>Fazer cronograma antes da proposta</li> <li>Apresentar proposta para o cliente em até uma semana</li> <li>Todas as etapas do projeto devem ser acompanhadas pelo Diretor de Projetos</li> <li>Controle dos Prazos de entrega pelo mural</li> <li>Soluções aplicáveis aos projetos</li> </ul>
					M) Estar em sintonia com o mercado de trabalho
			N) Consolidar e imagem da empresa no MEJ		
					O) Aproximar os professores da PS



Perspectiva	Estratégias	Objetivos
[...] Clientes	P) Aumentar o interesse dos alunos	• Divulgação de Cases (ressaltar o aprendizado)
		• Qualificação das apresentações em sala de aula
		• Fazer apresentação para "bixos"
		• Divulgar para onde foram os ex-membros
		• Ter um planejamento do mural externo
		• Realizar uma apresentação institucional – Dia da PS (semestralmente)
		• Divulgar o <i>portfólio</i> da empresa
	Q) Selecionar alunos mais qualificados	• Divulgar as atividades não operacionais nos murais do saguão semestralmente
		• Ter um processo seletivo criterioso
		• Ter uma divulgação planejada
	R) Consolidar a imagem na EA  (continuação) Consolidar a imagem na EA	• Organizar eventos focados em semestres mais avançados (3º, 4º, 5º...)
		• Definição de perfis de cada área para próximas seleções
		• Apresentar resultados financeiros nos murais do saguão semestralmente
		• Apresentar resultados mais detalhados para a Direção anualmente
		• Realizar projetos filantrópicos (transição de membros para projetos – época de baixa de projetos) anualmente.
• Utilização de identidade visual criativa nos materiais de divulgação		
• Utilização de vestuário que transmita profissionalismo		
• Colocação de indicativos de localização da PS		
S) Cobrir o orçamento da empresa	• Obter espaço (coluna) na revista Milênio	
	• Realização e desenvolvimento do evento de 15 anos da PS	
Financeira		• Cobrir o orçamento da empresa, que congrega os gastos e investimentos de todas as áreas.

Analisando o quadro 6, percebe-se a ênfase da PS Júnior no aprimoramento dos processos operacionais, estabelecimento de padrões e métricas de aferição de desempenho, melhoria no relacionamento com os diversos públicos envolvidos (professores, alunos, clientes, parceiros e outras empresas juniores), atenção para a qualidade dos projetos de consultoria realizados, promoção de um bom clima organizacional e desenvolvimento dos membros.

Contudo, analisando o documento, percebeu-se o excesso de objetivos e estratégias. Boa parte deles é redundante, e poderia ter sido um agrupamento conforme a similaridade. A falta de indicadores para a medição dos objetivos foi outro ponto considerado falho. Por outro lado, entendeu-se que os objetivos e estratégias repetitivos são indícios reveladores da importância que essas questões têm para a empresa, como treinamento, a qualidade dos projetos, padronização e o relacionamento com os públicos envolvidos.

Portanto, através da análise do relatório do Planejamento Estratégico PS Júnior 2006, identificou-se que os objetivos do projeto estavam alinhados aos objetivos organizacionais da PS Júnior – já havendo o reconhecimento prévio da empresa para diversas questões carentes de melhorias.

### **7.1.2 Resenhas de projetos (“lições aprendidas”)**

As resenhas de projetos são documentos elaborados pelo gerente responsável que registram, ao final da consultoria, como foi o andamento do trabalho. Nesse documento, são abordadas questões como o atingimento dos objetivos, o cumprimento do cronograma e o relacionamento entre equipe de projeto, cliente e o professor orientador. Também chamada de “lições aprendidas”, a resenha é uma iniciativa recente na empresa, sendo que foram encontrados apenas 12 documentos no banco de dados. Todos foram analisados.

A análise das resenhas mostrou que o planejamento do cronograma, o gerenciamento do escopo e a execução da metodologia são questões críticas para o sucesso dos projetos, impactando a satisfação do cliente, da equipe, e, também, a “saúde financeira” do projeto.

Nesses documentos, identificou-se que a falta de planejamento detalhado das etapas do projeto, ou a sua elaboração com base apenas no “feeling” do gerente ou do diretor, é um dos motivos que causa dificuldades de se entregar projetos dentro do prazo proposto. Além disso, uma vez que o custo da consultoria depende basicamente do prazo de duração do projeto, quando não há esse planejamento, dificilmente o projeto é entregue com a qualidade esperada e dentro dos custos previstos.

O gerenciamento do escopo também foi identificado como uma questão delicada. Houve relatos de casos de aumento de escopo durante o projeto, sem a readequação de custos ou prazos. Além disso, esses documentos evidenciam a dificuldade dos gerentes de projeto em compreender e gerenciar o escopo do projeto. Conforme os depoimentos coletados nas entrevistas em profundidade, essa dificuldade de “visualização” estaria atrelada à falta da utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos como a *Work Breakdown Structure* (WBS), também chamada de Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

Outra questão levantada foi a dificuldade de execução das metodologias. A falta de experiências prévias e de conhecimento teórico dos membros foi apontada como principal causa – o que acaba sendo potencializado devido às carências de treinamento e à inexistência

de processos bem definidos.

Portanto, as resenhas mostraram-se úteis para a análise do problema, sendo que as valiosas informações nelas encontradas foram consideradas na elaboração do mecanismo.

### 7.1.3 Histórico de projetos (base de dados)

Para sustentar a construção do mecanismo de forma a atender as necessidades da empresa, decidiu-se analisar o histórico de projetos. Assim, foram extraídos relatórios do Banco de Dados da empresa contendo os registros das consultorias realizadas. Apesar de a empresa ter contabilizado a realização de mais de 250 projetos em seus 15 anos de existência, estavam registrados apenas 156 projetos (posição de 22/Mai/2007).

Constatou-se que os projetos da área de Marketing são os mais frequentes, constituindo 87 dos 156 projetos da base de dados de projetos realizados, seguidos por projetos da área de Finanças, com 29 projetos.

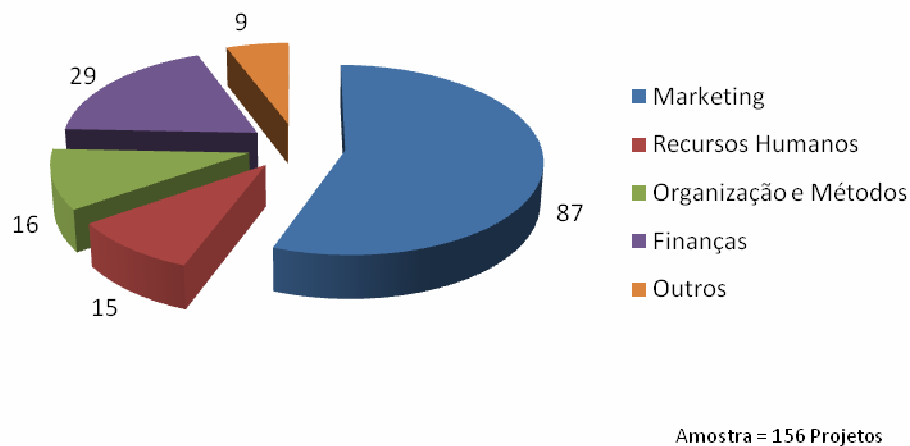


Figura 16: Distribuição dos projetos por área de conhecimento

Assim, conforme ilustrado pela figura 16, mais da metade dos projetos realizados são de marketing.

A figura 17 mostra a divisão dos projetos de marketing conforme os produtos e serviços vendidos. Nessa figura, percebe-se que as pesquisas de mercado lideram os projetos mais vendidos, com 54 projetos dentre os 84. Considerados. As pesquisas de satisfação e

imagem vêm em segundo lugar, com 20 ocorrências.

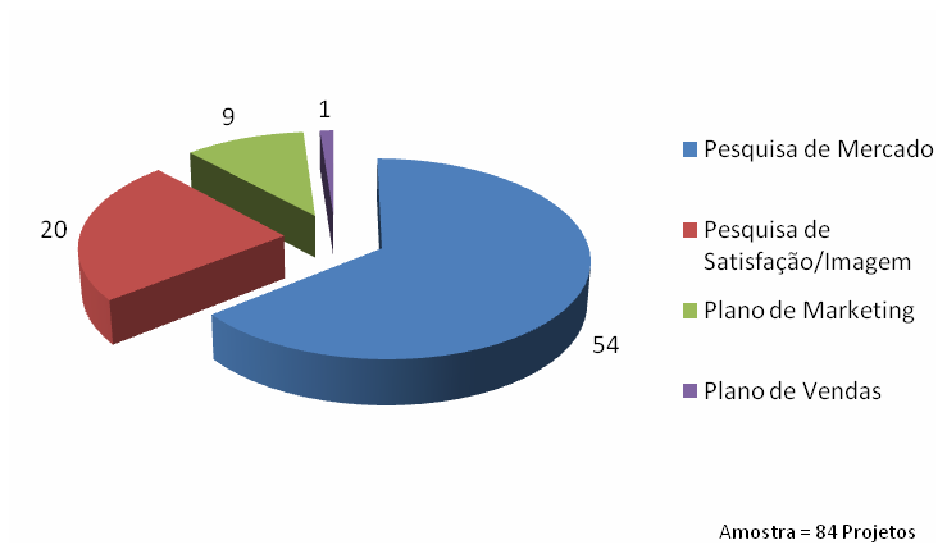


Figura 17: Distribuição dos projetos de marketing conforme o produto/serviço

Esses dados corroboraram que a iniciativa de começar o desenvolvimento do mecanismo pela área de marketing estava alinhada com as necessidades da empresa. A figura 17 apresenta a participação dos projetos de marketing dentre o total de projetos já realizados pela empresa, conforme os registros no banco de dados.

#### 7.1.4 Pós-venda e pós-não-venda

Os relatórios de pós-venda e pós-não-venda são instrumentos através dos quais a PS Júnior monitora a percepção dos clientes em relação à qualidade dos projetos desenvolvidos. Esses documentos são o resultado de entrevistas em profundidade realizadas com clientes que já tiveram projetos finalizados (pós-venda) e também dos clientes que não aceitaram a proposta de trabalho (pós-não-venda). Foram analisados 23 documentos, sendo o resultado dessa análise apresentado no quadro 7.

Quadro 7: Análise dos relatórios de pós-venda e pós-não-venda

	Pós venda	Pós não-venda
Principais pontos positivos identificados pelo cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do atendimento;</li> <li>• Qualificação e empenho da equipe;</li> <li>• Organização;</li> <li>• Embasamento teórico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do atendimento;</li> <li>• Qualificação e empenho da equipe;</li> <li>• Proposta bem estruturada;</li> </ul>
Principais pontos negativos identificados pelo cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasos no projeto;</li> <li>• Mudança da equipe durante o projeto.</li> <li>• Falta de profundidade;</li> <li>• Pouca experiência dos estudantes;</li> <li>• Pouca aplicabilidade prática dos resultados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço;</li> <li>• Forma de pagamento;</li> <li>• Inflexibilidade na negociação;</li> </ul>

Analisando as pesquisas de pós-venda e de pós-não-venda, identificou-se que os pontos positivos percebidos pelos clientes eram iguais independentemente do aceite do cliente para a proposta de trabalho. Já no que tange aos pontos negativos, as pesquisas de pós-venda evidenciaram a existência de atrasos no projeto, mudanças na equipe durante a consultoria, baixo nível de conhecimento dos estudantes e pouca aplicabilidade dos resultados entregues ao cliente. O único motivo encontrado como impeditivo para a realização dos projetos foi o preço. Assim, verificou-se que, para a PS Júnior, os problemas nos projetos não estão no processo de venda das consultorias, mas sim na capacidade de entrega do que foi prometido.

### 7.1.5 Principais problemas enfrentados pelas empresas juniores

A identificação dos principais problemas enfrentados pelas empresas juniores foi realizada através da análise da pesquisa “Empreendedorismo Social e Empresas Juniores no Brasil” (vide Anexo F), através dessa pesquisa (investigação para tese de doutorado), foi possível identificar como o perfil das empresas juniores brasileiras se relaciona com seus principais problemas. O resultado da análise desse documento é apresentado pelos quadros 8, 9 e 10. Sabe-se que as empresas juniores compartilham diversas características comuns, de forma que a análise das características gerais do setor contribui para a compreensão de problemas específicos de cada empresa júnior.

Quadro 8: Principais problemas enfrentados pelas Empresas Juniores no Brasil.

Classificação	Descrição do Problema	Frequência	Frequência %
1°	<b>Falta de apoio (IES, professores, demais alunos do curso, e próprios membros da Empresa Júnior)</b>	<b>82*</b>	<b>25,1%</b>
2°	Falta de recursos	26	8,0%
3°	<b>Rotatividade dos membros da Empresa Júnior</b>	<b>21</b>	<b>6,0%</b>
4°	Falta de motivação dos membros da Empresa Júnior	18	5,5%
4°	Falta de tempo dos membros da Empresa Júnior	18	5,5%
5°	Falta de comprometimento	17	5,2%
5°	Falta de comunicação	17	5,2%
6°	Falta de dinheiro e financiamento	15	5,0%
7°	Falta de estrutura	14	4,2%
8°	Falta de conhecimento	12	3,7%
8°	Falta experiência	12	3,7%
9°	Falta de credibilidade	11	3,4%
10°	Mercado	8	2,45
11°	Divulgação	7	2,14
11°	Remuneração	7	2,14
12°	Espaço	6	1,84
12°	Experiência na EJ as vezes não ser considerada estágio	6	1,84
12°	Organização	6	1,84
12°	Reconhecimento	6	1,84
12°	Capacitação	6	1,84
12°	Dificuldade para captação de recursos	6	1,84
13°	Profissionalismo	5	1,53
TOTAL	---	326	100

Fonte: E. Oliveira (2004), quadro 1.

Quadro 9: Centralidade dos principais problemas enfrentados pelas empresas juniores.

	Concentro	questões
1	Gestão	3°, 4°, 5°, 6°, 11°, 12°, 13°,
2	Político- didático	1°, 8°, 11°, 12°, 16°
3	Infra-estrutura	2°, 7°, 12°,
4	Mercado	9°, 10°,

Fonte: E. Oliveira (2004), quadro 2.

Quadro 10: Principais características das empresas juniores

Perfil dos universitários que trabalham em empresas juniores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 94,4% tem entre 15 e 25 anos (47,7% entre 21 e 25 anos e 46,7% com menos de 20 anos)</li> <li>• A idade média é de 20 anos.</li> <li>• Homens 56%; mulheres 44%.</li> </ul>
Perfil das Instituições de Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual das empresas juniores vinculadas a Universidades Federais: 57,7%.</li> <li>• Vinculadas a Universidades Estaduais: 24,8%.</li> <li>• Vinculadas a instituições privadas: 14,4%.</li> </ul>
Distribuição conforme principais áreas de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciências Humanas: 53,2%.</li> <li>• Ciências Exatas: 25,8%.</li> <li>• Ciências Biomédicas: 1,9%.</li> </ul>
Distribuição conforme principais cursos superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de empresas: 38,2%.</li> <li>• Engenharias (química, civil, alimentação, de produção etc): 25,7%.</li> <li>• Economia: 7,8%.</li> <li>• Ciências Contábeis: 5,0%.</li> <li>• Ciências da Computação: 4,6%.</li> </ul>
Perfil dos clientes das empresas juniores (porte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeno porte (micro-empresas, pequenas empresas e empreendedores): 88,5% dos clientes.</li> <li>• Terceiro Setor: 71,1% dos clientes.</li> <li>• Médio porte: 61,1% dos clientes.</li> </ul>
Quantidade de projetos realizados por ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais de 10 projetos por ano: 28,3%.</li> <li>• Entre 7 e 10 projetos por ano: 28,3%.</li> <li>• Entre 3 e 6 projetos por ano: 29,8%.</li> <li>• Média de 9 projetos por ano por empresa júnior.</li> </ul>
Valor cobrado pelos projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00: 58,2%</li> <li>• Entre R\$ 3.000,00 a R\$ 6.000,00: 22,8%</li> <li>• Mais que R\$ 10.000,00: 3,4%.</li> <li>• Custo médio: R\$ 3.500,00 por projeto.</li> </ul>
Faturamento anual das empresas juniores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00 por ano: 40,8%.</li> <li>• Entre R\$ 11.000,00 a R\$ 15.000,00 por ano: 18,4%.</li> <li>• Mais de R\$ 35.000,00 por ano: 11,3%.</li> <li>• Faturamento médio de R\$ 30.000,00 por ano.</li> </ul>
Tamanho do quadro de colaboradores das empresas juniores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 15 pessoas: 30,0%.</li> <li>• Entre 15 a 23 pessoas para 33,3%.</li> <li>• Entre 23 a 31 membros para 16,6%.</li> <li>• Mais de 32 membros: 20,1%.</li> </ul>

Assim, conforme apresentado pelos quadros 8, 9 e 10, percebe-se que os maiores problemas das empresas juniores estão relacionados a questões de gestão. Essas dificuldades





exposição do problema, o gerente de projetos procura um professor disponível para atuar como orientador do projeto. O professor auxilia na realização do diagnóstico e na definição da metodologia. A equipe de projetos discute o caso na reunião semanal da área, fazendo então a designação definitiva do gerente de projetos mais apto, que torna-se responsável por elaborar a proposta de prestação de serviços.

Então, em havendo o aceite do cliente, o projeto entra em fase de execução, sendo montada uma equipe de trabalho, composta por um gerente de projetos e alguns consultores. Os resultados encontrados são registrados em um relatório final, que é revisado pelo diretor de projetos, e, quando possível, pelo professor orientador. A seguir é elaborada a apresentação dos resultados. Essa apresentação é primeiramente realizada para a área de projetos, para, depois, ser feita ao cliente – junto com a entrega do relatório final. Por último, o gerente de projetos elabora a resenha e organiza a apresentação geral para os demais membros da PS Júnior.

Assim, a partir do método da observação participativa, foram registradas as atividades do processo de atendimento aos clientes (muitas delas não especificadas no fluxograma existente). Também foram coletadas sugestões de melhoria e elaborado um novo fluxograma, mais completo, o qual é apresentado pela figura 19. Esse fluxograma serviu de base para o seqüenciamento de atividades para a elaboração do cronograma no mecanismo proposto

Fluxograma proposto

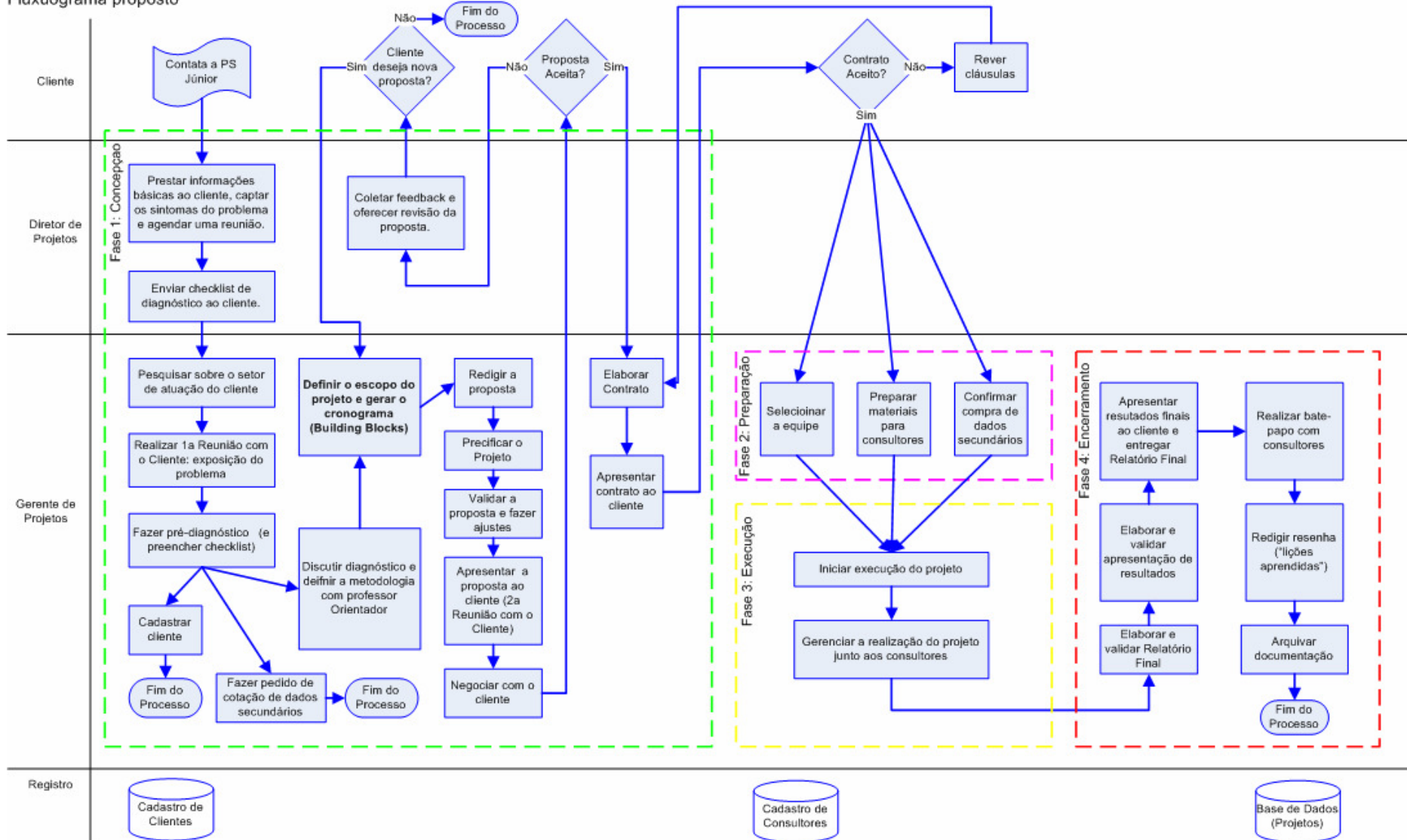


Figura 19: Fluxograma de projetos proposto

### 7.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Foram realizadas 14 entrevistas em profundidade com atuais membros e ex-membros da PS Júnior. Através da análise de dados, as principais opiniões e percepções dos entrevistados foram agrupadas em cinco tópicos, detalhadas a seguir: diagnóstico (7.3.1), definição da metodologia (7.3.2), elaboração da proposta (7.3.3), treinamento (7.3.4), prazos e cronograma (7.3.5) e qualidade dos projetos (7.3.6). O roteiro de pesquisa está no Anexo A e a transcrição parcial das entrevistas no Anexo B.

#### 7.3.1 Diagnóstico

Diagnóstico é o nome dado à etapa de identificação do problema do cliente. Houve consenso entre os entrevistados de que a realização de um diagnóstico com qualidade é muito importante, pois os resultados irão direcionar todo o projeto de consultoria. Contudo, apesar desse reconhecimento, a maior parte dos entrevistados relatou que esse processo é realizado de forma apressada, dedicando-se menos tempo do que o necessário, principalmente devido à pressão para entrega da proposta ao cliente em menos de uma semana.

Outro ponto lembrado pelos entrevistados foi o envolvimento ou não do professor orientador no processo de diagnóstico. Embora quase todos os entrevistados tenham mencionado que o ideal seria realizar o diagnóstico junto com o professor, a maioria relatou que, na prática, o diagnóstico acaba sendo feito apenas pela equipe de projetos, devido à dificuldade de se conseguir professores com disponibilidade imediata para orientação.

Alguns entrevistados sugeriram também que a realização do diagnóstico poderia envolver também ex-membros da empresa, pois eles teriam uma carga de experiência prática que poderia contribuir para a melhoria da qualidade do diagnóstico.

