

## FATORES CRÍTICOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS JUNIORES

 Raphael Alves de Paula<sup>1</sup>  Luiz Guilherme Rodrigues Antunes<sup>2</sup>  Arlete Aparecida de Abreu<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Graduado em Administração. Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Formiga (IFMG). [alves.rafael11@outlook.com](mailto:alves.rafael11@outlook.com)

<sup>2</sup> Doutorando em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). [luguiantunes@usp.br](mailto:luguiantunes@usp.br)

<sup>3</sup> Doutora em Administração. Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Formiga (IFMG). [arlete.abreu@ifmg.edu.br](mailto:arlete.abreu@ifmg.edu.br)

### Resumo

**Objetivo:** A pesquisa busca identificar quais fatores críticos influenciam o processo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico realizado por empresas juniores.

**Metodologia:** O estudo se caracteriza pela sua abordagem qualitativa, de cunho descritivo, e com utilização de métodos de estudo de casos múltiplos, em que se investigou sete empresas juniores. Como critérios de seleção das empresas utilizou-se a acessibilidade e técnica de “bola de neve”. Como coleta de dados aplicou-se entrevistas semiestruturadas. Já como plano de análise seguiu-se os pressupostos de Bardin (2016). Por fim, para maior credibilidade do estudo realizou-se a triangulação de pesquisadores tanto no processo de coleta de dados quanto nas análises.

**Principais resultados:** Os resultados apontaram 28 categorias subdivididas em dificuldades e facilidades do processo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico. Porém somente 11 deles foram considerados críticos.

**Originalidade:** como originalidade, o estudo aborda o processo estratégico realizado por empresas juniores, ao tratar dessas empresas como entidades organizacionais, que segundo Bervanger e Visentini (2016) ainda não foram pesquisadas.

**Contribuições teóricas:** Como contribuição teórica às empresas juniores, esse estudo avança no entendimento dessas instituições como entidades organizacionais, sobretudo se a teoria de negócio vistos nos diferentes cursos são colocadas em prática.

**Contribuições sociais e gestão:** A pesquisa tem contribuição potencial às empresas juniores iniciantes que desejam desenvolver suas práticas de planejamento estratégico, bem como as instituições a qual essas empresas estão vinculadas como movimentos juniores e associação nacional.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico. Empresa júnior. Fatores críticos.

### CRITICAL FACTORS OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN JUNIOR FIRMS

#### Abstract

**Objective:** The research aims to identify which critical factors influence the strategic planning process, implementation and control in junior firms' strategic planning.

**Methodology/approach:** The study has a qualitative, descriptive approach, using multiple cases studies method, which examined seven junior firms. As a selection criterion, the accessibility and the snowball sampling technique were used. As data collection, it was applied semi-structured interviews. As a plan