Outra questão levantada pelos entrevistados foi a sugestão de utilização de um roteiro estruturado na primeira entrevista com o cliente, para minimizar a captação do problema através da improvisação do gerente. Alguns entrevistados observaram que o grau de clareza está associado ao porte do cliente: clientes de pequeno porte teriam menor grau de clareza, e

clientes de grande porte teriam maior grau de clareza – muitas vezes tendo já definida a solução que deveria ser implementada ou executada.

Outra questão interessante foi a percepção de alguns entrevistados de que existe um viés pró-marketing na realização do diagnóstico. Ou seja, apesar de a empresa possuir produtos nas áreas de marketing, recursos humanos, finanças e organização e métodos, o fato de mais da metade dos projetos realizados ser da área de Marketing seria resultado do direcionamento da abordagem para marketing. A causa disso, segundo os entrevistados, seria a menor dificuldade encontrada para conseguir orientadores da área de marketing, pois os professores de outras áreas seriam menos disponíveis.

### **7.3.2 Definição da metodologia**

Feito o diagnóstico, parte-se então para a definição da metodologia. Nas entrevistas em profundidade constatou-se que essa é a etapa em que a participação dos professores é mais importante. Alguns entrevistados observaram que a PS Júnior carece de inovação no que diz respeito às metodologias adotadas nos projetos. Entretanto, se, por um lado, a adoção de metodologias não-tradicionais poderia ser uma oportunidade de realizar projetos diferenciados, por outro, ela representa um risco, principalmente devido à falta de experiências acumuladas e de um histórico de cronogramas e de procedimentos.

### **7.3.3 Elaboração da proposta**

Definida a metodologia, o passo seguinte é a elaboração da proposta de serviços. A maioria dos entrevistados relatou que a elaboração da proposta é feita, basicamente, através da consulta a projetos anteriores. O banco de dados com o histórico de projetos é consultado para a escolha de projetos de referência (ou projetos-base). A maioria dos entrevistados acha que o fato em si não é negativo, mas, pelo contrário, funciona como uma “padronização informal”. Contudo, o problema reside no fato de essa escolha ser feita com base nos critérios pessoais dos gerentes, ou com base na pressuposição de qualidade de um determinado projeto. Foi sugerida a realização de um estudo que identificasse os melhores projetos de cada área, de forma a estabelecer referências-padrão. Essa idéia foi incorporada no mecanismo, através da criação do campo “projetos de *benchmark*”.

No que tange à elaboração da proposta, os entrevistados ressaltaram a dificuldade de atendimento das expectativas dos clientes, que desejam receber a proposta de trabalho em poucos dias – quando o processo de elaboração da proposta pressupõe uma série de atividades que dificilmente podem ser realizadas num período tão curto. Um dos principais gargalos apontados pelos entrevistados foi a estimativa do prazo do projeto, que necessita da elaboração de um cronograma detalhado, o que demanda bastante tempo do gerente – em geral, um tempo de que ele não dispõe.

#### **7.3.4 Elaboração do cronograma**

Nas entrevistas em profundidade, confirmou-se que a elaboração do cronograma detalhado antes da entrega da proposta é importante para o sucesso do projeto – confirmando o que tinha-se identificado na análise das resenhas. Contudo, embora a maioria dos entrevistados reconheça isso, a escassez de tempo do gerente face ao prazo apertado para a entrega da proposta foi colocada como principal motivo para a não-realização dessa atividade. Afinal, trata-se de uma tarefa demorada, principalmente devido ao esforço de pesquisa e triagem dos projetos mais adequados para se tomar como referência.

Na percepção dos entrevistados, os projetos sem base em cronograma detalhado têm maior tendência de atrasar. Além disso, o levantamento dos prazos é essencial para o estabelecimento dos custos, uma vez que os custos dos projetos de consultoria são compostos basicamente de gastos com pessoal. Sob a perspectiva de negociação com o cliente, pouco adianta elaborar o cronograma depois da entrega da proposta ao cliente, pois o preço do projeto já foi fixado, e a PS Júnior já se comprometeu a entregar o projeto num prazo determinado.

O mecanismo construído considerou essas questões, sendo um de seus principais benefícios a geração automática do cronograma depois de definido o escopo do projeto.

#### **7.3.5 Treinamento do gerente de projetos**

Através das entrevistas em profundidade confirmou-se o que já havia sido identificado na análise do relatório do Planejamento Estratégico PS Júnior 2006: há pouco foco em treinamento. A maioria dos entrevistados relatou que não houve treinamento para ingressar na

área de projetos. O aprendizado foi sendo adquirido na prática, através do acompanhamento da rotina dos gerentes de projeto mais experientes. Alguns entrevistados consideraram esse acompanhamento do dia-a-dia como uma forma de treinamento suficiente, mas a maioria observou que falta treinamento com foco no conteúdo dos produtos oferecidos pela PS Júnior. Alguns entrevistados sugeriram a criação de um calendário anual de treinamentos, que poderia contar, inclusive, com a colaboração de ex-membros, conforme a experiência acumulada de cada um. Contudo, seria necessário antes mapear quais os conhecimentos e definir as áreas de treinamento mais importantes para os gerentes de projeto.

O mecanismo de *Building Blocks* poderá auxiliar a empresa nesse sentido, pois o mapeamento de conhecimentos e metodologias aplicados ao *portfólio* de produtos já está definido, sendo constituído pela própria lista de *Building Blocks*.

### **7.3.6 Qualidade dos projetos**

A maioria dos entrevistados acredita que a qualidade dos projetos realizados pela PS Júnior varia bastante. Em primeiro lugar, isso estaria associado à dificuldade de se manter um controle de qualidade num ambiente com alta rotatividade de pessoas. Em segundo lugar, a falta de critérios definidos do que precisa ser atingido em cada fase do projeto ou em cada metodologia ou técnica adotada também contribui significativamente para essa variação. Além disso, mais uma vez, tem-se a questão de a qualidade do trabalho estar intimamente ligada aos critérios pessoais do gerente de projetos, devido à falta de controle e/ou supervisão.

Houve consenso entre os entrevistados de que a PS Júnior precisaria ter mais uniformidade na qualidade dos projetos, o que passa por um melhor gerenciamento dos custos, prazos e do escopo do projeto. Os atrasos na coleta de dados, por exemplo, normalmente impactam a qualidade do projeto, visto que, para entregar o projeto no prazo, a equipe acaba tendo de fazer horas extras – o que prejudica a qualidade e a produtividade. Por essa razão, recentemente a PS Júnior adotou a política restritiva de “apenas um projeto por gerente de cada vez”. Tal medida, adotada no intuito de garantir dedicação integral dos gerentes a um projeto específico, parece apresentar, porém, “efeitos colaterais”. Isso porque, na opinião de alguns entrevistados, a PS Júnior limita sua capacidade operacional de acordo com o número de gerentes de projeto. Assim, a empresa faz menos projetos, e, por isso, o preço unitário dos projetos acaba tendo de ser maior, visto que se torna necessário alocar os

custos de escritório num menor número. Além disso, segundo alguns entrevistados, tal medida estaria em desacordo com a realidade de mercado, na qual os gerentes de projeto precisam gerenciar diversos projetos ao mesmo tempo – e por isso, tal medida deveria ser eliminada. Afinal de contas, um dos objetivos da empresa júnior é justamente preparar as pessoas para a realidade do mercado de trabalho.

#### 7.4 CONSTRUÇÃO DO MECANISMO DE *BUILDING BLOCKS*

Assim, a partir dos dados coletados, partiu-se para a construção do mecanismo que objetivou a semi-padronização do processo de concepção dos projetos de consultoria em marketing.

Os principais requerimentos identificados para o mecanismo foram:

- facilidade de uso;
- automatização da geração do cronograma;
- levantamento de custos;
- visualização do escopo do projeto;
- repositório de conhecimentos.
- Padronização.

Assim, iniciou-se a elaboração do mecanismo através da criação dos macro-componentes, isto é, as principais técnicas e métodos utilizados para a realização dos projetos. Esses componentes foram chamados de *Building Blocks*, conforme analogia às “peças de Lego” e conceitos de gerenciamento de projetos vistos no referencial teórico. A lista de *Building Blocks* é apresentada pela figura 20. Cada *Building Block* representa uma tarefa que foi posteriormente especificada e dividida em atividades.

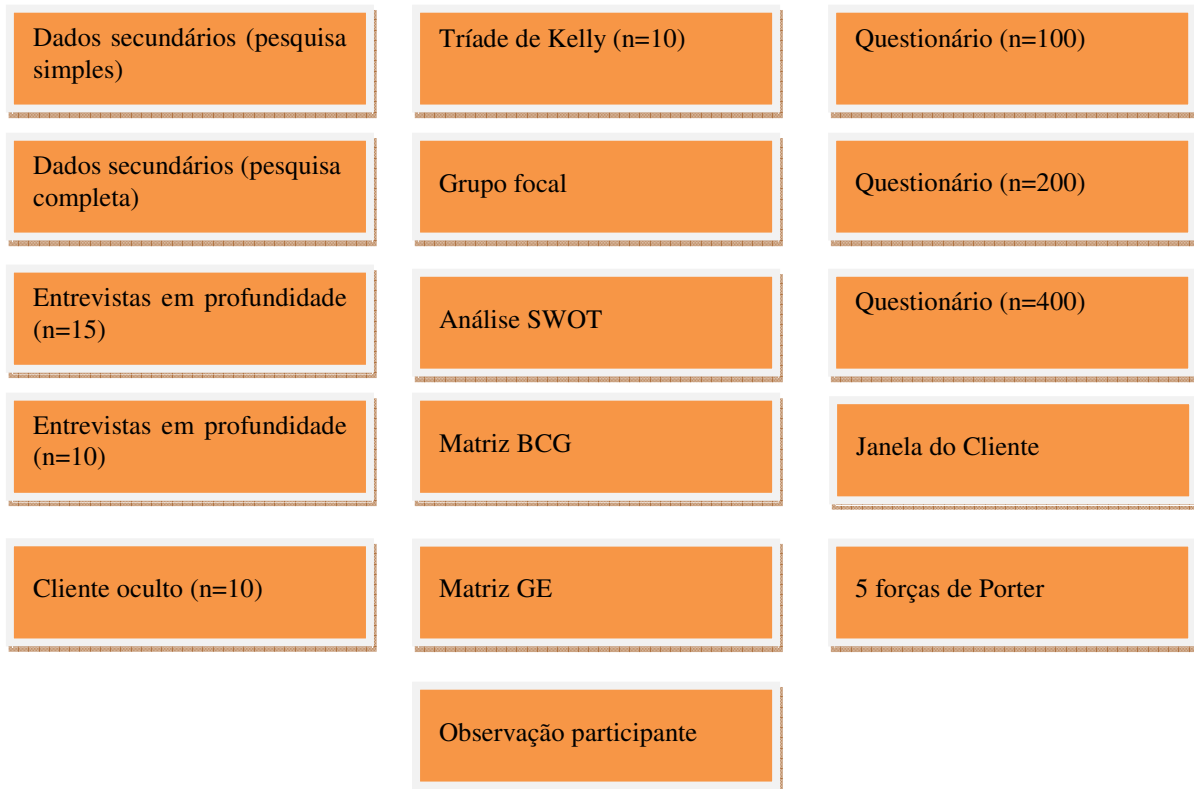


Figura 20: *Building Blocks* utilizados

Após feita a definição dos *Building Blocks*, foi elaborado um modelo de conteúdo para especificar cada *Building Block*, conforme modelo apresentado no quadro 11. O modelo possui diversos campos, os quais foram estabelecidos com base nos dados coletados através das diversas técnicas utilizadas.



Quadro 11: Modelo de *Building Block*

Campo	Descrição
Título	Nome da tarefa.
Objetivo	Objetivo principal do <i>Building Block</i> .
Produto	Resultado produzido pela utilização do <i>Building Block</i> .
Duração	Tempo estimado para a realização do bloco, em dias de trabalho da PS Júnior (4 horas diárias).
Custo de escopo	Custo das tarefas, calculado automaticamente pelo Microsoft Project através da multiplicação do tempo de duração da atividade pelo valor/hora dos recursos a ela alocado.
Etapas	Principais etapas do componente.
Recomendações	Sugestões de pontos críticos na realização e dicas de como realizar o trabalho.
Bibliografia	Referência de livros, monografias, artigos ou outros materiais de referência sobre o componente.
Professores Orientadores	Nome de professores a quem se recomenda pedir orientação para o referido conteúdo.
Ex-membros	Nome de ex-membros da PS Júnior que possuem conhecimento do conteúdo.
Projetos de <i>Benchmark</i>	Projetos que podem ser utilizados como referência para o referido <i>Building Block</i> .
Vantagens	Descrição das principais vantagens de se utilizar o <i>Building Block</i> em questão.
Desvantagens	Descrição das principais desvantagens de se utilizar o <i>Building Block</i> em questão.

Os 16 *Building Blocks* listados na figura 20 foram, então, especificados, conforme o modelo apresentado no quadro 11, e encontram-se no Anexo C.

Ressalta-se que alguns campos, como “professores orientadores”, “ex-membros” e “projetos de *benchmark*”, foram criados, mas não foram preenchidos, pois o autor julgou que seria necessária a realização de uma pesquisa específica apenas para tal preenchimento.

O preenchimento dos demais campos foi realizado com base no histórico de projetos, na consulta a membros atuais e ex-membros *experts* em cada tópico e respaldados nos conceitos apresentados no referencial teórico. Foram feitas também simulações e comparações com os cronogramas da base de dados da PS Júnior. As especificações de tempo e custos vieram dos cronogramas arquivados em Project. Os valores finais foram, então, colocados nos respectivos campos do modelo de conteúdo de cada *Building Block* para servirem como referência.

Paralelamente às especificações dos *Building Blocks* conforme o modelo de conteúdo apresentado, foi feita a migração dos dados para os *softwares* WBS Chart Pro e Microsoft Project.

Cada *Building Block* passou, então, a representar uma tarefa-mãe (“*summary task*”) dentro do WBS Chart Pro. A figura 21 mostra a criação de um *Building Block*.

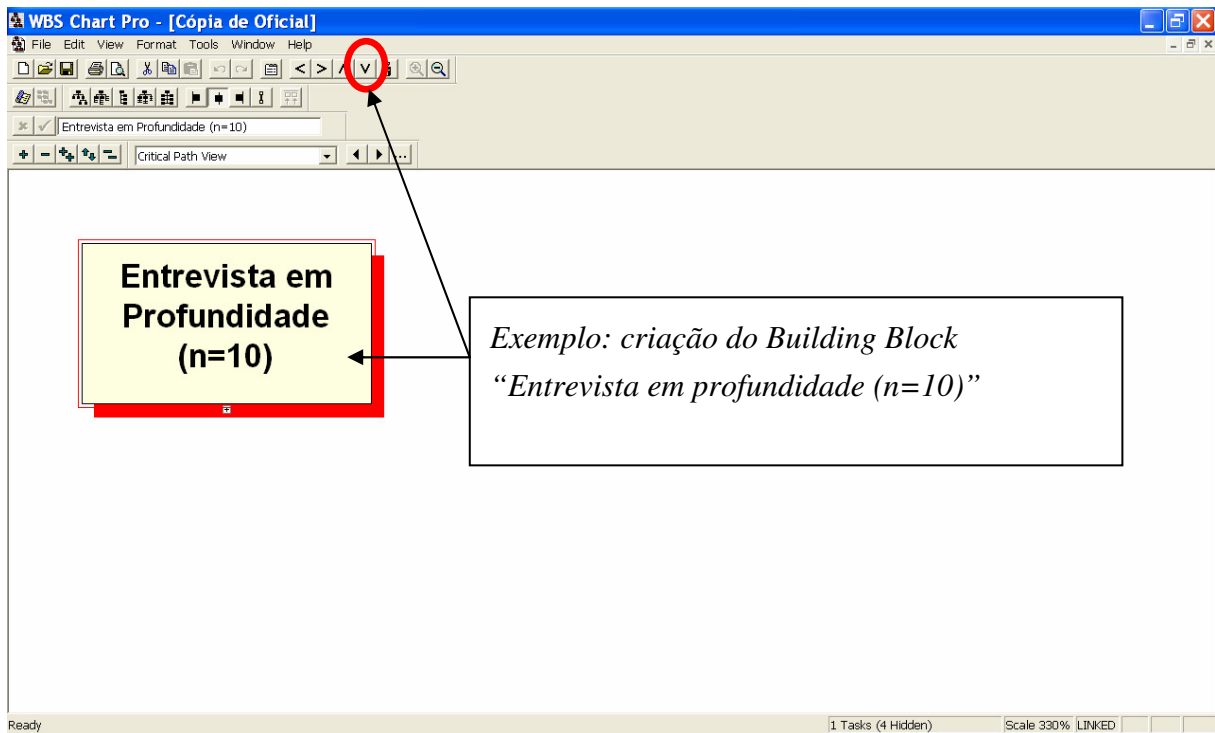


Figura 21: Criação de um *Building Block* no WBS Chart Pro

Após isso, essa estrutura foi transportada para o Microsoft Project, onde, foram adicionadas as atividades que a compõe. As atividades para cada tarefa foram então incluídas, estabelecendo-se o tempo de duração, o nome da atividade, o número de pessoas alocadas na atividade, assim como o cargo e o valor/hora de cada uma delas, conforme ilustrado pela figura 22. O valor de custo total e duração total da tarefa é calculado automaticamente no Microsoft Project, através da soma de suas atividades.

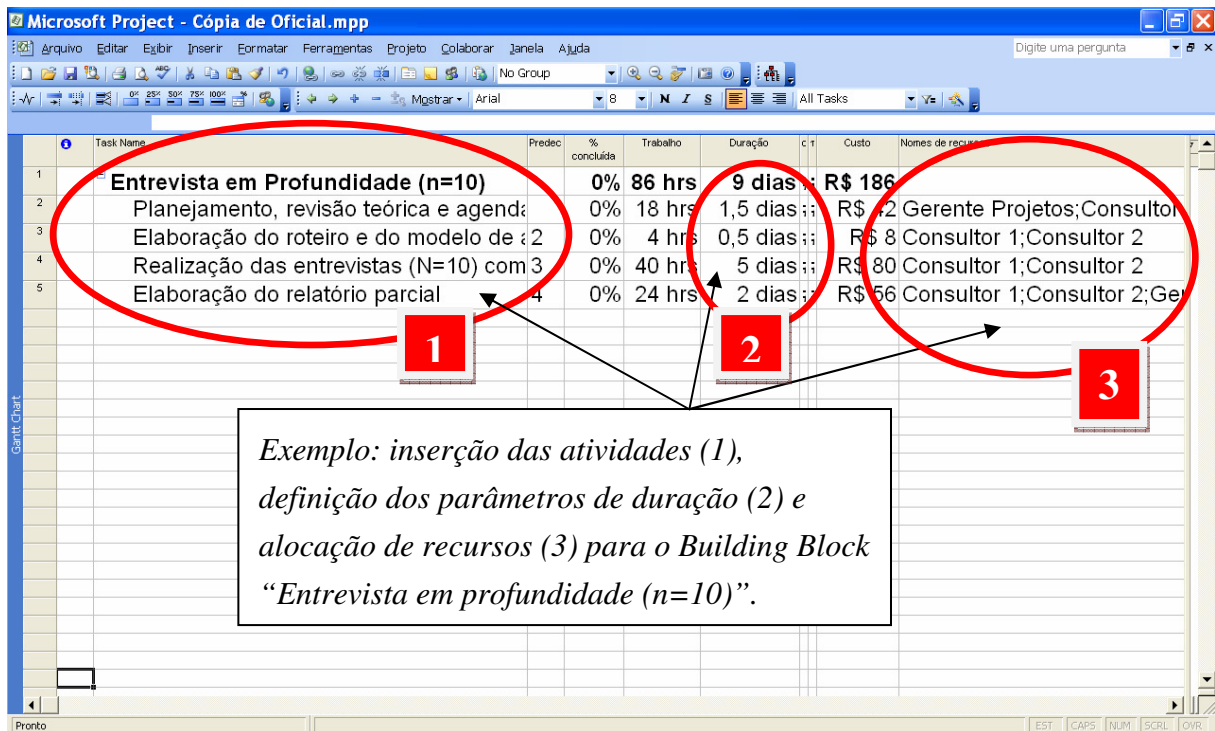


Figura 22: Especificação de um *Building Block* no Microsoft Project

É interessante ressaltar que os dois softwares são integrados, ou seja, as alterações feitas no Project refletem no WBS Chart Pro e vice-versa. A diferença básica entre ambos é a forma de visualização. Enquanto o Project mostra as tarefas e atividades num modelo de cronograma e “Gráfico de Gantt”, o WBS Chart Pro trabalha com a perspectiva hierárquica das tarefas, similar a um modelo de organograma. A vantagem da utilização destes dois softwares em conjunto é que através do WBS Chart Pro pode ser feita a escolha das tarefas mais facilmente que no Microsoft Project, o que facilita o gerenciamento e o controle do projeto. O Microsoft Project, por outro lado, é considerado mais prático para a inserção e alteração das atividades.

Além dos conteúdos de cada *Building Block*, foram preenchidas no *software* as atividades das demais fases de um projeto, ou seja, concepção, preparação e encerramento. Essa compilação de informações feita através destes *softwares* foi armazenada na forma de um arquivo-padrão do WBS Chart Pro, o qual foi entregue à PS Júnior juntamente com o relatório escrito.

O passo-a-passo a seguir ilustra esse processo. Para utilizar o mecanismo, primeiro deve-se abrir o arquivo-padrão de WBS, cuja extensão é “.wbs”. Nele visualizam-se as quatro fases do projeto: concepção, preparação, execução e encerramento. Os 16 *Building Blocks*

estão abaixo na caixa “execução”, conforme ilustrado na figura 23.

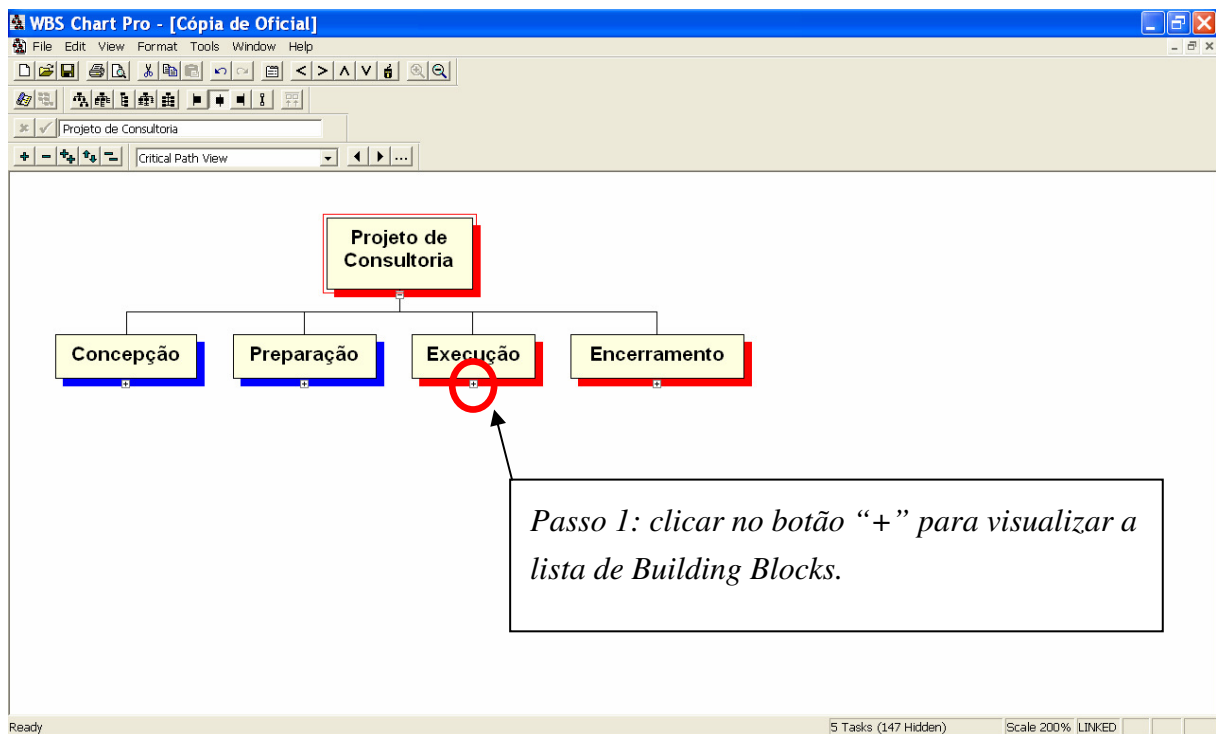


Figura 23: Tela padrão do WBS Chart Pro

Feito isso, aparecerá a lista dos componentes disponíveis, o que é ilustrado na figura 24.

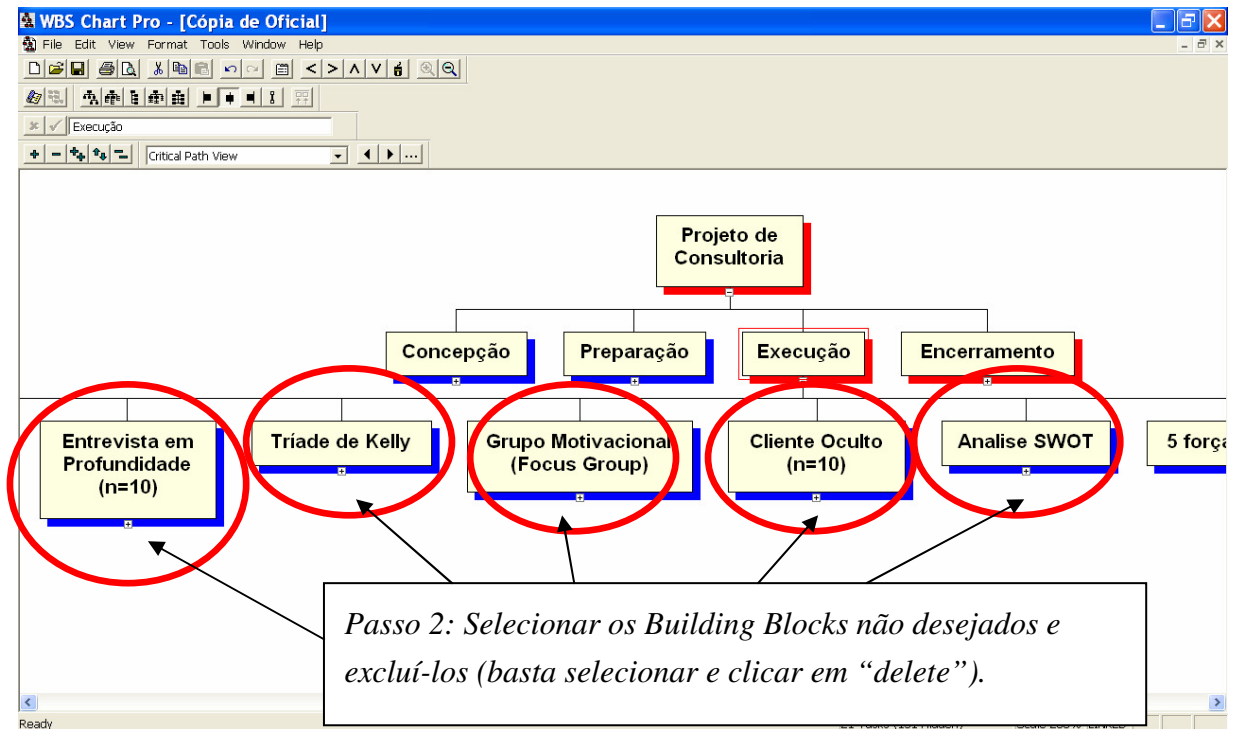


Figura 24: Exclusão dos *Building Blocks* não desejados

Assim, conforme ilustrado na figura 24, é preciso excluir os componentes não desejados. Isso é feito através da simples deleção do componente, clicando no botão “delete”. Ao deletar algum componente, o WBS Chart Pro abre uma janela perguntando se desejamos excluir também as atividades a ele associadas, conforme ilustrado pela figura 25. Deve-se confirmar, clicando em “OK”.

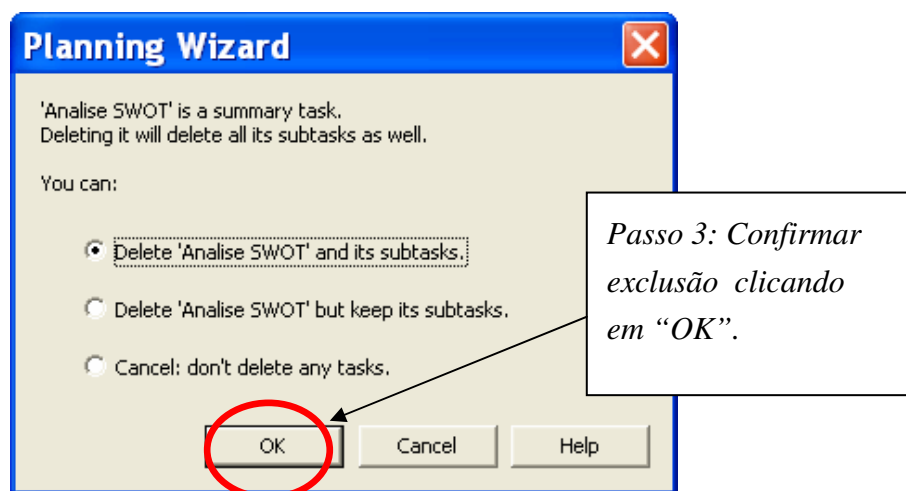


Figura 25: Confirmação de exclusão dos *Building Blocks* não desejados

Após definir a deleção dos componentes não desejados, tem-se a visualização do escopo do projeto. Então, para gerar o cronograma, basta clicar no botão “go to project”, conforme apresentado na figura 26. A figura 27 ressalta o botão “go to project”.

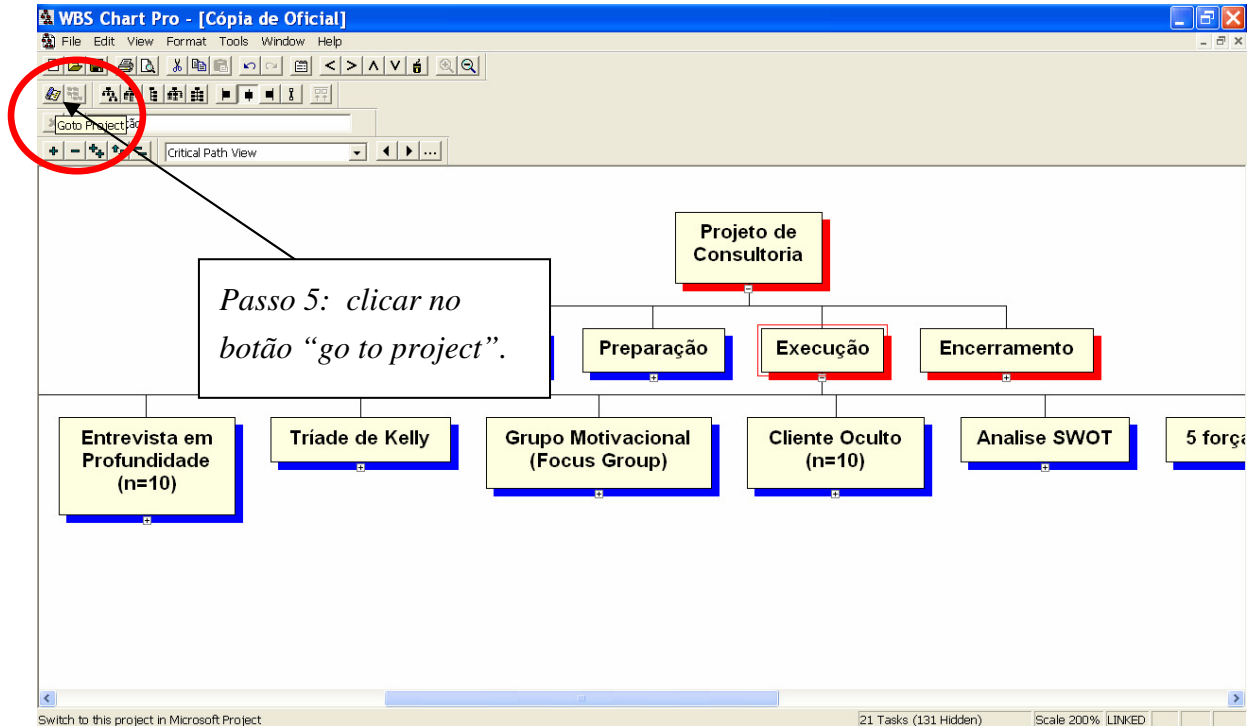


Figura 26: Interface do WBS Chart Pro com o Microsoft Project

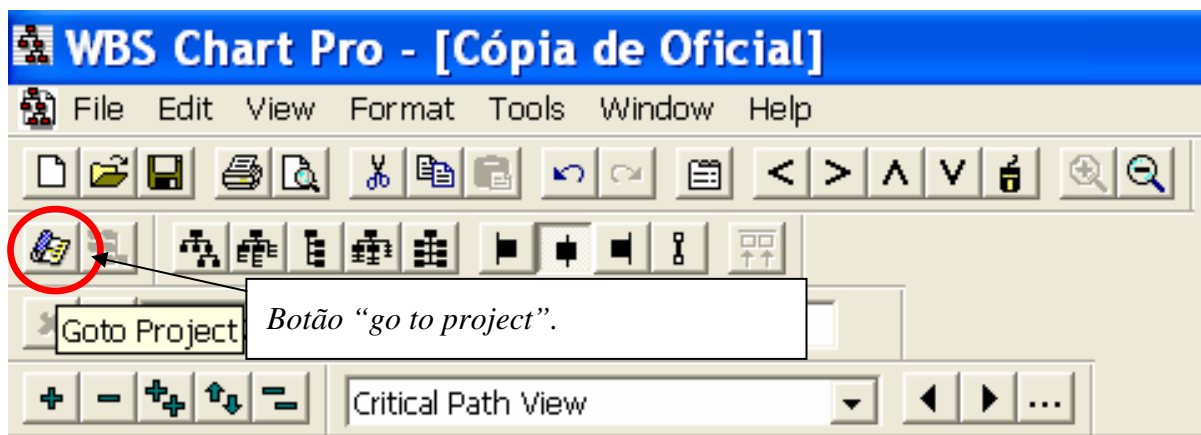


Figura 27: Botão “go to project”

Ao clicar no botão “go to project”, o WBS Chart Pro aciona o Microsoft Project, abrindo um novo arquivo, cuja tela inicial é mostrada na figura 28. Nessa tela, é possível customizar os parâmetros do projeto, aumentando ou diminuindo o prazo das atividades,

inserindo ou deletando atividades, alterando a alocação de recursos, etc.

Microsoft Project - teste.mpp

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Projeto Colaborar Janela Ajuda

Validar Questionário

Task Name	Predec	% concluída	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo	Nomes de re
1 Projeto de Consultoria		0%	473 hrs	33,75 dias	Qua 1/8/07	Seg 17/9/07	R\$ 1.299	
2    Concepção		0%	35 hrs	6,25 dias	Qua 1/8/07	Qui 9/8/07	R\$ 21	
27    Preparação	2	0%	17 hrs	3 dias	Qui 9/8/07	Ter 14/8/07	R\$ 15	
32    Execução	27	0%	293 hrs	15 dias	Ter 14/8/07	Ter 4/9/07	R\$ 961	
33      Dados secundários Simples		0%	33 hrs	4 dias	Ter 14/8/07	Seg 20/8/07	R\$ 117	
34        Custo dos dados secundários		0%	0 hrs	0 dias	Ter 14/8/07	Ter 14/8/07	R\$ 0	
35        Planejamento e revisão teórica		0%	3 hrs	0,25 dias	Ter 14/8/07	Ter 14/8/07	R\$ 7	Gerente
36        Leitura dos dados coletados e triagem	35	0%	14 hrs	1,75 dias	Ter 14/8/07	Qui 16/8/07	R\$ 28	Consulto
37        Análise de dados e elaboração do relatório par	36	0%	16 hrs	2 dias	Qui 16/8/07	Seg 20/8/07	R\$ 32	Consulto
38      Entrevista em Profundidade (n=5)		0%	56 hrs	6 dias	Ter 14/8/07	Qua 22/8/07	R\$ 120	
39        Planejamento e revisão teórica		0%	12 hrs	1 dia	Ter 14/8/07	Qua 15/8/07	R\$ 24	Gerente
40        Elaboração do roteiro e do modelo de análise	39	0%	8 hrs	1 dia	Qua 15/8/07	Qui 16/8/07	R\$ 16	Consulto
41        Realização das entrevistas (N=10) com transcriç	40	0%	24 hrs	3 dias	Qui 16/8/07	Ter 21/8/07	R\$ 48	Consulto
42        Elaboração do relatório parcial	41	0%	12 hrs	1 dia	Ter 21/8/07	Qua 22/8/07	R\$ 28	Consulto
43      Triade de Kelly		0%	36 hrs	4 dias	Ter 14/8/07	Seg 20/8/07	R\$ 76	
44        Planejamento e revisão teórica		0%	6 hrs	0,5 dias	Ter 14/8/07	Ter 14/8/07	R\$ 14	Gerente
45        Confecção dos cartões	44	0%	8 hrs	1 dia	Ter 14/8/07	Qua 15/8/07	R\$ 16	Consulto
46        Realização das entrevistas (N=10)	45	0%						
47        Elaboração do relatório parcial	46	0%						
48      Questionário (N=100)		0%	16					
49        Planejamento e revisão teórica		0%						
50        Elaboração do questionário	49	0%						
51      Validar Questionário	50	0%	2					
55        Aplicação do Questionário (N=100)	51	0%						
56        Estudo: revisão de estatística	51	0%						
57        Tabulação dos dados	55	0%						
58        Preparação do banco de dados	57	0%						

Passo 6: se desejável, customizar os parâmetros conforme a necessidade do projeto.

Figura 28: Tela principal do Microsoft Project

Dessa forma, conforme apresentado na figura 28, o Microsoft Project calcula o custo de cada atividade automaticamente, de acordo com os parâmetros estabelecidos – que podem ser facilmente alterados. Para realizar essas alterações, basta acessar o menu “Exibir”, na barra de menus, e clicar em “Planilha de Recursos”, o que é ilustrado pela figura 29.

	Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Iniciais	Grupo	Unid. máximas	Taxa padrão	Taxa h. extra	Custo/uso	Acumular	Calendário base	Código
1	Consultor 1	Trabalho		C		100%	R\$ 2/hr	R\$ 2/hr	R\$ 0	Rateado	Standard	
2	Consultor 2	Trabalho		C		100%	R\$ 2/hr	R\$ 2/hr	R\$ 0	Rateado	Standard	
3	Gerente Projetos	Trabalho		G		100%	R\$ 3/hr	R\$ 3/hr	R\$ 0	Rateado	Standard	
4	Diretor de Projetos	Trabalho		D		100%	R\$ 4/hr	R\$ 4/hr	R\$ 0	Rateado	Standard	
5	Recursos Humanos	Trabalho		R		100%	R\$ 0/hr	R\$ 0/hr	R\$ 0	Rateado	Standard	
6	Financeiro	Trabalho		F		100%	R\$ 0/hr	R\$ 0/hr	R\$ 0	Rateado	Standard	
7	CEPA	Trabalho		C		100%	R\$ 0/hr	R\$ 0/hr	R\$ 0	Rateado	Standard	

Figura 29: Alterando o valor/hora dos recursos

Depois de ajustar os valores/hora dos membros que irão trabalhar no projeto, o próximo passo é o nivelamento da alocação de recursos, necessário para o cálculo do prazo do projeto. O nivelamento de recursos é um cálculo realizado pelo Microsoft Project para a distribuição das atividades ao longo do tempo para cada recurso conforme o calendário de trabalho estabelecido. Para isso, é necessário definir uma jornada de trabalho diária e, depois, acionar o cálculo de nivelamento. Dessa forma, o *software* calcula o prazo de duração do projeto automaticamente.

O arquivo-padrão que está sendo entregue à PS Júnior junto com este projeto já contempla a jornada de trabalho oficial da empresa, que é de 4h/dia, de segunda a sexta-feira, das 14h às 18h. Para calcular a duração total do projeto, basta clicar no menu “Ferramentas”, depois em “Redistribuir Recursos”, conforme apresentado na figura 30.



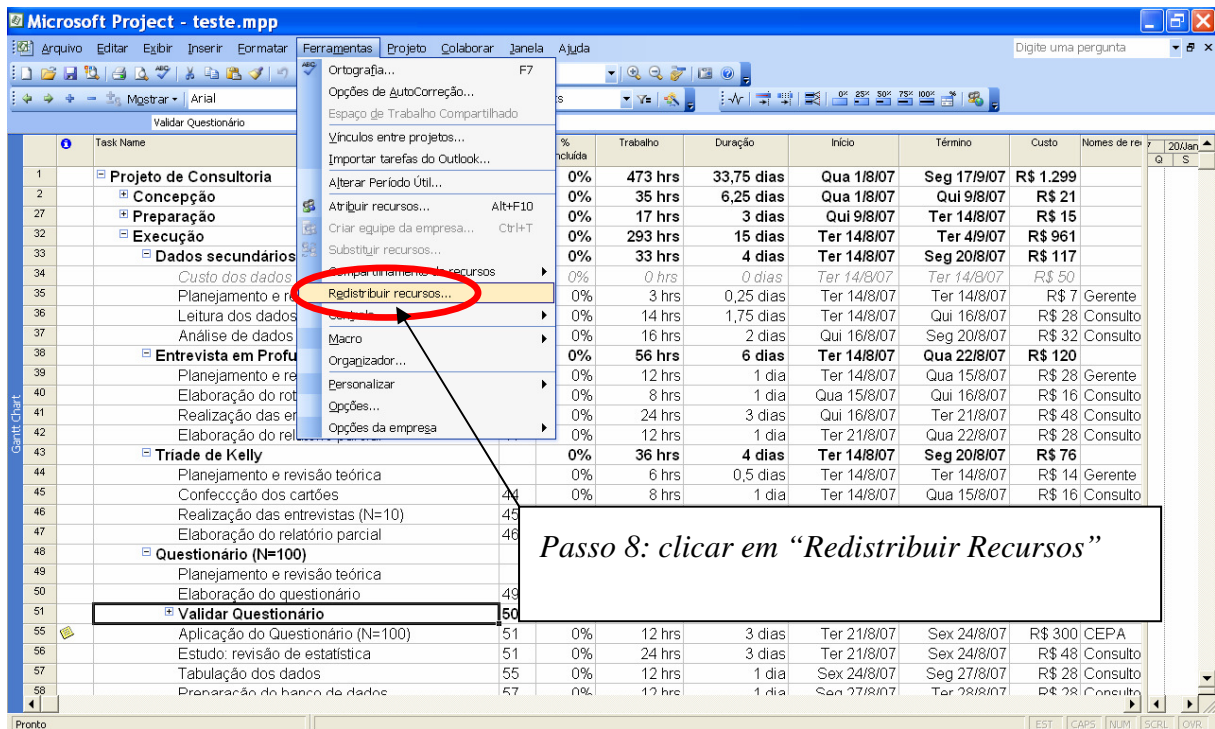


Figura 30: Nivelando a alocação de recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste momento o Microsoft Project abre uma nova janela, chamada de “Redistribuição de Recursos”, conforme ilustrado na figura 31. Nessa tela, basta confirmar a operação, clicando no botão “Redistribuir agora”. Através desse procedimento de nivelamento dos recursos, o Microsoft Project antecipa ou posterga as atividades, considerando a jornada de trabalho estabelecida conforme a disponibilidade dos recursos em cada dia e o seqüenciamento das atividades (existência ou não de atividades predecessoras).

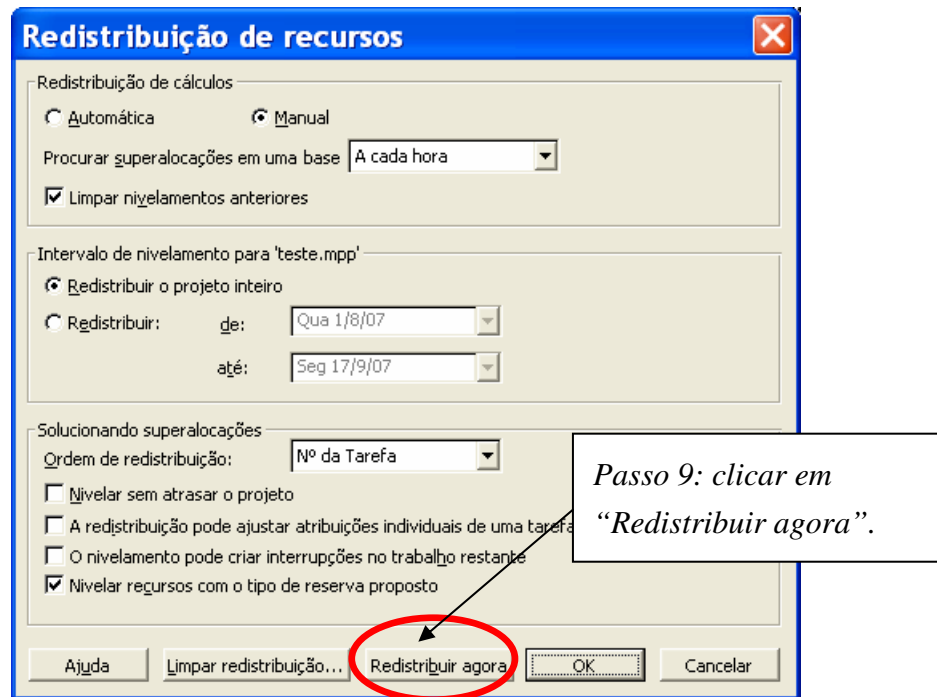


Figura 31: Confirmando o nivelamento da alocação de recursos

Dessa forma, a geração do cronograma detalhado e o levantamento do custo de escopo do projeto foram concluídos. O gerente de projetos poderá, agora, verificar a duração total do projeto, assim como o custo total da mão-de-obra, e avaliar se está ou não de acordo com as possibilidades do cliente. É possível fazer simulações rápidas, excluindo, inserindo ou substituindo os *Building Blocks* por outros. A qualquer momento pode-se voltar ao programa WBS Chart Pro, bastando para isso clicar no botão “go to WBS”, conforme ilustrado pela figura 32.

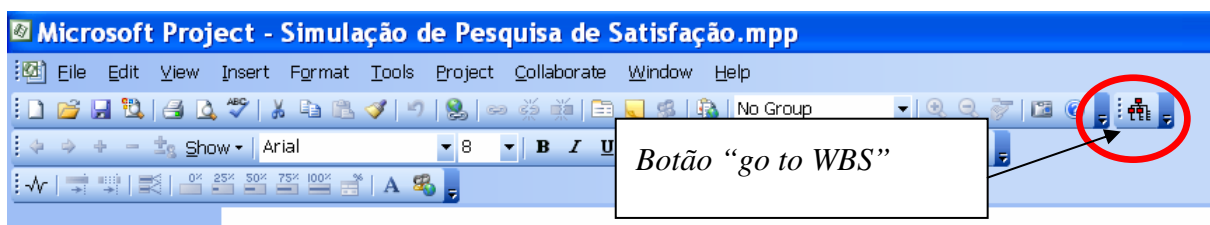


Figura 32: Botão “Go to WBS”

No WBS Chart Pro há uma série de possibilidades de visualização do escopo do trabalho. Aconselha-se a utilizar a *view* “Critical Path View 2”, que apresenta diversos dados

para cada *Building Block*, como a duração da tarefa, a data de início e fim, além do percentual completado. Essa tela é apresentada na figura 33.

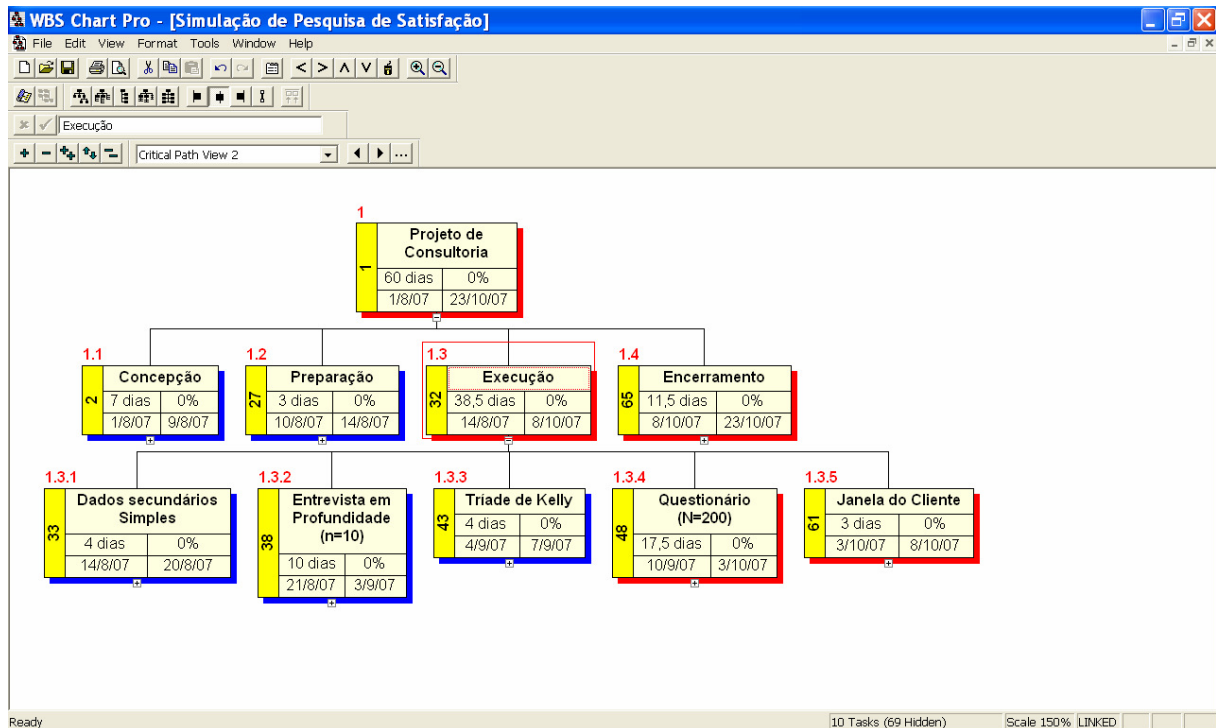


Figura 33: Visualização do escopo do Projeto no WBS Chart Pro

Sugere-se que durante a execução do projeto sejam feitas consultas ao modelo de conteúdo de cada *Building Block* para obter as informações detalhas de cada tarefa, e, assim, facilitar o andamento das mesmas, com base na existência de informações sobre as melhores práticas, o referencial teórico e recomendações diversas.

Dessa forma, completa-se o ciclo do mecanismo de semi-padronização do processo de concepção de projetos de consultoria em marketing para a PS Júnior proposto no presente trabalho. Salienta-se, por fim, que este mecanismo foi desenvolvido para ser utilizado no momento da definição do escopo do trabalho, durante o processo de concepção da proposta, tendo como principal benefício a elaboração automática do cronograma detalhado e levantamento dos custos de escopo com agilidade e precisão, o que facilita o trabalho do gerente de projetos no atendimento das expectativas dos clientes.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer do projeto, verificou-se que o objetivo do trabalho estava efetivamente alinhado às necessidades da PS Júnior, conforme visto na análise do planejamento estratégico da empresa e das entrevistas em profundidade. A disposição e o engajamento dos membros da empresa em participar da construção do mecanismo – na maioria das vezes em reuniões fora do horário de trabalho – evidenciou a confiança de que a sua implementação vai trazer benefícios reais para a organização. Essa cooperação foi essencial para o sucesso do método utilizado, a pesquisa-ação, escolhido justamente por privilegiar a interação entre o pesquisador e os indivíduos envolvidos na situação-problema na busca de uma solução.

O desenvolvimento do mecanismo foi fundamentado no estudo do histórico de projetos da PS Júnior, na análise dos documentos e em conceitos teóricos consistentes, o que sustenta sua aplicabilidade enquanto ferramenta. Além disso, o mecanismo foi apresentado a diversos membros atuais e ex-membros da empresa, tendo sido realizadas diversas simulações de uso. Assim, houve diversos ajustes até se chegar à versão final, que foi entregue à organização em formato digital junto com o relatório escrito. O Diretor de Projetos da PS Júnior demonstrou interesse na implementação do mecanismo, tendo já iniciado o estudo de viabilidade, devido aos custos de aquisição de licenças do software WBS Chart Pro – a empresa já tem o Microsoft Project – e a necessidade de organização de treinamentos. O autor se coloca à disposição da empresa para colaborar nos treinamentos.

O mecanismo gerado irá permitir a semi-padronização do processo de concepção dos projetos de consultoria em marketing. Isso significa que, a partir da implementação do mesmo, os gerentes de projeto terão à sua disposição uma ferramenta para agilizar o processo de estimativa dos prazos e levantamento dos custos de projeto, o que permitirá o atendimento

das expectativas de entrega das propostas dentro do prazo esperado pelos clientes com maior facilidade. Além disso, haverá menor tendência de atrasos em projetos devido a falhas de planejamento, uma vez que estará sendo utilizado um modelo-padrão, com parâmetros bem fundamentados. Isso deverá reduzir sensivelmente o impacto negativo da tomada de decisões com base nos critérios pessoais dos gerentes de projeto, trazendo maior uniformidade em termos de qualidade das consultorias. Assim, entende-se que todos os objetivos propostos foram plenamente atingidos.

Para que a implementação do projeto seja bem-sucedida, são feitas algumas sugestões. Em primeiro lugar, recomenda-se que a PS Júnior complete o preenchimento dos campos dos *Building Blocks* cujas informações não puderam ser coletadas ao longo do presente estudo, o que deverá requerer a realização de uma pesquisa específica. Em segundo lugar, sugere-se a realização de mais testes de uso, pois, apesar de as simulações realizadas terem indicado que o mecanismo está pronto para o uso, ainda podem ser identificadas oportunidades de melhorias.

Depois disso, recomenda-se que a empresa expanda o mecanismo para as demais áreas de conhecimento administrativo em que atua, como finanças, recursos humanos e organização e métodos. Para isso, será necessário identificar e construir novos *Building Blocks*, o que poderá ser feito com base no guia passo-a-passo apresentado.

Cabe lembrar que, em ambientes de alta rotatividade, como é o caso da PS Júnior, é importante documentar os processos e procedimentos, caso contrário a memória da empresa se perde conforme mudam as pessoas. Por isso, sugere-se a elaboração de um manual de projetos que já contemple a utilização do mecanismo proposto, visto que a formalização do saber da empresa é essencial não só para o desenvolvimento da organização, mas também para as pessoas que nela trabalham. A retenção do conhecimento é a chave para que a organização se desenvolva – e a implementação do mecanismo de semi-padronização de projetos é uma importante ferramenta para torná-la viável.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** São Paulo: Atlas, 2001.

BANGS, David. **The Marketing planning guide.** 3. ed. Dover, New Hampshire: Upstart, 1992.

BOONE, Louis E. e KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo.** 8. ed Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

BLOOMBERG, Jason; Ronald Schmelzer. **Service Orient or Be Doomed! How Service Orientation Will Change Your Business.** Hoboken, New Jersey: 2006

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1986.

CHINELATO, João Filho. **O&M integrado à Informática**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHURCHILL, Peter A. e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000, 2.ed.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 2002.

D´ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

FALCONI, Vicente Campos. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 4. ed. São Paulo: INDG: 2004.

FREITAS, Henrique M. R. de. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KELLY, G. A. **The psychology of personal constructs. Vol. One - A theory of personality**. London: Routledge, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEGRAIN, Marc. **Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LEHMANN, Donald R. **Investigacion y Análisis de Mercado**. México – D.F.: Compañia Editorial Continental, 1993.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing : metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTIN, James, MCCLURE, Carma. **Técnicas Estruturadas e Case**. São Paulo: Makron Books, 1991.

MARTINS, Petero de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social e Empresa Júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional**. São Paulo: Unesp, 2004.

OLIVEIRA, Guilherme Bueno de. **MS Project & Gestão de Projetos**. São Paulo; Pearson Makron Books, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

REGER, R. K. **Managerial thought structures and competitive positioning**. In: A. S. Huff (ed.) **Mapping Strategic Thought**. Chichester: Wiley, 1990a

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de Pesquisa em administração:**



**guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUTTER, Marina, ABREU, Sertório A. **Pesquisa de Mercado.** São Paulo: Ática, 1998.

SKACEL, Robert. **The marketing plan: how to prepare it, what should be in it.** Towson, Md: MPM Associates, 1976.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de Mercado Qualitativa e Quantitativa.** São Paulo: Scortecci, 2001.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

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

**ANEXOS**

**ANEXO A: ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE**

## **Roteiro para as Entrevistas em Profundidade**

### Perfil do entrevistado

- Em que ano entrastes na PS Júnior?
- Por quanto tempo permanecesstes na empresa?
- Trabalhastes como gerente de projetos? Quantos projetos realizou?
- Como era a empresa júnior nessa época? Quantas pessoas trabalhavam na organização?

### Diagnóstico

- Como era a realização do diagnóstico na sua época?
- Qual era o papel do aluno?
- Qual era o papel do professor?
- Quais eram os principais problemas enfrentados?
- Qual sua visão das melhorias que poderiam ter sido implementadas?

### Definição da Metodologia

- Como era a definição da metodologia na sua época?
- Qual era o papel do aluno?
- Qual era o papel do professor?
- Qual sua visão das melhorias que poderiam ter sido implementadas?

### Elaboração da proposta

- Como era a elaboração da proposta na sua época?
- Qual era o papel do aluno?
- Qual era o papel do professor?
- Qual sua visão das melhorias que poderiam ter sido implementadas?

### Treinamento

- Como foi o seu treinamento para virar gerente de projetos?
- Conte algumas experiências positivas e/ou negativas relacionadas ao treinamento.
- Qual sua visão das melhorias que poderiam ter sido implementadas?

### Qualidade dos projetos

- Qual a sua percepção sobre a qualidade dos projetos da PS Júnior?
- Havia uniformidade na qualidade dos projetos ou havia muita variabilidade?
- Conte algumas experiências positivas e/ou negativas.

### Encerramento

- Se pudesse voltar atrás, o que faria de diferente na PS Júnior?

ANEXO B: ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM  
PROFUNDIDADE

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
Entrevistado “um”	Ingressou na empresa em 1995. Permaneceu por 2 anos. Foi diretor de RH e diretor de projetos. Realizou cerca de 5 projetos .	Considera o diagnóstico a fase crucial da consultoria. Ressalta a questão das falhas de comunicação como um problema importante, lembrando que “o orientador come muito pela mão do aluno”. Ou seja, pelo fato de ele não ter contato direto com o cliente, o próprio gerente de projetos acaba criando um viés, enfatizando ou omitindo determinadas informações para o professor, e assim direcionando a orientação, mesmo que não-intencionalmente. Acredita que é preciso debater o diagnóstico internamente na empresa, sugerindo até mesmo a utilização dos membros do Conselho para projetos para “passar a experiência”.	Lembra que a definição da metodologia era feita pelo professor orientador. “O aluno participava pouco, principalmente por falta de conhecimentos e/ou argumentos”. Ressalta que os professores via-de-regra são subaproveitados.	Relata que a elaboração das propostas era feita principalmente com base em projetos anteriores. Entende que havia uma “padronização informal”, e que “não havia grandes problemas nessa etapa.”	Lembra que a capacitação do gerente de projetos era realizada no dia-a-dia, de maneira informal, acompanhando a rotina dos membros mais experientes. Normalmente não havia treinamentos específicos, embora ocasionalmente foram feitos workshops.	Recorda que a maioria dos projetos atrasava, mas que o atraso era pouco significativo. Acredita que, se for para manter a qualidade, é melhor atrasar o projeto do que entregar no prazo mas com menos qualidade.	Entende que havia variabilidade na qualidade dos projetos. Acredita que isso poderia ser minimizado com uma maior padronização, de mais controle da qualidade. Alerta, porém, que a padronização não pode “tolher o gerente de projetos”, no sentido de barrar idéias inovadoras ou caminhos alternativos, não previstos.
Entrevistado “dois”	Ingressou em 2004 e permaneceu por 2 anos. Iniciou na área de Relações Externas, depois foi para Projetos. Realizou 5 projetos como gerente, e supervisionou outros 10 como diretora da área.	Relatou que nem sempre o diagnóstico era feito junto com o professor orientador. Houve diversos casos em que ele era feito apenas internamente, junto aos membros da própria PS Júnior, sob orientação do diretor de Projetos. Lembra que o principal foco do diagnóstico era “captar qual o resultado o cliente esperava obter com a consultoria”. Ressalta que o grau de clareza dos clientes em relação ao problema enfrentado normalmente era “bem baixo”. Lembra da importância de se “saber quais perguntas fazer ao cliente”.	Relatou que, na maioria dos casos, a definição da metodologia era feita internamente, junto ao diretor de projetos. “Muitas vezes se pegava um orientador só depois de o projeto já ter fechado”. Lembra que isso acontecia devido à falta de disponibilidade dos professores. “Acabava-se utilizando o orientador em questões pontuais”.	Para a elaboração da proposta, lembra de que havia o hábito de se consultar monografias e livros na biblioteca, para se ter idéias. Também eram consultadas propostas anteriores.	Com relação à transição para a área e projetos, onde assumiu como gerente: “não teve treinamento, foi na correria”. Lembra que, apesar disso, havia aprendizado, que se baseava mais na observação e acompanhamento prático da rotina dos gerentes mais experientes. Ressalta a importância de treinamento.	Relata que os projetos eram entregues com 1 semana de atraso em média . Lembra que para a estimativa de prazo do projeto era feito um cronograma no Microsoft Project, que ajudava muito a precisar com mais segurança o tempo necessário. “Sem o Project, fica muito no chute”	Acredita que a qualidade dos projetos “variava muito”, assim como o empenho das pessoas. Para diminuir essa variabilidade, acredita que “deveria haver critérios definidos” do que deve ser atingido em cada tipo de projeto, com o respectivo controle pelos líderes da empresa.

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
Entrevistado “três”	Ingressou na empresa em 1996. Permaneceu por um ano e meio. Iniciou na área de marketing e depois foi para Projetos. Realizou dois projetos e participou de mais de outros 10 apresentando propostas.	Relata que para realizar o diagnóstico se tentava não perguntar ao cliente o que ele precisava diretamente, mas sim fazer uma “batelada de perguntas” para coletar o máximo de dados sobre a situação atual. Então se fazia uma análise do problema, junto com o professor. O papel do gerente, num primeiro momento, era de captar informações, de “fazer o cliente falar”. Utilizava-se um roteiro estruturado de entrevista para estimular o cliente a falar sobre todos os tópicos necessários para, depois, proceder a identificação do problema, e definir qual a área do projeto. “É preciso treinar as pessoas para que elas saibam fazer as perguntas certas”.	Relata que a definição da metodologia era feita pelo orientador.	Lembra que o orientador desempenhava um papel importante na proposta, pois ele efetivamente validava o projeto antes de ser entregue ao cliente. “Nenhuma proposta saía da PS Júnior sem ter o aval do professor orientador”. Era feita com base num “esqueleto” padrão, “depois se colocava a carne”, se descrevia o problema do cliente, os objetivos, cronograma, etc.	Acredita que o ponto crítico da proposta não era questão de alinhamento da proposta ao problema, mas sim a dificuldade dos clientes em compreender como a solução ia resolver o problema dele. “Pessoas que têm empresas normalmente são muito práticas, e têm dificuldades de lidar com conceitos.” É uma questão de linguagem, principalmente no momento em que se apresenta a proposta e se apresenta o argumento de vendas ao cliente. “É preciso traduzir a proposta na linguagem que o cliente entende”.	Lembra que era comum haver atrasos nos projetos. Um dos motivos é que se fechavam projetos sem ter os consultores selecionados ou “engatilhados”. A estimativa do tempo de duração dos projetos era feita “muito no feeling” do gerente, não havia um trabalho científico nesse sentido.	Relata que a qualidade geral dos projetos desenvolvidos era boa. Ressalta que a existência de clientes que voltavam que faziam dois ou três projetos, era o indicador dessa qualidade. “Havia uniformidade na qualidade principalmente porque boa parte dos projetos era orientada pelo mesmo professor, e havia um diretor da empresa que zelava pela uniformidade da qualidade”. Acredita que havia mais qualidade nos projetos antigamente, pois o envolvimento do orientador era maior.
Entrevistado “quatro”	Ingressou em 2003, tendo permanecido por um ano e meio. Iniciou na área de Finanças, depois realizou um projeto como gerente e coordenou outro	Relatou que, na sua experiência, os clientes já vieram com o problema definido, já com um diagnóstico pronto e com uma perspectiva de solução a ser desenvolvida (teste de embalagem). Contudo, acredita que, na maioria dos casos, o cliente não chega com o problema bem definido, sendo necessário tempo e esforço para realizar o diagnóstico.	Relatou que a definição da metodologia foi feita pelo professor orientador. Acredita que existe variabilidade nas metodologias adotadas, pois cada professor orientador segue uma linha de pesquisa, e acaba direcionando o	Não vê grandes dificuldades na elaboração da proposta e acredita que sua maioria está alinhada à real necessidade do cliente.	Relatou que não houve preparação para virar gerente de projetos. “Foi de uma hora pra outra, por causa da necessidade de pessoas na área de projetos”. Ressalta, entretanto, que apesar de não haver um treinamento específico, o conhecimento era	Lembra que, em geral, os projetos não atrasavam. Para o planejamento do prazo era utilizado o MS Project, que ajudava no posterior gerenciamento do cronograma.	Entende que a qualidade dos projetos varia. Contudo, atribui isso à dificuldade de padronização no setor de serviços. Mas acredita que seria melhor se houvesse mais uniformidade. Relatou que alguns clientes deram uma

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
[...]	como diretor da área.		projeto de acordo com ela.		adquirido informalmente no dia-a-dia, através do acompanhamento dos membros mais experientes no atendimento aos clientes.		opinião muito positivo com relação à qualidade do projeto, tendo o cliente ressaltado que foi tão boa quanto à de uma “consultoria sênior”.
Entrevistado “cinco”	Ingressou na empresa em 1998, como pesquisadora. Logo depois foi para Projetos. Ficou dois anos. Realizou mais de 20 projetos.	Acredita que a realização do diagnóstico é a maior dificuldade para os projetos de consultoria da PS. “É o ponto-chave”. Na sua época o diagnóstico iniciava com a coleta de informações do cliente, seguindo-se um roteiro de perguntas. “Saber o que perguntar é a questão mais importante. Se isso for feito no improviso, a chance de errar é bem maior.” Depois o problema era debatido internamente na PS Júnior pela área de projetos. Por fim, tudo isso era levado para o orientador, “e era ele quem batia o martelo”. Acredita que os clientes de pequeno porte tinham baixo grau de clareza em relação ao problema, ao passo que os de médio e grande porte “sabiam o que queriam”. Para empreendedores, havia um “tema de casa” entregue na primeira reunião, para auxiliar o cliente a organizar suas idéias.	Entende que a definição da metodologia precisa necessariamente passar pelo orientador. “É melhor quando o gerente já tem uma boa idéia da metodologia que pode ser adotada, mas é preciso humildade para reconhecer que o orientador é que bate o martelo”.	Como na época não havia informatização, não havia a questão de se basear demais nos projetos anterior.	Relata que em sua época havia treinamentos específicos sobre os produtos da empresa. Havia, por exemplo, treinamento de diagnóstico, dado por ex-membros. Ressalta que havia diversos treinamentos formais. Acredita que deveria haver um treinamento intensivo sobre metodologia de projetos, algo próximo a duas semanas. “Então o gerente deveria ser munido de ferramentas para trabalhar”, como <i>checklist</i> de diagnóstico, por exemplo. “É preciso mostrar ao novo gerente o fluxo do processo desenhado. Não se deve esperar que cada novo gerente crie todas as ferramentas de	Lembra que o prazo médio dos projetos era de um mês para os qualitativos e dois para os quantitativos. “Havia atrasos, mas eram poucos significativos”. A estimativa do tempo era feita juntamente com orientador, quando se definiam todas as etapas e a respectiva duração. Sempre se comparava o grau de complexidade do novo projeto em relação com os anteriores para estimar o tempo do novo projeto.	Acredita que a variabilidade era muito grande. Seria melhor se houvesse mais uniformidade.



## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
					que precisa ao ingressar na área”.		
Entrevista do “seis”	Ingressou em 2000. Ficou dois anos. Iniciou em RH e depois foi gerente de Projetos. Realizou três projetos.	“O grande entrave do diagnóstico é não saber que perguntas fazer ao cliente, quais informações extrair”. “Quando se ia até o professor orientador, muitas vezes ele percebia que faltavam informações, e solicitava que se contatasse o cliente novamente”. Acredita que quando o projeto não fecha, é porque o cliente não tinha um bom grau de clareza do que queria, principalmente no caso de empreendedores que pretendiam abrir um negócio.	Feita pelo gerente com base na similaridade de casos anteriores. O papel do orientador era validar o que o gerente levava.	Feita com base em propostas anteriores, preenchendo um arquivo-modelo. Não vê grandes problemas com isso, pois relata que 90% dos casos eram iguais, ou seja, a repetição dos casos permitia a utilização desse sistema.	Houve apenas workshops de treinamento. Era informal. Acredita que se deveriam organizar cases, workshop dos produtos. O treinamento só não pode obstruir ou tornar muito lenta a passagem de membros internos para a área de projetos, pois isso impactaria a capacidade operacional da empresa de atender mais clientes.	Projetos tinham em média dois meses de duração. “Na minha época não tinha fila de espera para clientes. Tinha hora extra pros membros envolvidos.”	A qualidade dos projetos dependia muito do comprometimento tanto do gerente quanto dos consultores. Os orientadores tinham papel de zelar pela qualidade dos projetos.
Entrevistado “sete”	Ingressou na empresa em 2000, diretamente na área de Projetos, onde atuou como gerente. Ficou dois anos na empresa. Realizou cerca de oito projetos.	Relatou que o diagnóstico era debatido junto com o orientador, com base na coleta do depoimento do cliente pelo gerente de projetos. Acredita que o ponto crítico do diagnóstico está relacionado ao não-envolvimento do orientador, devido à falta de disponibilidade. Acredita também que a empresa tem uma “cultura de tratar todos os projetos como projetos de marketing”, que seria resultado de os professores dessa área historicamente terem sido muito mais acessíveis do que os de outras áreas. “Hoje vejo que havia um claro direcionamento para marketing, não-intencional, mas	Relatou que a definição da metodologia era feita sempre juntamente com o professor o orientador: “Levava-se o problema até o orientador, e deixava-se ele decidir qual a metodologia mais adequada”. Acredita que é importante o gerente de projetos não ir até o professor com a metodologia já definida, apenas para validar, pois, além de mal-visto, demonstra falta de	A elaboração da proposta era normalmente realizada com base em projetos anteriores, com escolha feita pela similaridade. Acredita que o gerente deveria consultar livros, artigos, modelos para elaborar uma proposta bem estruturada.	Entende que o treinamento é uma das questões mais importantes para o sucesso da empresa, embora historicamente nunca tenha sido bem estruturada. Lembra de ter havido algumas palestras e workshops como treinamento, embora o aprendizado ocorresse de uma maneira mais informal, no dia-a-dia. Acredita que os membros da PS precisam estudar mais	Lembra de que a maior parte dos projetos atrasava. “Às vezes por imitação de tempo do professor. Às vezes porque fica dependendo do cliente, que não entrega todas as informações solicitadas. Às vezes por falta de planejamento ou de controle do gerente de projetos”.	Acredita que a qualidade dos projetos poderia ser melhorada, dado que a PS está inserida num ambiente privilegiado, ou seja, dentro da UFRGS, o que, teoricamente, significa ter os melhores professores e os melhores alunos à disposição.

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
		resultante da cultura, da miopia do gerente, da tendência de permanecer dentro da zona de conforto de conhecimento da empresa”.	humildade.		os projetos anteriores, os casos de clientes antigos.		
Entrevistado “oito”	Ingressou em 2001, tendo permanecido um ano e meio. Ingressou diretamente na área de Projetos. Realizou dois projetos como consultor e sete como gerente.	O diagnóstico era feito juntamente com o professor orientador. Contudo, entende que a maior dificuldade para a realização do diagnóstico era a escolha das perguntas que deveriam ser feitas. “Em geral o gerente não sabia o que perguntar”. Lembra também de que muitas vezes era preciso contatar o cliente diversas vezes, pois na 1ª reunião o gerente não tinha coletado todas as informações necessárias para formular o problema.	A definição do método era feita pelo orientador. Contudo, o gerente de projetos já tinha uma idéia de qual metodologia seria adotada para aquela situação.	A elaboração da proposta era baseada nas propostas anteriores. Como havia pouco treinamento, isso era feito “meio que no susto”.	“Quando entrei na PS não tive treinamento. O que tive foram algumas conversas, com dicas.” Lembra que o aprendizado na PS Júnior é adquirido no dia-a-dia, pela observação, mas que deveria também haver treinamento formal, com conteúdo conceitual.	Lembra que Havia atrasos, mas de poucas semanas. Acredita que a coleta de dados é a fase em que “sempre se planeja menos tempo do que o necessário”. Por isso, as últimas fases, de análise e elaboração do relatório final, “são realizadas sempre com pressa”.	Entende que, uma vez que os projetos são baseados em propostas anteriores, existe um padrão de qualidade, que é “padrão das propostas anteriores”. Acredita a qualidade dos projetos depende principalmente da iniciativa e do empenho das pessoas para aplicar naquele projeto, naquele momento, um conhecimento que elas estão (ou deveriam estar) adquirindo paralelamente.
Entrevistado “nove”	Ingressou na PS Júnior em 2001, tendo permanecido por um ano e meio. Iniciou na área de Projetos, e depois trabalhou na área de marketing. Realizou oito	Relatou que havia envolvimento do orientador no diagnóstico. Contudo, o ponto crítico era a formulação do problema, pois muitas vezes o diagnóstico era feito “totalmente dependendo da visão do cliente”. Além disso, ressalta que “não havia critérios bem definidos de como fazer o diagnóstico”. Lembra que se chegou a elaborar um modelo estruturado de entrevista com o cliente justamente para evitar que o	Lembra que a definição da metodologia era feita juntamente com o professor orientador, após definir e descrever o problema. Acredita que o problema não está no planejamento da metodologia, que cabe ao professor, mas sim na execução, realizada	Relata que as propostas eram elaboradas com base nos projetos anteriores. “Embora não houvesse uma padronização formal, isso acabava padronizando”. Contudo, ressalta	O treinamento consistiu em algumas palestras explicativas e na transferência de aprendizado do dia-a-dia, o que era informal. Com relação às maiores dificuldades do gerente de projetos, lembra que elas. “Estão ligadas a planejamento”. Por isso,	Entende que o prazo é a questão difícil, pois acontecem imprevistos que precisam ser gerenciados. A estimativa de tempo era feita através do somatório de todas as fases,	Acredita que a PS Júnior conseguia manter uma uniformidade na qualidade dos projetos. “Pois sempre se trabalhou muito com base no projeto anterior”. Acredita, contudo, que a empresa carece de padrões de trabalho, relatórios e critérios

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
[...]	projetos como gerente.	diagnóstico representasse apenas “a versão pessoal dos fatos”. Ressalta, ainda: “para fazer um bom diagnóstico é preciso entrar no mundo do cliente. [...] Seria preciso ficar um tempo vivenciando o negócio do cliente no dia-a-dia, talvez uma semana”. Acredita que, em boa parte dos casos, o problema do cliente é diferente do que ele, cliente, pressupõe.	pelos alunos. “Faltam critérios. Falta padronização de como fazer”. “Não significa que devem ser usadas sempre as mesmas técnicas, mas sim que, quando forem utilizadas, devem contemplar no mínimo tais e tais características”.	que a dificuldade para a elaboração da proposta era menor do que a enfrentada na fase do diagnóstico, por exemplo.	aconselha que fossem organizados treinamentos com esse foco.	calculado em uma planilha de Excel, e tendo-se por base o tempo planejado dos projetos anteriores. Em geral, os projetos eram entregues no prazo.	para os produtos que são gerados. Lembra, por fim, que a qualidade dos projetos depende muito do interesse das pessoas, do empenho.
Entrevistado “dez”	Ingressou em 2004, tendo permanecido por um ano. Iniciou na área de RH, e depois realizou um projeto como gerente.	“O diagnóstico foi feito pelo próprio cliente”. No seu caso isso não foi um problema, pois o cliente tinha clareza do que precisava (plano de negócios para tomada de empréstimo junto a instituições financeiras). Contudo há os casos em que o cliente não tem clareza do problema, e então não se deve simplesmente seguir o cliente acredita que deve ser feito.	A metodologia foi definida pelo professor orientador.	“A elaboração das propostas é totalmente baseada nos projetos anteriores”.	“Não houve preparação [para virar gerente]”. Acredita que “todo gerente deveria participar de um projeto como consultor antes de virar gerente.”. Acredita que a questão da capacitação é uma das questões mais importantes da PS, e ainda há muito por ser feito.	Lembra que normalmente os projetos não atrasavam. Os gerentes realizavam o planejamento detalhado do prazo através do Microsoft Project.	Acredita a qualidade dos projetos depende muito do gerente encarregado do projeto. “A qualidade varia conforme as pessoas”. Acredita que seria melhor se houvesse mais uniformidade na qualidade dos projetos.
Entrevistado “onze”	Ingressou na PS Júnior em 2002, tendo permanecido um ano e meio. Ingressou na área de Marketing e depois foi para a área de projetos. Realizou quatro	“Relatou que o diagnóstico era realizado com envolvimento do orientador.” Costumava-se também conversar com ex-membros da PS Júnior que tivessem experiência naquele tipo de projeto.” Relatou que a questão crucial era saber “quais perguntas se deveria fazer ao cliente”, pois havia “muito improviso”. Entende que a maior dificuldade do	Relatou que a definição da metodologia era feita pelo professor orientador. Contudo, adverte para o risco de se segui-lo “cegamente”. Teve uma experiência de grande atraso num projeto justamente por causa da metodologia	Relatou que a elaboração da proposta era realizada com base nos projetos anteriores, sem grandes dificuldades. Ressalta que a agilidade na entrega das	Lembra que não houve capacitação formal alguma para o gerente de projetos. Mas que o aprendizado era adquirido no dia-a-dia, através do acompanhamento da rotina dos gerentes mais experientes. Acredita que deveria	Lembra que, em geral, os projetos atrasavam pouco. Contudo, um de seus projetos atrasou seis meses, devido aos problemas na coleta de dados, pois a taxa de retorno dos	Acredita que “a garantia da qualidade está naquela pessoa que é responsável pelo projeto. Depende do gerente”. Entende que não há uniformidade na qualidade dos projetos desenvolvidos pela empresa,

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
[...]	projetos, dois como consultor e dois como gerente.	diagnóstico é a captação efetiva da necessidade do cliente. Adverte, contudo, que historicamente se investe pouco tempo o diagnóstico.	adotada.	propostas é muito importante, pois a demora desestimula o cliente a fechar o projeto, o que acontecia com frequência.	haver treinamentos de conteúdo, preferencialmente aproveitando ex-membros.	questionários enviados por fax foi muito abaixo do esperado. “Tivemos um grande desvio, por uma grave falha de planejamento”.	principalmente pela falta de treinamento, o que permitira cada um fazer as coisas “conforme seus critérios pessoais”.
Entrevistado “doze”	Ingressou em 2004 e permaneceu por dois anos. Iniciou na área de Relações Externas e depois foi para Projetos, onde realizou três projetos como gerente e supervisionou outros seis como diretor.	Relatou que o diagnóstico nem sempre era realizado juntamente com o professor orientador, por causa da indisponibilidade. Acredita que atualmente “o problema da PS é que ela tenta adaptar o problema do cliente às soluções que dispõe, ao invés de desenvolver a solução conforme o problema identificado no negócio do cliente.”. Nesse sentido, acredita que o diagnóstico é falho, e que as pessoas da PS “não sabem diferenciar os serviços, pois há pouco estudo das diversas metodologias disponíveis”. O resultado disso é que há situações em que as propostas não refletem a verdadeira necessidade do cliente.	Acredita que a definição da metodologia é o principal papel do orientador. “Mas os membros da PS precisam entender os porquês de escolher um determinado método e não outro. Para isso é preciso estudo”. Acredita que a PS está “muito presa à sua cartilha, falta inovação, falta acompanhar o que o mercado está fazendo e oferecendo”.	Acredita que a pressa na entrega da proposta prejudica a qualidade e a validade do projeto. “É necessário estressar a proposta antes de entregar ao cliente, discutir internamente, com o professor, etc”. em reunião de área de Projetos. Contudo, salienta que a agilidade na entrega da proposta influi muito na decisão do cliente de fechar ou não o projeto.	Tentou organizar um programa de treinamento em que, cada vez que fosse feita uma transição de membros internos para a área de projetos, seria montada uma turma, a qual receberia uma série de palestras de ex-membros. Contudo, o treinamento. A leitura das resenhas (“lições aprendidas”) seria a primeira etapa de capacitação dos novos gerentes.	A maior parte dos projetos atrasa, principalmente porque o diretor da área acaba tendo por base suas experiências pessoais e não uma base histórica. Outra questão é que as pessoas acabam se adaptando ao prazo que lhes é dado, seja curto, seja longo. Hoje vejo que é necessária uma atualização do que está em voga no mercado.	Entende que a qualidade dos projetos varia bastante, entre ótimo e ruim. Acredita que a qualidade depende da experiência e empenho da equipe e também da atenção recebida pelo professor orientador. Para aumentar a qualidade, sugere foco em treinamentos.
Entrevistado “treze”	Ingressou em 2005. Está há um ano e meio na empresa.	Relatou que o diagnóstico era feito apenas com base na 1ª reunião com o cliente. Entende que seria “muito pouco”, que isso seria uma falha.	Relatou que a escolha do método era feita pelo professor orientador. O entrevistado viveu uma	Relatou que as propostas são redigidas com base em projetos	Relatou que o treinamento que recebeu consistiu em dois workshops e uma	A duração do projeto normalmente é estabelecida com	Acredita que a qualidade varia bastante, principalmente conforme o empenho da

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
[...]	Iniciou na área de Relações Externas, depois foi gerente de projetos. Realizou três projetos como gerente, e acompanhou cerca de seis como diretor.	“A PS tenta vender aquele tipo de projeto com que a gente mais trabalha, que é mais fácil de fazer, pois estamos habituados. A PS Júnior não tenta entender profundamente a necessidade do cliente. [...] Existe uma dificuldade para captar a essência do problema” Entende que a maioria dos clientes tem pouca clareza em relação ao próprio problema, dificultando o desenvolvimento de uma solução pertinente.	experiência de exceção, pois foi adotada uma metodologia nunca aplicada em projetos anteriores, houve diversas dificuldades, principalmente na execução. Alerta para o risco na escolha de metodologias inovadoras.	anteriores. “95% das propostas são uma maquiagem de propostas anteriores. Tenta-se sempre fazer propostas personalizadas, mas isso às vezes não acontece ou não é possível.	apresentação. Acredita que o gerente de projetos acaba tendo de instruir-se a si mesmo, o que deveria mudar. “O projeto caiu do céu. Eu estava como gerente, mas não tinha noção nenhuma do que era um projeto, de como era difícil, de como a área era complicada de trabalhar. Não teve uma transição.”	base no <i>feeling</i> do gerente ou diretor de projetos. O cronograma detalhado só é feito depois que o projeto fecha, por falta de tempo. Dessa forma, para não atrasar o projeto, é preciso fazer horas extras diariamente.	equipe e da rigidez do diretor de projetos. Acredita que alguns setores, como escritórios de advocacia e arquitetura, por exemplo, devem ser criteriosamente analisados antes de fechar o projeto, pois há risco de menor qualidade devido às dificuldades para se conseguir informações nesses segmentos.
Entrevistado “quatorze”	Ingressou em 2006, e está na empresa há um ano. Iniciou na área de Finanças, depois foi para RE e por fim para Projetos. Já realizou um projeto, e tem outros quatro em fase de proposta.	Relatou que atualmente os professores não são envolvidos na fase do diagnóstico, devido à pressão do tempo para entrega da proposta e à dificuldade de se conseguir um orientador. Relatou que muitas vezes “se tenta simplesmente encaixar o problema do cliente num produto da PS Júnior, sem explorar a real necessidade do cliente, aprofundar o entendimento do problema”. Lembra que falta também captar melhor os resultados que o cliente espera obter do projeto, as expectativas do cliente”. Acredita que uma das melhorias que precisa ser implementada no diagnóstico é a utilização de um <i>checklist</i> .	Relatou que a definição da metodologia é normalmente feita pelo professor. Acredita que hoje há muita preocupação excessiva com a execução e descrição da metodologia. “Os relatórios versam mais sobre o método do que sobre a análise dos dados, sobre os resultados”. Ressalta: “descrevemos claramente os passos a ser seguidos, mas com pouca clareza de resultados	Questiona os critérios para escolha do projeto-base para a elaboração das propostas. “O que existe é um julgamento de qual projeto é mais parecido”. Acredita que o maior problema da elaboração da proposta é que “se gasta muito tempo fazendo pesquisa na internet pra enfeitar a proposta, inserindo dados do mercado, mas	“Treinamento? Sinceramente... Não houve!” Lembra que o conhecimento é adquirido na prática e informalmente, através do acompanhamento da rotina dos membros mais antigos. Acredita que a capacitação para virar gerente de projetos deveria começar meses antes da transição, durante o período em que o membro interno está trabalhando nas áreas (como MKT, Finanças e RE). “Dessa forma haveria tempo suficiente para ir	Relatou que a estimativa do tempo do projeto é feita “meio que no chute mesmo, ou com base no que o cliente espera”. Relata que atualmente o cronograma detalhado só está sendo elaborado depois que o projeto já fechou (já foi assinado um contrato com um compromisso de prazo a ser cumprido).	Considera que existe um padrão de qualidade, até porque muitos projetos são repetitivos. Contudo declara que “ainda não existe um controle de qualidade, critérios definidos para cada tipo de projeto”. Acredita que esse é outro ponto em que é necessário haver melhorias na empresa.

## ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO PARCIAL DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Nome (cód.)	Perfil	Tópicos abordados					
		Diagnóstico	Definição da metodologia	Elaboração da Proposta	Treinamento do gerente	Prazos e cronograma	Qualidade dos Projetos
[...]				pouco tempo no diagnóstico mesmo, na descrição do problema”.	preparando as pessoas com calma”.		

*ANEXO C: BUILDING BLOCKS*





## Building Block 2 – Dados Secundários (completo)

### Quadro com especificação de conteúdo

Campo	Descrição
Título	Dados secundários (completo)
Objetivo	Conhecer as características do mercado-alvo e levantar informações para suportar a análise de dados primários.
Produto	Resumo contendo a análise das principais informações encontradas.
Duração	7 dias
Custo	R\$ 199
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Planejamento e revisão teórica</li> <li>4. Leitura, coleta e triagem dos dados</li> <li>5. Análise de dados e elaboração do relatório parcial</li> </ol>
Recomendações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A Folha de São Paulo e a Zero Hora, assim como outros jornais, vendem “dossiês” sob encomenda, com histórico de reportagens sobre o assunto em pauta. Recomenda-se adquirir essas informações (em geral gasta-se menos de R\$ 50,00).</li> <li>2. Pode ser útil ir até uma banca de revistas e perguntar sobre publicações especializadas, as quais, por vezes, são disponibilizadas sob encomenda.</li> <li>3. Na Internet, procure dados secundários em sites de associações de classe, órgãos governamentais, artigos científicos. Os autores citados na bibliografia abaixo indicam dezenas de sites e fontes de dados secundários em seus livros.</li> </ol>
Bibliografia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Malhotra (2001), cap 4, pág. 127</li> <li>2. Kotler (2000) cap 4 pág., 128</li> <li>3. Boone e Kurtz (1998), cap 6, pág. 152</li> <li>4. Churchill e Peter (2000), cap 5, pág. 129</li> </ol>
Professores Orientadores	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Ex-membros	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Projetos de Benchmark	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Vantagens	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidade imediata</li> <li>2. Baixo custo</li> <li>3. Subsídio para formular melhor o problema e/ou ter uma visão do panorama do mercado.</li> <li>4. Ajudam na interpretação dos dados primários</li> </ol>
Desvantagens	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menor relevância e exatidão das informações em relação a dados primários .Como os dados secundários foram coletados para fins diversos daqueles do problema em pauta, sua utilidade para a solução pode ser limitada de várias maneiras importantes, inclusive</li> <li>2. Os dados secundários podem conter informações excessivamente desatualizadas.</li> </ol>

### Tela do Microsoft Project

The screenshot shows the Microsoft Project interface with a task list table. The table columns are: Task Name, Preced, % concluída, Trabalho, Duração, Início, Término, Custo, and Nomes de recursos. The task list includes a summary task 'Dados secundários Completo' and its sub-tasks: 'Custo dos dados secundários', 'Planejamento e revisão teórica', 'Leitura, coleta e triagem de dados', and 'Análise de dados e elaboração do relatório parc'.

Task Name	Preced	% concluída	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo	Nomes de recursos
<b>Dados secundários Completo</b>		0%	60 hrs	7 dias	Seg 28/5/07	Ter 5/6/07	R\$ 199	
Custo dos dados secundários		0%	0 hrs	0 dias	Seg 28/5/07	Seg 28/5/07	R\$ 75	
Planejamento e revisão teórica		0%	12 hrs	1 dia	Seg 28/5/07	Seg 28/5/07	R\$ 28	Gerente Projetos; Consulto
Leitura, coleta e triagem de dados	4	0%	32 hrs	4 dias	Ter 29/5/07	Sex 1/6/07	R\$ 64	Consultor 1; Consultor 2
Análise de dados e elaboração do relatório parc	5	0%	16 hrs	2 dias	Seg 4/6/07	Ter 5/6/07	R\$ 32	Consultor 1; Consultor 2



### Building Block 8 - Cliente Oculto

#### Quadro com especificação de conteúdo

Campo	Descrição
Título	Cliente Oculto (n=10)
Objetivo	Vivenciar situações reais de compra e/ou consumo dos produtos e serviços, avaliando a experiência em suas diversas dimensões (tanto da organização-cliente como dos concorrentes).
Produto	Quadro-resumo e/ou relatório das visitas.
Duração	4 dias.
Custo	R\$ 88,00.
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planejamento e revisão teórica</li> <li>Realização das visitas</li> <li>Relatório de visitas e elaboração do quadro-resumo</li> <li>Análise de resultados e confecção do Relatório</li> </ol>
Recomendações	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planejar previamente situações que serão simuladas nas visitas aos estabelecimentos.</li> <li>Se possível, utilizar visitantes com o mesmo perfil sócio-econômico, idade e linguagem dos clientes efetivos do estabelecimento.</li> <li>Variar dias da semana e horários em que as visitas são realizadas, se aplicável.</li> </ol>
Bibliografia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Boone e Kurtz (1998), cap 5, pag 155.</li> <li>Churchill e Peter (2000), cap 5, pag 129.</li> <li>Malhotra (2001), cap 6, pag 193.</li> <li>Kotler (2001), cap 4, pag 129.</li> </ol>
Professores Orientadores	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Ex-membros	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Projetos de Benchmark	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Vantagens	<ol style="list-style-type: none"> <li>Permite a avaliação do comportamento efetivo, ao invés de relatos do comportamento pretendido ou preferido.</li> <li>Como trata-se de um método de observação dissimulada, o comportamento das pessoas observadas é natural.</li> </ol>
Desvantagens	<ol style="list-style-type: none"> <li>Embora a observação permita identificar melhor o problema em si e/ou criar hipóteses para o que está acontecendo, essa não é uma técnica que permite avaliar as causas do problema. Para isso, deverá ser aplicada outra técnica, como, por exemplo, entrevistas em profundidade.</li> </ol>

#### Tela do Microsoft Project

Task Name	Predec	% concluída	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo	Nomes de recursos
Entrevista em Profundidade (n=10)		0%	40 hrs	4 dias	Seg 6/8/07	Qui 9/8/07	R\$ 88	
Planejamento e revisão teórica		0%	12 hrs	1 dia	Seg 6/8/07	Seg 6/8/07	R\$ 28	Gerente Projetos;Consulto
Realização das visitas	3	0%	8 hrs	1 dia	Ter 7/8/07	Ter 7/8/07	R\$ 16	Consultor 1;Consultor 2
Transcrição parcial e elaboração do Quadro-resu	4	0%	8 hrs	1 dia	Qua 8/8/07	Qua 8/8/07	R\$ 16	Consultor 1;Consultor 2
Análise de resultados e confecção do Relatório	5	0%	12 hrs	1 dia	Qui 9/8/07	Qui 9/8/07	R\$ 28	Consultor 1;Consultor 2;Ge





### Building Block 6 - Grupo Motivacional (*Focus Group*)

#### Quadro com especificação de conteúdo

Campo	Descrição
Título	Grupo Motivacional ( <i>Focus Group</i> )
Objetivo	Identificar as principais motivações, atitudes, sensações e percepções dos entrevistados com relação a um tema específico.
Produto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quadro-resumo contendo transcrição parcial dos entrevistados com relação a cada tópico abordado.</li> <li>2. Gravação do grupo focal em vídeo.</li> </ol>
Duração	10 dias.
Custo	R\$ 308,00.
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento, revisão teórica e agendamento</li> <li>2. Realização do grupo focal</li> <li>3. Transcrição parcial e elaboração do quadro-resumo</li> <li>4. Análise dos resultados</li> </ol>
Recomendações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar atentamente se a data escolhida para a realização do grupo não coincide com eventos importantes de programação esportiva, cultural, religiosa etc.</li> <li>2. Procurar ter um grupo de pessoas com homogeneidade de perfil sócio-econômico e demográfico; se for interessante coletar a percepção de de pessoas com perfil diferente, é necessário realizar mais de um grupo motivacional.</li> <li>3. Providenciar “coffee break” e carta de agradecimento pela participação.</li> <li>4. É preciso atentar para a seleção dos entrevistados para que, no dia combinado, seja minimizada a probabilidade de que alguém falte.</li> <li>5. Atenção para não considerar os resultados obtidos como conclusivos, pois, na verdade, são apenas exploratórios. O grupo de foco não deve ser tomado como única base para a tomada de decisões.</li> </ol>
Bibliografia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Malhotra (2001), cap. 5, pág. XX</li> <li>2. MacNaghten (2004), cap X, pág. XX..</li> </ol>
Professores Orientadores	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Ex-membros	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Projetos de Benchmark	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Vantagens	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sinergia: o grupo focal pode produzir melhores informações do que entrevistas individuais isoladas devido à interação das pessoas.</li> <li>2. Efeito bola-de-neve: os comentários de uma pessoa podem desencadear uma reação em cadeia com os outros participantes.</li> <li>3. Sentimento de segurança: como as sensações dos participantes são semelhantes, eles sentem-se mais dispostos a se expressar do que se a entrevista fosse individual.</li> <li>4. Velocidade: como vários indivíduos estão sendo entrevistados ao mesmo tempo, a coleta e a análise de dados pode ser processada de forma relativamente rápida.</li> </ol>
Desvantagens	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moderação: a moderação de grupos de foco não é uma tarefa fácil.</li> <li>2. Dificuldade de análise</li> </ol>

Tela do Microsoft Project







### Building Block 9 - Análise SWOT

#### Quadro com especificação de conteúdo

Campo	Descrição
Título	Análise SWOT
Objetivo	Contextualizar a empresa em seu ambiente competitivo e formular estratégias através da combinação da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
Produto	1. Figura-resumo com os 4 quadrantes, 2. Análise comentada por item. 3. Formulação das estratégias.
Duração	5 dias.
Custo	R\$ 116,00.
Etapas	1. Planejamento e revisão teórica 2. Classificação conforme modelo 3. Formulação das metas 4. Formulação das estratégias 5. Elaboração do relatório parcial
Recomendações	Para a formulação das metas 1. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente 2. Os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente 3. As metas devem ser realistas 4. Os objetivos devem ser consistentes Para a formulação das estratégias 1. A estratégia é um plano de como chegar lá; aconselha-se formular as estratégias conforme Michael Porter, que divide em três grupos: (a) liderança total em custos, (b) diferenciação, (c) foco ou nicho de mercado.
Bibliografia	1. Kotler (2001), cap. 3.
Professores Orientadores	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Ex-membros	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Projetos de Benchmark	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Vantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Desvantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)

#### Tela do Microsoft Project

The screenshot shows the Microsoft Project interface with a task list table. The table columns are: Task Name, Predec, % concluída, Trabalho, Duração, Início, Término, Custo, and Nomes de recursos. The tasks listed are: 1. Análise SWOT (52 hrs, 5 dias, R\$ 116); 2. Planejamento e revisão teórica (12 hrs, 1 dia, R\$ 28); 3. Classificação conforme modelo (8 hrs, 1 dia, R\$ 16); 4. Formulação de Metas (8 hrs, 1 dia, R\$ 16); 5. Formulação das estratégias (12 hrs, 1 dia, R\$ 28); 6. Elaboração do relatório parcial (12 hrs, 1 dia, R\$ 28).

Task Name	Predec	% concluída	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo	Nomes de recursos
1		0%	52 hrs	5 dias	Seg 13/8/07	Sex 17/8/07	R\$ 116	
2		0%	12 hrs	1 dia	Seg 13/8/07	Seg 13/8/07	R\$ 28	Gerente Projetos;Consultc
3		0%	8 hrs	1 dia	Ter 14/8/07	Ter 14/8/07	R\$ 16	Consultor 1;Consultor 2
4		0%	8 hrs	1 dia	Qua 15/8/07	Qua 15/8/07	R\$ 16	Consultor 1;Consultor 2
5		0%	12 hrs	1 dia	Qui 16/8/07	Qui 16/8/07	R\$ 28	Consultor 1;Consultor 2;G
6		0%	12 hrs	1 dia	Sex 17/8/07	Sex 17/8/07	R\$ 28	Consultor 1;Consultor 2;G

### Building Block 10 - Matriz BCG

#### Quadro com especificação de conteúdo

Campo	Descrição
Título	Matriz BCG
Objetivo	Avaliar a carteira de negócios de uma empresa e identificar diferentes estratégias para cada caso.
Produto	1. Figura-resumo (Matriz-BCG). 2. Análise textual dos 4 quadrantes.
Duração	4 dias.
Custo	R\$ 100,00.
Etapas	1. Planejamento e revisão teórica 2. Classificação conforme modelo 3. Formulação das estratégias 4. Elaboração do relatório parcial
Recomendações	1. Os modelos devem ser utilizados com cautela, pois podem levar a empresa a colocar ênfase exagerada no crescimento da participação de mercado e a entrar em negócios de alto crescimento, ou desprezar seus negócios atuais. 2. Os resultados do modelo são sensíveis a a classificações e pesos e podem ser manipulados para produzir a localização desejada na matriz. 3. Como o modelo utiliza o processo de cálculo de médias, dois ou mais negócios podem acabar na mesma célula, mas diferir bastante em suas classificações e pesos subjacentes. Muitos negócios acabarão no meio da matriz, como resultado de desvios nas classificações, e isso torna difícil saber qual seria a estratégia adequada. 4. O pior erro que uma empresa poderia cometer seria exigir que todas os negócios tenham a mesma taxa de crescimento ou o mesmo nível de retorno. O ponto principal dessa análise é que cada negócio tem um potencial diferente e exige um objetivo próprio. 5. Cuidar para não deixar poucos recursos para vacas leiteiras (caso em que ficam mais fracas), ou permitir que tenham caixa em excesso (caso em que a empresa deixa de investir o suficiente em novos negócios com potencial de crescimento); 6. Cuidar para não realizar investimentos significativos em abacaxis (animais de estimação), com esperança de inverter suas posições, sem sucesso 7. Atentar para casos em que a empresa mantém muitos pontos de interrogação sem investir suficientemente em nenhum deles.
Bibliografia	1. Kotler (2001), cap. 3, pág. 90. 2. Artigo na Wikipedia: <a href="http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG">http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG</a>
Professores Orientadores	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Ex-membros	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Projetos de Benchmark	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Vantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Desvantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)

Tela do Microsoft Project









## Building Block 14 - Questionário (n=100)

### Quadro com especificação de conteúdo

Campo	Descrição
Título	Questionário (n=100)
Objetivo	Avaliar a performance da organização quantitativamente.
Produto	Análise de dados com tabelas, gráficos e figuras.
Duração	15 dias
Custo	R\$ 648,00. Observação: considerado o valor de R\$ 3,00 por questionário.
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento e revisão teórica</li> <li>2. Elaboração do questionário</li> <li>3. Validar Questionário               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Pré-teste: aplicação do questionário</li> <li>3.2. Pré-teste tabulação e análise de dados</li> <li>3.3. Validar questionário com Cliente</li> </ol> </li> <li>4. Aplicação do Questionário (n=100)</li> <li>5. Estudo: revisão de estatística</li> <li>6. Tabulação dos dados</li> <li>7. Preparação do banco de dados</li> <li>8. Análise de dados</li> <li>9. Confecção do Relatório parcial</li> </ol>
Recomendações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Validar o questionário com o cliente antes de iniciar a aplicação.</li> <li>2 Ao validar o questionário, fazer o pré-teste da análise, para certificar que as escalas e a classificação das variáveis estão de acordo com as análises pretendidas.</li> </ol>
Bibliografia	Malhotra (2001) Kotler (2000)
Professores Orientadores	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Ex-membros	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Projetos de Benchmark	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Vantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Desvantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)

### Tela do Microsoft Project

Task Name	Predec	% concluída	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo	Nomes de recursos
1								
2		0%	168 hrs	15 dias	Seg 10/9/07	Sex 28/9/07	R\$ 648	
3		0%	12 hrs	1 dia	Seg 10/9/07	Seg 10/9/07	R\$ 28	Gerente Projetos; Consultc
4		0%	8 hrs	1 dia	Ter 11/9/07	Ter 11/9/07	R\$ 16	Consultor 1; Consultor 2
5		0%	28 hrs	3 dias	Qua 12/9/07	Sex 14/9/07	R\$ 60	
6		0%	8 hrs	1 dia	Qua 12/9/07	Qua 12/9/07	R\$ 16	Consultor 1; Consultor 2
7		0%	8 hrs	1 dia	Qui 13/9/07	Qui 13/9/07	R\$ 16	Consultor 1; Consultor 2
8		0%	12 hrs	1 dia	Sex 14/9/07	Sex 14/9/07	R\$ 28	Consultor 1; Consultor 2; G
9		0%	12 hrs	3 dias	Seg 17/9/07	Qua 19/9/07	R\$ 300	CEPA
10		0%	24 hrs	3 dias	Seg 17/9/07	Qua 19/9/07	R\$ 48	Consultor 1; Consultor 2
11		0%	12 hrs	1 dia	Qui 20/9/07	Qui 20/9/07	R\$ 28	Consultor 1; Consultor 2; G
12		0%	12 hrs	1 dia	Sex 21/9/07	Sex 21/9/07	R\$ 28	Consultor 1; Consultor 2; G
13		0%	36 hrs	3 dias	Seg 24/9/07	Qua 26/9/07	R\$ 84	Consultor 1; Consultor 2; G
14		0%	24 hrs	2 dias	Qui 27/9/07	Sex 28/9/07	R\$ 56	Consultor 1; Consultor 2; G





## Building Block 16 - Questionário (n=400)

### Quadro com especificação de conteúdo

Campo	Descrição
Título	Questionário (n=400)
Objetivo	Avaliar a performance da organização quantitativamente.
Produto	Análise de dados com tabelas, gráficos e figuras.
Duração	20 dias.
Custo	R\$ 1.576,00. Observação: consideradoo valor de R\$ 3,00 por questionário.
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento e revisão teórica</li> <li>2. Elaboração do questionário</li> <li>3. Validar Questionário               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Pré-teste: aplicação do questionário</li> <li>3.2. Pré-teste tabulação e análise de dados</li> <li>3.3. Validar questionário com Cliente</li> </ol> </li> <li>4. Aplicação do Questionário (n=400)</li> <li>5. Estudo: revisão de estatística</li> <li>6. Tabulação dos dados</li> <li>7. Preparação do banco de dados</li> <li>8. Análise de dados</li> <li>9. Confecção do Relatório parcial</li> </ol>
Recomendações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validar o questionário com o cliente antes de iniciar a aplicação.</li> <li>2. Ao validar o questionário, fazer o pré-teste da análise, para certificar que as escalas e a classificação das variáveis estão de acordo com as análises pretendidas.</li> </ol>
Bibliografia	Malhotra (2001) Kotler (2000)
Professores Orientadores	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Ex-membros	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Projetos de Benchmark	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Vantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)
Desvantagens	(observação: preenchimento deverá ser feito posteriormente pela PS Júnior)

### Tela do Microsoft Project

Task Name	Predec	% concluída	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo	Nomes de recursos
1								
2		0%	196 hrs	27 dias	Ter 9/10/07	Qua 14/11/07	R\$ 1.576	
3		0%	12 hrs	1 dia	Ter 9/10/07	Ter 9/10/07	R\$ 28	Gerente Projetos; Consultc
4		0%	8 hrs	1 dia	Qua 10/10/07	Qua 10/10/07	R\$ 16	Consultor 1; Consultor 2
5		0%	28 hrs	3 dias	Seg 22/10/07	Qua 24/10/07	R\$ 60	
6		0%	8 hrs	1 dia	Seg 22/10/07	Seg 22/10/07	R\$ 16	Consultor 1; Consultor 2
7		0%	8 hrs	1 dia	Ter 23/10/07	Ter 23/10/07	R\$ 16	Consultor 1; Consultor 2
8		0%	12 hrs	1 dia	Qua 24/10/07	Qua 24/10/07	R\$ 28	Consultor 1; Consultor 2; G
9		0%	28 hrs	7 dias	Qui 25/10/07	Sex 2/11/07	R\$ 1.200	CEPA
10		0%	24 hrs	3 dias	Qui 25/10/07	Seg 29/10/07	R\$ 48	Consultor 1; Consultor 2
11		0%	24 hrs	2 dias	Seg 5/11/07	Ter 6/11/07	R\$ 56	Consultor 1; Consultor 2; G
12		0%	12 hrs	1 dia	Qua 7/11/07	Qua 7/11/07	R\$ 28	Consultor 1; Consultor 2; G
13		0%	36 hrs	3 dias	Qui 8/11/07	Seg 12/11/07	R\$ 84	Consultor 1; Consultor 2; G
14		0%	24 hrs	2 dias	Ter 13/11/07	Qua 14/11/07	R\$ 56	Consultor 1; Consultor 2; G

## ANEXO D: CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR

## ANEXO E: HISTÓRICO DO MOVIMENTO JÚNIOR

ANEXO F: EMPREENDEDORISMO SOCIAL E EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL



## CONCEITO

APROVADO EM ASSEMBLÉIA GERAL NO XI ENEJ - ENCONTRO NACIONAL DE EMPRESAS JUNIORES EM JULHO DE 2003, SALVADOR-BA.

### Capítulo I

Artigo 1º - O "Conceito Empresa Júnior" é a definição utilizada para determinar as organizações que se caracterizam ou não como Empresa Júnior.

### Capítulo II - Dos Aspectos Jurídicos e Tributários

Artigo 2º - Uma Empresa Júnior deverá estar registrada perante a Receita Federal e órgãos governamentais como uma associação civil sem fins lucrativos. Desta forma, toda a legislação e tributação federal, estadual e municipal inerente a esta classificação decairão sobre a Empresa Júnior.

Artigo 3º - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu estatuto registrado em cartório.

Artigo 4º - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu CNPJ próprio.

Artigo 5º - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, a mesma deve possuir Nota Fiscal Própria.

Artigo 6º - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, suas instalações devem estar amparadas por um Alvará da Prefeitura.

### Capítulo III - Dos Aspectos Éticos

Artigo 7º - A Empresa Júnior deve ter como finalidades:

- A) promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados.
- B) promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade, através de suas atividades.
- C) fomentar o espírito empreendedor de seus associados.
- D) promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho.
- E) promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus associados.

Artigo 8º - A Empresa Júnior não pode ter como finalidades:

- A) captar recursos financeiros para a Instituição de Ensino através da realização dos seus projetos ou outras atividades.
- B) captar recursos financeiros para seus integrantes através dos projetos ou outras atividades.
- C) elevar o conceito do Curso e Instituição de Ensino diante do MEC e da sociedade.
- D) realizar aplicações financeiras com fins de acumulação de capital.

Artigo 9º - A Empresa Júnior e suas entidades representativas não se envolverão com qualquer forma de ideologia e pensamento de partidos políticos.

#### **Capítulo IV - Dos Integrantes e da forma de participação dos mesmos**

Artigo 10 - Somente alunos da Instituição de Ensino, graduação ou tecnológico, podem participar do quadro administrativo da empresa.

Artigo 11 - O aluno deve ter como vínculo com a Empresa Júnior: ou voluntariado ou estágio.

Inciso - O voluntariado e o estágio são regidos pelas leis nº 9602 (de 18 de fevereiro de 1998) e nº 6494 (de 07 de dezembro de 1977), respectivamente.

#### **Capítulo V - Dos projetos realizados pela Empresa Júnior**

Artigo 12 - Só podem ser executados projetos que façam parte do currículo teórico dos cursos ligados à Empresa Júnior.

Artigo 13 - Todo o serviço prestado a cliente, por uma Empresa Júnior, devem receber orientação em sua totalidade.

Inciso - Orientação: Acompanhamento crítico, o qual deve provir preferencialmente de professores da Instituição de Ensino à qual a Empresa Júnior está ligada. Na falta de professores dispostos a orientar estes projetos, a Empresa Júnior poderá recorrer a profissionais de nível superior devidamente habilitados na área do projeto.

Artigo 14 - A Empresa Junior deve focar seus projetos para o público de micro empresas e empresas de pequeno porte.

## **Capítulo VI - Dos Aspectos Acadêmicos**

Artigo 15 - A existência da Empresa Júnior deve ser reconhecida formalmente como tal pela Instituição de Ensino.

## **Capítulo VII - Dos Aspectos Internos**

Artigo 16 - A eleição dos órgãos deliberativos e administrativos deve ser feita por eleição direta, exceção feita aos casos de vacância temporária dos mesmos.

Artigo 17 - A maioria dos recursos da Empresa Júnior deve provir de serviços prestados.



## HISTÓRICO DO MOVIMENTO JÚNIOR

### O Nascimento do Conceito

**1967:** A 1ª Empresa Júnior surgiu na ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris) no ano de 1967, em Paris na França. Os alunos criaram a Junior Entreprise, uma associação que proporcionasse uma realidade empresarial e prestasse serviços de consultoria para empresas de mercado. O conceito depois se espalhou entre as escolas de engenharia e administração da França, em seguida pelas escolas de comunicação, agronomia e outras universidades.

### A Primeira Confederação Nacional

**1969:** Foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores (Confédération Nationale des Junior-Entreprises – CNJE) para representar o Movimento Empresa Júnior Francês. Na época já existiam mais de 20 EJs. O foco inicial da Confederação foi de estimular a troca de conhecimento e aumentar a qualidade global das EJs. Alguns anos depois a CNJE obteve status específicos para as EJs perante o governo, permitindo regulamentação de impostos especiais e protegendo a marca EJ na França.

### Os anos 80, o fortalecimento do MEJ na Europa e a Confederação Européia de Empresas Juniores

**1987:** A primeira rede internacional de Empresas Juniores é concebida através da Espanha, Suíça e França. A Itália e a Holanda também se juntam aos países a terem Empresas Juniores.

**1990:** Nasce a Confederação Européia de Empresas Juniores (GEIE) criada pela Espanha (CEJE), Suíça (USJE), França (CNJE), Itália (CIJE), Portugal (JEP) e Holanda (FNJE).

**1992:** 02 anos após sua criação, membros da GEIE, juntos com as Confederações da Alemanha (BDSU) e Noruega (JEN), fundam a JADE (Junior Association for Development of Europe), conhecida hoje como a European Confederation of Junior Enterprises (Confederação Européia de Empresas Juniores).

### O conceito de Empresa Júnior chega no Brasil

**1988-89:** No Brasil, o conceito de Empresa Júnior chega em 1988, através da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. As duas primeiras Empresas Juniores foram criadas: Empresa Júnior – FGV e Júnior FAAP, respectivamente na Fundação Getúlio Vargas e na Fundação Armando Álvares Penteado.

**1990:** Em 1990, já existiam sete Empresas Juniores, que se uniram para fundar, no mês de junho, a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo). Os seus principais objetivos eram: representar as Empresas Juniores Federadas, manter as Empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do Movimento.

### O 1º Encontro Nacional de Empresas Juniores no Brasil

**1993:** Em 1993, foi realizado o 1º Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), na cidade de São Paulo. A partir de então, diversas Federações foram gradativamente criadas.

*O desafio de fundar a Confederação Brasileira:*

**1995:** Em 1995 houve a primeira mobilização para criação da Confederação Brasileira de Empresas Juniores – CBEJ, no III Encontro Nacional de Empresas Juniores em Aracaju, Sergipe. Na época, no entanto, não foi dada consecução pela ainda forte necessidade de organização e desenvolvimento das Federações Estaduais.

**1997:** Foi realizado, simultaneamente com o V Encontro Nacional, o I Fórum Internacional de Empresas Juniores, em Belo Horizonte, Minas Gerais, numa parceria com a JADE (Confederação Européia).

**1998:** Em 98, no VI Encontro Nacional em Guarapari, Espírito Santo, foi apresentado o projeto da CONEJ – Comissão Nacional de Empresas Juniores. Este representava um salto na integração entre as Federações, com um diferencial das propostas anteriores, pela apresentação de metas e ações específicas de atuação e fortalecimento das Federações.

### **A Rede Brasil Júnior – última fase para criação da Confederação**

**2001:** Em agosto de 2001, durante o IX ENEJ em Curitiba - PR, foi criada a Rede Brasil Júnior (RBJ), composto por dois Conselheiros de cada Estado brasileiro com Federação, o seu principal objetivo foi planejar definitivamente a criação da futura Confederação em 2003.

### **A fundação da Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores**

**2003:** Na comemoração dos 15 anos de Movimento Empresa Júnior no País, e no XI Encontro Nacional, em Salvador na Bahia, no dia 01 de agosto de 2003, e com a presença de 1500 empresários juniores, foi finalmente fundada a Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores.

### **A 1ª Conferência Mundial de Empresas Juniores**

**2004:** Numa parceria entre a Brasil Júnior e a JADE, foi realizado pela 1ª vez, a Conferência Mundial de Empresas Juniores, em paralelo com o XII Encontro Nacional em Fortaleza, Ceará. As EJs continuam a se espalhar e se desenvolver pelo Mundo em países de todos os Continentes.

### **Os desafios de hoje e para o futuro**

**2005:** O desafio da Brasil Júnior é fortalecer e potencializar cada vez mais a rede de Empresas Juniores e Federações. Para isso busca desenvolver três áreas prioritárias: a gestão do conhecimento, a gestão da qualidade e o desenvolvimento do mercado. Espera-se, dessa forma, profissionalizar cada vez mais o Movimento Empresa Júnior, além de buscar o desenvolvimento empreendedor e sustentável no País.

Neste ano o XIII Encontro Nacional é no Rio de Janeiro, RJ. Este evento deverá ser um novo marco na história do MEJ, e se pretende cada vez mais, construir e desenvolver uma ampla Universidade do Empreendedorismo no Brasil.

**2006:** Já se inicia a estruturação e organização para realização da II Conferência Mundial de Empresas Juniores na Europa, pela JADE... E a história continua...

## Números do Movimento

- Mais de 600 Empresas Juniores no País, mapeadas em mais de 200 Instituições de Ensino Superior em todos os Estados Brasileiros e Distrito Federal.
- Mais de 50% das Empresas Juniores são nas áreas de humanas, com destaque para os cursos de Administração, Economia e Contabilidade. Quase 30%, são EJs da área de exatas, na qual destacam-se os cursos de engenharia. 10% das EJs são da área de biológicas e outros 10% são multidisciplinares.
- Em torno de 60% das Empresas Juniores são provenientes de IES públicas.
- As Empresas Juniores tem idade média de 05 anos.
- Quase 90% das EJs foram fundadas pela iniciativa dos próprios alunos da IES, enquanto 5% de iniciativa de professores ou diretores da IES.
- São estimados 2000 projetos de consultoria, principalmente para Micro e Pequenas Empresas, desenvolvidos a cada ano pelas Empresas Juniores.
- Cada Empresa Júnior envolve em média 25 universitários, levando a estimativa de quase 15.000 empresários juniores.

## Movimento Empresa Júnior - contextualização

Uma Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos constituída por alunos de nível superior ou técnico com o objetivo de aplicar a teoria ministrada em sala de aula, prestando serviços de consultoria e assessoria de qualidade, a um custo reduzido, para empresários, empreendedores e profissionais liberais. Estas atividades são desenvolvidas com o acompanhamento e a orientação de professores e profissionais especializados, promovendo assim, a excelência na preparação e no estímulo da formação profissional assim como uma contribuição diferenciada para a sociedade.

Existem Empresas Juniores de Administração, Economia, Engenharias, Design, Turismo, Direito, Psicologia, Comunicação, Agronomia etc. Atuam em diversos ambientes e realidades diferentes, proporcionando no percurso vários projetos multidisciplinares e transformando-se assim num grande caldeirão de conhecimento na aplicação, teste e desenvolvimento na prática de saberes.

Além deste laboratório prático do conhecimento, as Empresas Juniores vêm se desenvolvendo cada vez mais no sentido de renovar e re-oxigenar o mercado e a própria sociedade, fomentando novos modelos, princípios e ideais, atuando como agentes de mudança em uma grande rede espalhada pelo Brasil, melhorando e potencializando as condições de aprendizado universitário do país, estendendo e democratizando este conhecimento em uma prática que contribui direta e indiretamente para toda a sociedade.

A primeira Empresa Júnior surgiu na *ESSEC ( L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris )* no ano de 1967, em Paris – França. Alunos desta Instituição de Ensino, conscientes da necessidade de complementarem os seus conhecimentos, através da aplicação prática dos mesmos, criaram a *Junior-Entreprise*, uma associação que proporcionasse uma realidade empresarial, antes da conclusão dos cursos que estavam realizando.

Em 1969, existiam mais de vinte Empresas Juniores na França. Estas empresas fundaram a Confederação Francesa de Empresas Juniores ( *Confédération Nationale des Junior-Entreprises – CNJE* ), com o objetivo de representar o movimento Empresa Júnior na França e outras atividades afins. Em 1986, quando já existiam mais de 100 Empresas Juniores francesas, o conceito começou a difundir-se pelo restante da Europa: Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça, onde encontrou novos formatos e ocasionou, em 1990, a criação da Confederação Européia de Empresas Juniores, a *JADE (Junior Association for Development in Europe)*. Atualmente, outros países no mundo também já contam com Empresas Juniores como, por exemplo: Canadá, Camarões, Marrocos, Japão e USA.

No Brasil, o conceito de Empresa Júnior chegou em 1987, através do Sr. João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. A primeira empresa criada foi a *Júnior GV* da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em 1989. Em 1990, existiam sete empresas, que se uniram para fundar, no mês de junho, a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo). Os seus principais objetivos eram: representar as Empresas Juniores Federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento.

Apesar do modelo brasileiro ter sido inspirado no francês, podemos verificar alguns pontos que diferenciam o MEJ nestes países, um deles é o fato de que na França existe uma legislação própria, que reconhece as peculiaridades das Empresas Juniores; outro é a inclinação para a prestação de serviços para micro e pequenas empresas no Brasil, assim como, a ênfase que é dada aos projetos sociais. Estas diferenças existem devido às características de cada país. O Brasil, em mais adversas condições econômicas, demanda por serviços, por exemplo, que estimulem a geração de emprego e renda, proporcionando assim um desenvolvimento *lato sensu* tão almejado.

Em 1993, foi realizado o primeiro Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), na cidade de São Paulo. A partir de então, diversas Federações foram criadas. Atualmente, existem Federações nos seguintes estados: Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, Tocantins.

Nos últimos 03 anos o MEJ Brasil tem se agigantado e acelerado o processo de profissionalização de suas condutas e práticas, chamando a atenção principalmente para seu papel social de capacitar o jovem universitário brasileiro, através da prática experimental de sua profissão e da gestão de uma micro-empresa, além de tornar mais aptos na gerência dos seus negócios os micro e pequenos empresários, setor tão carente de ferramentas profissionais e tecnologia de ponta.

Em agosto de 2001, durante o IX ENEJ em Curitiba - PR, foi criada a Rede Brasil Júnior (RBJ), composto por dois Conselheiros de cada estado brasileiro com Federação de Empresa Júnior, o seu principal objetivo foi planejar a criação da futura Confederação em 2003. Para isso, a RBJ definiu uma série de metas, divididas em duas fases, que deveriam ser cumpridas antes da criação da Confederação. Uma dessas metas era um mapeamento, o primeiro entre as empresas juniores brasileiras, realizado pela FEJEPAR (Federação Paranaense).

O censo buscava informações mais concretas e precisas sobre a atual situação das EJs, visando assim, estreitar o relacionamento com o MEC, conseguir a regulamentação das EJs junto ao governo, manter a integridade e a união do Movimento e difundir os trabalhos realizados por estas instituições. Os seus resultados apresentaram dados muito interessantes, tais como: existência de Empresas Juniores em todas as Regiões, empresas com idade média de cinco anos e dois meses de mercado; mais de 90% das empresas têm estatuto e CNPJ; as 204 Empresas Juniores pesquisadas da amostra movimentaram cerca de R\$ 1.100.000,00 em 2000 e R\$ 1.400.000,00 em 2001; considerando a existência de aproximadamente 500 EJs no País e na época, pôde-se estimar o faturamento de R\$ 2.800.000,00 em 2000 e R\$ 3.500.000,00 em 2001. Outro dado levantado mostrou que uma Empresa Júnior possui, aproximadamente, 46 membros, sendo 14 membros efetivos, que participam da gestão da EJ e 32 *freelancers*, que atuam diretamente nos projetos realizados. A partir daí, estimou-se que existiam 23.000 empresários juniores no Brasil.

Hoje, o Brasil é o país que possui maior número de Empresas Juniores, calculadas além de 600, em mais de 14 Estados. Foi criada assim a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) no XI Encontro Nacional de Empresas Juniores, que aconteceu em Salvador - BA, no período de 28 de julho a 01 de agosto com a presença de 1500 empresários juniores. No OXI ENEJ 2003, se comemorou os 15 anos de movimento no país, um marco histórico e resultado de lutas de tantos e tantos empresários juniores durante gerações e gerações.

Em julho de 2004, a Brasil Júnior e a Jade (Confederação Européia de Empresas Juniores) se uniram para promover a primeira Conferência Mundial de Empresas Juniores, em Fortaleza. O evento contou com representantes de todos os continentes e propôs a formação de uma rede global de empresas juniores, a ser chamada de Sociedade do Conhecimento. A sociedade do Conhecimento é a união de esforços para compartilhar experiências e forças que impulsionem o Movimento Empresa Júnior mundial, para proporcionar maior desenvolvimento econômico nas comunidades em que atua, maior impacto social entre os jovens empresários juniores e dar uma contribuição cada vez maior para a sociedade.

Em setembro, a celebração de dois anos da Brasil Júnior coincide com o Encontro Nacional de Empresas Juniores, sediado no Rio de Janeiro. O tema do evento é a "Universidade do Empreendedorismo - a quebra de paradigmas no sistema acadêmico no Brasil". A proposta é debater o enfoque dado ao ensino nas Instituições de Ensino Superior, no Brasil, hoje. E proporcionar uma evolução no pensamento acadêmico com o apoio a atividades que estimulem o empreendedorismo.

# **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL: O EMERGIR DE NOVAS ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.**

Edson Marques Oliveira<sup>1</sup>

## **RESUMO**

A empresa júnior surge no mundo no final dos anos de 1980, e no Brasil no início dos anos de 1990, segundo dados da REDE BRASIL, a Federação das Empresas Juniores do Brasil, hoje são mais de 15.000 estudantes e cerca de 600 organizações, que estão alinhando o aprendizado teórico com ações práticas. Essas ações, supervisionadas por profissionais já formados, estão tendo um duplo impacto. Seja na qualificação dos estudantes e futuros profissionais, como na sociedade, pois suas ações causam mudanças na realidade. Através de uma pesquisa, realizada no XI Encontro Nacional de Empresas Juniores do Brasil, em Salvador em 2003, verificamos uma série de dados que nos permitem traçar um perfil do empresário e consultor júnior, bem como, da formação dessas organizações e suas atividades. Um dos elementos que nos salta aos olhos em relação aos dados levantados, é a expressiva participação das empresas juniores na prestação de serviços para organizações do terceiro setor, muitas caracterizando ações de empreendedorismo social. Tal constatação, como procuramos demonstrar, sinalizam o emergir de uma nova estratégia de formação profissional, e de intervenção e transformação social, onde ao mesmo tempo em que se qualifica profissionais mais habilidosos e experientes, também aprendem a gerar ações concretas de mudança na realidade social, formando mais do que só profissionais mas também cidadãos mais conscientes e comprometido na construção de uma sociedade mais justa. Logo, se percebe uma nova estratégia de formação profissional, aliada a intervenção social e

---

<sup>1</sup> Doutor em Serviço Social pela Unesp-SP, mestre em Serviço Social pela PUC-SP, bacharel em Serviço Social pela Faculdade Paulista de Serviço Social-SP, professor adjunto do curso de Serviço Social da Unioeste, campus de Toledo-PR, coordenador do Projeto Casulo Sócio-tecnológico, pesquisador do GEPEC – Grupo de Pesquisa em Agronegócio e Desenvolvimento Regional da Unioeste. E-mail: empreendedorsocial03@yahoo.com.br

exercício da cidadania e solidariedade, o que requer uma maior atenção das Instituições de Ensino Superior, órgãos governamentais e demais segmentos da sociedade.

**Palavras-chaves:** empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial, gestão do terceiro setor, tecnologia social, inovação social.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho, procura refletir sobre a importância do crescimento e da caracterização da empresa júnior no Brasil. Esta reflexão tem como base uma pesquisa que temos realizado sobre empresa júnior no Brasil, a mesma teve como gênese à constatação que fizemos em nossa investigação de doutoramento<sup>2</sup> sobre as inúmeras expressões do empreendedorismo social, entre elas, a Empresa Jr., e em específico a tendência de atuar no campo social, e com isso provocar uma interação entre formação profissional e intervenção social, e, portanto uma formação cidadão. Esta importância da Empresa Júnior apresenta-se em duas dimensões.

A primeira refere-se ao concomitante crescimento das empresas juniores e as organizações do terceiro setor, e em segundo, a transferência de novas tecnologias de gestão do campo empresarial para o campo social e no epicentro deste processo, muitas empresas juniores, cada vez mais se aproximam de ações que não só tem a função de qualificação profissional (teoria e prática) mas também acaba sendo como de extensão e de intervenção social, provocando mudanças criativas e inovadoras, como é o caso do projeto empreendedores de sonhos (Cf. [www.empreendedoresdesonhos.org.br](http://www.empreendedoresdesonhos.org.br)), que alia a participação dos alunos em projetos inovadores onde as organizações sociais se organizam em sistemas de clusters e micro-credito.

Mas ao aprofundar a pesquisa bibliográfica, nota-se a escassez de literatura que aprofunde o tema, bem como, presente de forma mais consistente a formatação e organização das Empresas Juniores. Logo, a presente pesquisa teve como objetivo fazer uma caracterização da formatação e perfil organizativo, da gestão e dos principais

---

<sup>2</sup> OLIVEIRA, Edson Marques Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias Franca, SP: Unesp, 2004 (tese de doutorado)

problemas e percepção dos sujeitos envolvidos no processo, os alunos. E com isso, procurar detectar indicadores que possam nortear outros estudos em maior profundidade. Acreditamos que estes objetivos foram atingidos. É o que procuramos apresentar a seguir.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, onde se procura ressaltar dados tanto quantitativos como qualitativos sobre a caracterização e tendências das empresas juniores a partir de uma amostra pesquisada durante o XI ENEJ ( Encontro Nacional de Empresas Juniores) em Salvador-BA em julho de 2003. O presente estudo constitui-se em análise da bibliografia sobre o tema e aprofundamento de fatores indicados no levantamento empírico e numa pesquisa experimental.

Para coletar os dados empíricos, utilizamos uma amostragem não probabilística, aleatória e por acessibilidade. Segundo informações da coordenação do evento na época, participaram do referido evento 1.300 alunos. Os questionários foram distribuídos no segundo dia do evento e foram sendo recolhidos ao longo do evento. Obtivemos um retorno de 204 questionários. Após análise preliminar, verificamos que três não estavam preenchidos, ficando uma amostra de 201 questionários, o que em relação ao universo dos participantes do evento, temos uma amostragem de 15,46%, neste sentido e considerando um nível de confiança de 95% e um desvio padrão de 3%, obtemos uma margem de erro da ordem de 2,11%, o que se mostra tecnicamente uma margem confiável, e por tanto fidedigna quanto aos resultados obtidos.

Tanto a elaboração como a digitação e tabulação do questionário , foram realizados com ajuda de um sistema de pesquisa chamado *Sphinx*, que permitiu fazer análises qualitativas e quantitativas, principalmente das questões abertas de texto, onde foram realizadas inferências lexicais, dos termos, bem como, a quantificação de palavras-chave.

O questionário aplicado é do tipo semi-estruturado, no total foram elaboradas 43 questões, sendo: 24 fechadas, 16 texto (abertas) e 3 numéricas (escala). As 43 questões



foram organizadas em cinco blocos de questões norteadoras para a análise dos objetivos da pesquisa, os mesmos estariam assim distribuídos:

Bloco 1: Perfil do Consultor/Empresário Júnior , questão 01 a 11;

Bloco 2: Sobre a Empresa/Consultoria Jr. , principais características, 12 a 25;

Bloco três: Forma do desenvolvimento da Empresa/Consultoria Jr., 26 a 31;

Bloco 4: Interesse, participação e principais problemas enfrentados para o desenvolvimento das atividades, 32 a 35;

Bloco 5: Grau de importância e impacto das atividades da Empresas/Consultoria Jr. na vida pessoal e profissional (carreira) dos estudantes e avaliação do evento e do lançamento do livro, Trabalhando como Consultor Jr.

Após o processo de digitação e tabulação, passamos a análise dos dados e informações coletados. A seguir apresentamos os principais resultados destacando os seguintes pontos: 1) perfil do empresário/consultor júnior, 2) estrutura e atividade das empresas juniores, 3) interesse, motivação, participação, 4) principais problemas e desafios, 5) avaliação do evento XI ENEJ, do Livro Trabalhando como consultor Jr. e visão de futuro da Empresa/Consultoria Jr. no Brasil, 6) tendências e 7) desafios da empresa júnior no Brasil.

## RESULTADOS

### **A empresa júnior – um fenômeno em expansão no Brasil e no mundo.**

Rubem Alves<sup>3</sup>, citando o poeta Albert Camus, ressalta que “[...] as grandes idéias vêm ao mundo mansamente, como pombas.” Creio que a idéia da empresa júnior se caracterize desta forma. Mas apesar da importância do tema, o mesmo ainda não recebeu o devido tratamento investigativo, tendo poucos trabalhos sobre esse assunto (Cf. OLIVEIRA, 2003; MATOS, 1997), neste sentido, e para melhor entendimento dos resultados da

---

<sup>3</sup> ALVES, Rubem **Conversas com quem gosta de ensinar** São Paulo: Arns Poética, 1995, p.12

pesquisa, é preciso resgatar minimamente os principais aspectos que norteiam o entendimento sobre a empresa júnior.

### **O que é um empresa Jr. ?**

De modo mais amplo, seria uma organização que esta ligada a uma IES (Instituição de Ensino Superior), é gerida inteiramente por alunos, tanto nos aspectos técnicos de prestação de serviços e projetos, como da gestão da organização. Os trabalhos técnicos são supervisionados por professores, desta forma os alunos não trabalham sozinhos, a finalidade principal é estabelecer uma relação entre teoria e prática do processo de ensino e uma melhor qualificação profissional, não visa lucro e prepara os jovens profissionais para o futuro mercado de trabalho. Alguns consideram a Empresa Jr. como um projeto de extensão, como sinaliza Matos (op.cit,p.17) "...no conceito de extensão universitária no Brasil, nos últimos anos, relaciona-se à idéia de Empresa Júnior [...] uma associação civil sem fins lucrativos, constituída e gerida por graduandos que compõem desde o corpo diretor até a equipe de executores de projetos." Atualmente a REDE JÚNIOR, Federação Brasileira, disponibiliza um documento chamado de "Conceito Nacional de Empresa Júnior", fruto do aprofundamento da categoria em fóruns de debate nacional sobre o tema. (Cf. [www.universiabrasil.net/material/imprimir.jsp?id=6539](http://www.universiabrasil.net/material/imprimir.jsp?id=6539))

### **Aspectos históricos – um movimento mundial e nacional**

A idéia inicial da Empresa Jr., surgiu na França, em 1967, na ESSEC (L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris) com o objetivo de oferecer aos estudantes universitários uma opção para melhor qualificação de sua prática profissional. Segundo Philippe Lafeuille, representante da Câmara Brasil-França de comércio, seção de São Paulo, um dos motivos da criação desta modalidade é decorrente a necessidade das empresas em sanar a deficiência da educação universitária em relação as demandas das empresas, ou seja, uma melhor adequação entre "... reformas das escolas, estágios diversos, programas de treinamento, etc."<sup>4</sup>

Em 1986, quando na França já existiam mais de 100 empresas juniores, a idéia expandiu por toda a Europa, e em 1990 foi criada a confederação européia de empresas juniores a JADE ( Junior Association for Development in Europe). No site da Primus (Cf. [www.primus.com.br](http://www.primus.com.br)) foi noticiado que em 2002, entre os dias 12 e 15 de dezembro, na

---

<sup>4</sup> idem, p.13

cidade de Vienna, na Áustria ocorreu o encontro Europeu de Empresas Juniores, promovido pela JADE, isto demonstra o poder de organização e de extensão desta idéia que existe em vários países do mundo. Hoje o movimento na França e Europa movimentam mais de 20 milhões de dólares, e envolvendo cerca de 20.000 alunos, em mais de 13 países e 300 empresas juniores, e a idéia vem se espalhando por todo o mundo.

No Brasil a idéia chegou no final dos anos de 1980. Por intermédio da Câmara de Comércio França-Brasil, colocaram num jornal um anuncio convidando jovens estudantes Brasileiros para criarem uma Empresa Jr. Na época, três cursos atenderam ao convite. Foram os cursos de administração de empresas da Fundação Getulio Vargas, o da FAAP – Fundação Álvaro Armando Penteado e da Escola Politécnica da USP, as três foram formadas no ano de 1988. Como na França a idéia teve inicio em cursos como de administração, mas vem sendo adotado por outros cursos, tanto da área de humanas, exatas como biológicas. Destaca-se mais recentemente o surgimento de Empresas Jr. no campo social, como exemplo da FGV (Cf. [www.fgv.br](http://www.fgv.br)), e da FEA júnior com a consultoria social, desenvolvendo projetos de responsabilidade social e ação social e gestão de organizações do terceiro setor (Cf. [www.feajr.org.br](http://www.feajr.org.br)).

Os dados não são precisos, mas segundo a REDE BRASIL JÚNIOR estima-se que já existam cerca de 600 empresas Juniores em todo o Brasil, com cerca de 13.000 consultores juniores, onde só no Estado de São Paulo, (dados da Federação de SP, FEJESP, [www.fejesp.org.br](http://www.fejesp.org.br), em 2003) são 150 empresas juniores e 5.000 consultores juniores. O número cresce cada vez mais.

E tudo indica que é um movimento que veio para ficar e fazer diferença. Um dos indicativos é a força organizativa que ganha o movimento aqui no Brasil. Já existem várias federações estaduais ( atualmente, agosto de 2005, são 12) além da Federação Nacional, que tem recebido o nome de REDE BRASIL JUNIOR, criado em 2001 durante o NONENEJ Curitiba-PR, é um grupo composto de representantes das federações estaduais de empresa juniores, entre elas: ALAGOAS, CONCETRO, FEJEGO, FEJEMG, FEJEPAR, FEJERS, FEJESC, FEJESP, JUNIORES, PB JÚNIOR, RIO JÚNIOR, UNIJR-BA, entre outras.

Outro indicativo significativo da magnitude e expansão deste movimento, é que anualmente, desde 1992, é realizado um encontro nacional, denominado de ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores. Em 2003 no mês de Julho e início de agosto em Salvador-BA, foi realizado o XI ENEJ, onde, foi votado o referido documento que estabelece o conceito nacional da empresa júnior no Brasil, considerado como um tipo de “Estatuto Nacional da Empresa Junior do Brasil”, documento que estabelece os conceitos e diretrizes nacionais das Empresas Juniores, e que se caracteriza como um das primeiras ações da REDE BRASIL JÚNIOR (Cf. [www.oxienej.com.br](http://www.oxienej.com.br)). Outro fator histórico, foi que em julho de 2004, REDE BRASIL JÚNIOR em parceria com a JADE, Federação Europeia de Empresas Juniores, realizou em Fortaleza, a 1ª Conferência Mundial de empresa Júnior, onde foi proposto a criação de uma rede internacional, denominada de Sociedade do Conhecimento.

Tal desenvoltura do movimento, tem influenciado a avaliação de novos cursos, pois esta sendo pontuado positivamente a implantação desta modalidade como fator estratégico para o desenvolvimento do espírito empreendedor, cívico, profissional dos alunos, o que extrapola só a relação de ensino e se transforma em conhecimento para a vida toda.

#### Aspectos legais

Segundo Matos, a constituição legal é de uma associação civil de interesse público, sem fins economicos, não se caracterizando como uma ONG mas com finalidades acadêmicas e de prestação de serviços para a comunidade. Segundo o autor, “ Tanto a Empresa Júnior quanto um centro ou diretório acadêmico são constituídos como associações civis, sem fins econômicos, regidos por seus estatutos e formados exclusivamente por estudantes de uma determinada instituição de ensino.” (op.cit., p.27). Por serem sem fins lucrativos, podem comprar por seus serviços, não como nos valores de mercado, e todo o resultado deve ser investido na organização, é permitido o pagamento de bolsas para os consultores juniores, bem como, a contratação de assessores ou consultores externos.

#### Aspectos técnicos

Apesar de serem geridas exclusivamente por estudantes as Empresas Juniores, são supervisionadas por professores, e todos os projetos são acompanhados e

supervisionados pelos mesmos. É estabelecidos regimes de aproveitamento desta atividade como sendo acadêmica e em muitos casos, considerada como estágio, ou atividade de extensão.

#### Aspectos didáticos pedagógicos

Podemos observar que a idéia da Empresa Junior contempla o tripé do ensino universitário, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Em relação ao **ensino**, é atendido na medida em que as atividades serão monitoradas e orientados por docentes, que estabeleceram uma relação continua de teoria e prática quando do planejamento, organização e definição das atividades, bem como, da elaboração, execução e avaliação de projetos, realizados através de consultorias e assessorias para as organizações, tanto empresariais como sociais e de movimentos sociais que solicitarem este tipo de serviço. Imprimi-se desta forma um estilo de aprendizado no fazer propriamente dito, mas não simplesmente no fazer, pelo fazer, mas conciliando o porque e como fazer, ou seja, ensina-se a aprender - a aprender/saber pensar, sobre e na realidade e dinâmica social e de mercado.

Em relação a **pesquisa**, é atendida pois para realizar, tanto a organização, técnica como administrativa, os alunos deverão pesquisar, comparar, quais elementos e características a Empresa Junior necessitará para sua constituição e desenvolvimento, tais como: população alvo, tipos de projetos e serviços a serem ofertados, realidade da região, necessidades, como melhor divulgar a Empresa Júnior, entre outros. Tais informações e conhecimentos, só poderão ser obtidos através da pesquisa e investigação continua, elemento este vital para a formação do futuro profissional.

Em relação a **extensão**, é atendido pois sua matéria prima advêm da comunidade local e regional, e decorrente a Empresa Junior não ter fins lucrativos, ou seja, não é uma empresa que visa lucros com os serviços de assessoria e consultoria, sua principal missão é servir a comunidade, é estender a toda região serviços especializados que contribuam efetivamente para ações bem planejadas em busca de resultados efetivos e desejável qualidade, necessária e justa para construção de uma sociedade mais digna de

se viver, e sem dúvida o trabalho da Empresa Junior é expressão concreta do comprometimento social da Instituição de Ensino e de seus docentes e acadêmicos.

Outra dimensão a ser ressaltada e propiciada pela Empresa Júnior, e de muito importância para os alunos e futuros profissionais, é a afetiva oportunidade de se preparar para o campo de atuação da consultoria e assessoria, que vem se mostrando como um campo cada vez mais promissor e estimulante de atuação profissional os vários ramos e atividades, e que requer determinados conhecimentos e habilidades que o num currículo mais rígido e sem um espaço como o da Empresa Júnior, não poderiam ser adquiridos, causando uma grande deficiência e grandes dificuldades de ingresso numa atividade tão competitiva e exigente como o da consultoria e assessoria.

Desta forma a constituição da Empresa Júnior é em si um processo de aprendizado onde os alunos estarão participando em conjunto com os responsáveis pela Instituição de ensino e inseridos na comunidade, exercitando continuamente a relação entre teoria e prática.

Aspectos de empregabilidade e inserção no mercado de trabalho.

Não existem estudos efetivos sobre o impacto da Empresa Junior para a empregabilidade do profissional recém formado. Mas alguns depoimentos confirmam que os alunos que passaram por esta experiência, são valorizados pelo mercado, até mais do que o estágio tradicional, como afirma Pedro Faria dos Santos, do departamento de química da Unicamp e supervisor da Empresa Junior, “ O estudante sente-se mais confiantes e mais bem preparados, com a facilidade para trabalhar em equipe, com pró-atividade e criatividade para lidar com dificuldades” (Cf. Profissionalismo começa dentro da faculdade, Revista Agitação/CIEE, nº 40, de julho/agosto, de 2001, p.28) Esta perspectiva é reforçada pelo testemunho de um ex-aluno que participou de uma das primeiras Empresas Juniores, Ricardo Poli, o mesmo afirma, “ Para o aluno, a experiência de pensar como empresário é muito boa, pois é preciso preocupar-se com a preparação do contrato de serviços, cumprir os prazos, estudar possibilidades, fazer relatórios e análises.”(idem, p.29)

Desta forma, os alunos que tem esta oportunidade, tem um diferencial que possibilita uma maior oportunidade de ser empregado (empregabilidade), a mesma tem sido considerada como experiência profissional, o que muitas vezes não ocorre com o estágio.

## **A empresa júnior no Brasil – caracterização e tendências.**

### **Caracterização:**

#### 1) Perfil do empresário júnior:

Quanto à idade dos respondentes da pesquisa, nota-se concentração entre as faixas etárias de 15 a 20 anos e 21 a 25, com 46,77% e 47,76% respectivamente. Nota-se desta forma, que a média é de 20 anos. Deste grupo, 43,78% são do sexo feminino e 55,76% são do sexo masculino.

Destes verificamos que 70,65% professam uma crença religiosa, sendo que a maioria católicos (70%), seguidos de evangélicos (11%), espíritas (8%) e outras com menor indicação. Dos que declaram ter uma religião, 36,82 % são praticantes e 39,30% não são praticantes de suas respectivas religiões.

Uma grande maioria, que responderam a pesquisa, 94,53%, fazem parte de uma empresa júnior (Ejr.). Estas Ejrs, estão inseridas em Instituições de Ensino Superior (IES), que são predominantemente Federais, 57,71 %, seguida de Estaduais com 24,88%, e com 14,43% as privadas.

Sobre os cursos que mais abrem EJr , dentro destas IESs, observa-se uma concentração do curso de administração com 38,28 %, do total, seguida dos cursos das engenharias (química, civil, alimentação, etc.) com 25,78 %, outros cursos são destacados, mas em menor indicação, como o exemplo das ciências da computação com 4,68%, economia e contábeis com 7,81% e 5,07% respectivamente, seguido de outras indicações com menor indicação, tais como: turismo, arquitetura, marketing, serviço social, psicologia, sociologia, relações internacionais, direito, entre outros.

Há uma concentração de atividades da EJR na área de humanas, 53,23%, seguido da área de exatas com 25,82 % e biomédicas com 1,99 %. Observa-se também que a constituição das Ejrs., são em sua maioria segmentadas por cursos, ou seja, não fazem nenhuma composição com outros cursos, o representa 70,65% do total dos respondentes, e do grupo das EJR. que fazem composição com outros cursos, somente 25,87%, o que destaca uma formatação pouco interdisciplinar, e bem segmentada e departamentalizada.

Dos respondentes, a grande maioria são do Estado da Bahia, com 33,66% (até porque, o mesmo é sede do evento), seguido de MG com 14,42%, do RJ, com 12,93%, SP com 7,96%, PR e SC com 5,47% respectivamente, entre outros com menor representação, como: Maranhão, Ceará, Distrito Federal, Alagoas, Sergipe, Espírito Santo, Paraná.

## 2) Sobre a estrutura e atividades das empresas juniores

A estrutura organizativa é na maioria do tipo matricial, apresentando a formação de conselhos, presidência e diretorias. Os serviços são relacionados as especificidades dos cursos que estão ligadas as Ejrs., mas predomina a atividade de consultoria como forma/metodologia de trabalho, e prestação de serviços, (citado mais de 80 vezes), se materializando na elaboração de planos, programas, projetos ( citado mais de 40 vezes) e serviços, de pesquisa e diagnóstico, planejamento e execução dos mesmos, entre outros.

Sobre a clientela atendida da Ejrs, nota-se que são constituídas em sua maioria por empresas de pequeno porte, 88,50%; e de médio porte 61,19%. Destaca-se como perfil de clientes, o indicativo significativo de organizações do terceiro setor, se caracterizando como organizações de pequeno porte, 38,31% e médio porte 21,89 %, e grande porte, 10,95%, que somados estes percentuais, representam, 71,15% do total da clientela atendida. O que sinaliza uma singularidade quanto ao perfil do atendimento de um segmento “carente” de profissionalização no tocante a gestão, e do atendimento que não é feito, tanto pelo mercado como pelo do governo, e neste sentido, atendendo mais ao chamado terceiro setor do que ao segundo setor (mercado).

Em relação a quantidade de projetos realizados ao ano, uma grande maioria das Ejrs, realizam mais de 10 projetos, 28,36 %, seguido 8 a 10 projetos, 17,41 %; 3 a 4 com



15,92%; 5 a 6 com 13,93%; 7 a 10 com 10,95%; 1 a 2 com 8,96% . Tais dados apresentam uma média de 9 projetos ao ano.

O valor cobrado por estes projetos, variam entre R\$ 1.000 e 3.000 em sua maioria, 58,21 % e de R\$ 3.000 a 6.000 para 22,89 %, ficando com um menor indicativo, a opção de 10.000 com apenas 3,48 % das Ejrs. Neste sentido, podemos verificar que os valores cobrados por projetos na Ejrs. São em média R\$ 3.500,00 em sua maioria.

Em relação ao faturamento anual, apresenta-se uma certa concentração no faturamento anual de R\$ 5.000 a 10.000 entre 40,80 %; de 11.000 a 15.000 para 18,41 %; e somente 6,47% com mais de R\$ 50.000. Outras indicações em menor percentual indicam faturamentos anuais da ordem de R\$ 35.000 a 40.000 para 4,48% e de R\$ 45.000 a 50.000 para 0,50 %.

Logo, podemos constatar que as Ejrs., apresentam uma média de 9 projetos realizados ao ano, a um custo médio de R\$ 3.500,00 cada e apresentando um faturamento anual médio da ordem de R\$ 30.000,00.

Para compor o quadro de consultores/empresários Juniores, cada Ejrs., tem uma composição predominante de 15 a 23 pessoas para 33,33% e de menos de 15 para 30% e de 23 a 31 membros para 16,67% , sendo que a idade média destes participantes é 20 anos, para 40% e 18 anos para 30%.

Ingresso dos dos estudantes na Ejr se dá predominantemente no dois primeiros anos do curso, realidade essa apontada por 42,79 % para o primeiro ano, e no segundo ano para 42,29 %, no terceiro ano para 3,33% e no quarto ano para 3,33%. Somados os dois primeiros anos, temos um total de 85% dos casos, demonstrando que cedo os estudantes estão ingressando na experiência da Ejrs.

3) Sobre o interesse, motivação e participação dos envolvidos nas atividades da empresa júnior.

Quanto ao **interesse e participação dos estudantes**, verificamos que 53,73 % dizem ser satisfatório; 12,94 % muito satisfatório; 17,41% indiferente e 9,95 % insatisfatório e 1,49% muito insatisfatório.

Quanto ao **interesse e participação dos professores**, 41,29 % afirma ser satisfatório; 36,32% indiferente; 8,96% satisfatório, 6,47 % muito insatisfatório. Vemos que neste item se somarmos os resultados que apontam certa negatividade (indiferente, insatisfatório e muito insatisfatório) teremos um total de 51,75 % de visão negativa quanto a participação e interesse dos professores.

Sobre o **preparado destes professores para a supervisão**, na opinião dos respondentes 55,22 % afirma ser bom; 31,99% é ruim; 22,39 % é ótimo e 13,43 % é regular. Sobre a **qualidade desta supervisão**, 49,75 % diz ser boa; e 19,40% fica ente ótimo e regular, respectivamente; 4,48% considera ruim e 0,50% péssimo.

Fizemos uma afirmação sobre a contribuição ou não da Ejrs quanto a **melhoria da empregabilidade**, ou seja, qual o nível de concordância sobre quem passa pela Ejr. teria maiores condições de ingressar no mercado de trabalho, onde 67,16 % concordam totalmente e 27,36 % concordam; 2,49% discordam e somente 1,00% discordam totalmente. Sobre a **possibilidade da Ejr. “roubar” espaço de profissionais já formados**, 52,74 % discorda totalmente desta crítica; 32,24 % discorda, 9,95 % acreditar ser indiferente e 4,48 % concorda, e 1,95% concorda totalmente.

#### 4) Principais problemas

Sobre os principais problemas enfrentados na atualidade, solicitamos para os participantes da pesquisa, que escrevessem pelo menos 3 a 5 problemas dos mais graves, que são identificados no cotidiano das atividades da empresa júnior. Neste sentido, sinalizada vários fatores, destes com maior freqüência de citação, foi possível classificar 326 itens, o que possibilitou, construir uma escala classificatória com os maiores problemas enfrentados pelos empresários/ consultores juniores , como podemos constatar no quadro a seguir.

QUADRO –1: PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS JUNIORES.

CASSIFICAÇÃO	TIPO DE PROBLEMA	FRQ.	%
1º	Falta de apoio (da instituição, dos professores, e dos alunos, dos membros da empresa júnior)	82*	25,15
2º	Falta de recursos (de forma geral)	26	8,00
3º	Rotatividade dos membros da empresa júnior	21	6,00
4º	Falta de motivação dos membros da empresa júnior	18	5,52
4º	Falta de tempo dos membros da empresa júnior	18	5,52
5º	Falta de comprometimento	17	5,21
5º	Falta de comunicação	17	5,21
6º	Falta de dinheiro e financiamento	15	5,00
7º	Falta de estrutura	14	4,29
8º	Falta de conhecimento	12	3,70
8º	Falta experiência	12	3,70
9º	Falta de credibilidade, principalmente do mercado por ser alunos, e não ter “experiência”	11	3,40
10º	Mercado	8	2,45
11º	Divulgação	7	2,14
11º	Remuneração	7	2,14
12º	Espaço	6	1,84
12º	Estágio ( muitas vezes a empresa júnior não é considerado estágio)	6	1,84
12º	Organização	6	1,84
12º	Reconhecimento	6	1,84
12º	Capacitação	6	1,84
12º	Dificuldade para captação de recursos	6	1,84
13º	Profissionalismo	5	1,53
Total		326	100

Fonte: Pesquisa realizada no XI ENEJ, junto aos participantes do evento, Salvador-BA, julho de 2003.

\* universidade = 22; professores = 16; membros = 16 e alunos =15

Nota-se uma certa contradição, quanto ao primeiro bloco, pois nas questões anteriores, tanto a participação dos professores como a motivação dos estudantes apresentaram índices positivos, e agora são apresentados como “problemas”. O que demonstra a

necessidade de um trabalho mais integrado entre alunos, instituição e professores. No mais, percebe-se que os problemas estão relacionados a questões de ordem de gestão, político-didático, infra-estrutura e mercado, o que pode ser melhor verificado no quadro 2.

**QUADRO – 2: CENTRALIDADE DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS**

<b>EIXO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>ITENS CLASSIFICADOS</b>
1	Gestão	3º, 4º, 5º, 6º, 11º, 12º, 13º,
2	Político- didático	1º, 8º, 11º, 12º, 16º
3	Infra-estrutura	2º, 7º, 12º,
4	Mercado	9º, 10º,

Fonte: Pesquisa realizada no XI ENEJ, junto aos participantes do evento, Salvador-BA, julho de 2003.

Além destes fatores, com maior frequência de citação, detectamos outros, com menor frequência, mas também de grande relevância, são eles: assinatura de projetos, elaboração dos projetos, divulgação e marketing, panelinhas, insegurança, saber cobrar os serviços, como reter talentos, covardia da diretoria, falta sinergia, identidade, iniciativa, descontinuidade, cultura organizacional, profissionalismo, equipamentos, maturidade. Estes por sua vez, mesmo sendo em menor frequência de citação, estão interligados aos demais, exemplo da assinatura dos projetos, que requerem a participação dos professores/supervisores. Nota-se, que a busca por credibilidade, passa pela “falta de experiência”, pelo fato de ainda estarem em formação, fato que pode ser superado a medida que há profissionais já formados, supervisionando e orientando os projetos, no caso os professores, estes por sua vez, precisam também de melhor preparo, pois sabe-se que existem em algumas áreas os chamados professores acadêmicos de carreira, ou seja, também carecem de experiência prática. Outro fator com maior destaque é a falta de apoio da instituição de ensino, seja quanto ao espaços, como de recursos. Fatores estes, acreditamos, que basilares, pois os demais, tanto de ordem de gestão, recursos, credibilidade de mercado, falta de experiência, podem ser superados na medida que a IES e os professores derem suporte, logístico, didático, teórico e prático para a elaboração e execução de projetos.

Perguntamos também, sobre a contribuição da modalidade Ejr. no tocante ao aprimoramento do perfil profissional, destaca-se as seguintes e maiores contribuições:

**QUADRO – 3: INFLUÊNCIA DAS ATIVIDADES DA EMPRESA JÚNIOR QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>%</b>
1	Trabalho em equipe	81,09
2	Espírito empreendedor	73,63
3	Iniciativa	68,66
4	Resolução de problemas	48,26
5	Elaboração de projetos	47,26
6	Visão de futuro	46,30
7	Comunicação	44,78
8	Organização	42,29
9	Visão crítica	38,31
10	Cumprir prazos	29,85
11	Buscar metas	27,36

Fonte: Pesquisa realizada no XI ENEJ, junto aos participantes do evento, Salvador-BA, julho de 2003.

Além destes, foram dados como alternativas para serem assinalados, os respondentes sinalizaram outras habilidades que este processo contribuem, são eles: oratória, conduta, conhecimento do MEJ, adaptabilidade, coragem, contato com o mercado, liderança, relacionamento interpessoal, responsabilidade social, parceria, aprendizado, desinibição, criatividade, comprometimento.

Nota-se que a maioria das citações, refere-se as habilidades e competências que são hoje, de maior exigência no mercado de trabalho, fator este, que justifica dar maior importância a esta modalidade, e constitui-la em campo, tanto de estágio, como de extensão universitária, e sem dúvidas, como os dados demonstram, um espaço de qualificação profissional da maior importância e aproveitamento didático.

5) Sobre a realização do ENEJ e o futuro da empresa júnior no brasil.

Em relação ao grau de satisfação do evento, XI ENEJ, 44,28%% afirma estar satisfeito e 41,29 % muito satisfeito; 7,46 % muito insatisfeito e 1,49% insatisfeito.

Sobre o lançamento do livro: “ Trabalhando como consultor júnior: como ser consultor com pouca experiência, onde 39,30 % consideram ser bom; 27,86 % ótimo, 3,98% regular e 25,87 % não responderam a questão, em menor índice de resposta, surgem a consideração ruim 2,49% e 0,50% péssimo.

Finalizando a pesquisa, solicitamos que fosse expressado a visão quanto ao futuro da empresa júnior no Brasil a partir de uma única palavra, no quadro 4, podemos ter uma visão de conjunto das palavras que foram citadas com maior frequência.

#### QUADRO – 4: PALAVRAS-CHAVE PARA EXPRESSAR O FUTURO DA EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>PALAVRA</b>	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
1	Promissor	35	29,66
2	Sucesso	28	23,72
3	Crescimento	21	17,79
4	Desenvolvimento	10	8,47
5	Reconhecimento	7	5,94
6	Mudança	5	4,24
7	Progresso	4	3,40
8	Evolução	3	2,54
9	Prosperidade	3	2,54
10	Comprometimento	2	1,70
Total		118	100

Fonte: Pesquisa realizada no XI ENEJ, junto aos participantes do evento, Salvador-BA, julho de 2003.

Nota-se que as três primeiras palavras, logo, as mais citadas, apontam para visões de esperança e certeza de um futuro melhor, a despeito dos problemas e dos desafios apontados,

Onde se pode comprovar ao se destacar essas três palavras:

- 1) Promissor;

- 2) Sucesso e
- 3) Crescimento

Fica marcada a seguinte frase, de uma empresaria/consultora júnior, e que ao nosso ver, expressa significativamente o que também temos como expectativa quanto ao movimento e modalidade de qualificação profissional que é a empresa júnior:

*“Lapidar o talento para transformar todo o país.” (sic)*

### **Tendências**

A partir dos dados e informações apresentados, podemos inferir vários pontos, que sinalizam uma certa singularidade e tendência da empresa Júnior algumas, já observadas por estudos anteriores, como o de Matos (1997), e que aqui ficam sistematicamente registrados. Destacamos, numa primeira análise as seguintes tendências.

- Uma maior complexidade quanto ao processo de gestão, não só das empresas juniores mas também do movimento como um todo;
- Uma maior exigência de interação com outros setores e atores que não são periféricos, mas fundamentais, como as IESs e os professores, o movimento e as empresas não podem abrir mão do diálogo e da solução das inter-relações, afinal, a empresa júnior está inserida no contexto estrutural e político-didático das IES e os professores, aqueles que podem e devem dar a sustentação teórica e prática das ações;
- Como bem apontado por Matos, se acelera o fato das empresas juniores estarem atuando cada vez mais junto as organizações do terceiro setor, e desta forma nos serviços de cunho social, como afirmou Matos, “ Uma última perspectiva diz respeito ao papel da empresa Júnior de realizar serviços de cunho social. As empresas Juniores, no Brasil, devem ser chamadas para dar sua contribuição a essa questão, visto que o país precisa de esforços não só governamentais para minimizar o grau de seriedade que os problemas sociais vêm assumindo.” (idem, p. 118); isto pode ser comprovado pelos dados, aqui apresentados, que

demonstraram que grande parte dos clientes, bem como, dos tipos de serviços, são voltados para organizações de cunho social;

- Outra tendência é a busca por maior conhecimento, experiência profissional, tendo a atividade de consultoria como pilar deste processo, e portanto fator cada vez maior de procura para o aperfeiçoamento desta atividade, tanto por alunos como por professores;
- É considerar a Empresa Júnior como um espaço multi-didático-pedagógico, ou seja, não só prestação de serviços e qualificação profissional, mas de ensino/aprendizado, extensão, pesquisa e aprimoramento profissional, mas sim ao espaço de transmissão e difusão de informações e conhecimentos úteis ao desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo, tendo as IES e as Empresas Juniores como centro de difusão, o que deve levar as IES a criarem maiores condições tanto de infra-estrutura como de regularização desta modalidade como campo de estágio, como já ocorre em algumas IES, e da melhor condição e preparo do professores para supervisionar os projetos e serviços;
- O MEJ se mostra como uma nova dimensão do Movimento estudantil Brasileiro e mundial, não mais só contestatório, como nos anos de 1960 e 1970, mas acima de tudo propositivo, e que contribui para a formação de um profissional cidadão, com uma visão mais ampla de sua formação, que não se restringe somente atender aos seus interesses pessoais e de carreira, mas a possibilidade de contribuir com suas ações, a construção de uma sociedade mais justa, solidária e digna de se viver para todos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Acreditamos que algo novo está surgindo quanto a perspectiva de formação profissional em nosso país e mundo, onde as exigências, não só do mercado, mas da sociedade, estão sendo a referência para esta formação.

E entre as várias possibilidades, a Empresa Júnior, surge como alternativa viável e criativa, e de forte impacto, tanto na área de extensão, como da formação e pesquisa para qualificação profissional. Ressaltamos uma das tendências mais expressivas nesta pesquisa, que é a participação das empresas Juniores na prestação de serviços as



organizações do terceiro setor, que vem atraindo inclusive a segmentação das ações de algumas Empresas Juniores, como é o caso da FGV, no curso de administração pública, entre outras.

Fato este, que marca o crescimento e busca destas organizações e a transferência cada vez maior de conhecimento e informação de estilos e ferramentas de gestão empresarial para o campo social, buscando com isso qualificar e buscar mais resultados. Logo, este não é só um problema da clientela que é atendida pelas Empresas Juniores, mas delas mesmas já que também, em grande medida, se caracterizam como organizações do terceiro setor, com uma finalidade sócio-educativa.

Outra tendência que deve ser ressaltada é o fato do MEJ estar dando uma cara diferente ao movimento estudantil no Brasil, não simplesmente numa lógica crítica-contestatória somente, mas agora, sendo crítico-propositivo-construtivo, ou seja, não só se crítica o que não está funcionando, mas aponta-se alternativas e faz funcionar o que precisa ser realizado para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e digna de se viver, tendo no epicentro deste processo as IES, professores, alunos e a sociedade, fazendo com o conhecimento e a informação esteja sendo aplicada para o bem estar comum, com o qual nunca deveria ter deixado de ser.

Somos solidários e participes da esperança, e fé de que mais organizações como as Empresas Juniores, possam surgir e ter condições efetivas de combinar teórica, com prática e ações transformadoras. Finalizando, faço minhas as palavras de uma colega professora, poetiza, filósofa e cidadão, que também sonha com um mundo melhor como todos nós, e que numa frase simples, porém profunda, como é típico dos poetas, nos alenta e estimula para busca do que é mais essencial em nossa vida, estar juntos, ou seja: **“Juntemos as cabeças, já que os pés pisam o mesmo chão.”** Edy Braun, (Professora de Filosofia da Unioeste, Campus de Toledo-PR)

## RECOMENDAÇÕES

- Melhor articular as necessidades e interesses entre: IES, alunos, professores e sociedade e clientes (primeiro, segundo e terceiro setor);
- Melhorar a qualificação e interação entre alunos e professores;

- Aprimorar os meios de comunicação interna e externa para dirimir a falta de confiança e credibilidade dos serviços deste tipo de organização, bem como, melhor divulgar e valorizar a existência da Empresa Júnior em sua localidade;
- Fazer a gestão do movimento de forma a garantir certo padrão, mas sem enrijecer e inibir as especificidades locais de cada Empresa Júnior;
- Garantir nos espaços institucionais e agilidade quanto a questão do estágio, e garantir formas de sustentabilidade da empresa e da remuneração dos consultores/empresários juniores;
- Melhor integrar as IES e os professores junto ao movimento, sem comprometer a autonomia dos estudantes quanto as políticas e rumos, enfim, ser parceiro, mas sem querer mandar, direcionar as coisas, mas saber estabelecer o decálogo necessário, pois o movimento só de estudantes, não é suficiente, pois depende tanto legalmente, tecnicamente e institucionalmente de outros órgãos e atores.

## REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Edson Marques **Trabalhando como consultor júnior: como ser consultor com pouca experiência** Franca-SP: Ribeirão Gráfica e Editora, 2003

MATOS, Franco de **A empresa Júnior: no Brasil e no mundo** São Paulo: Ed. Martin Claret, 1997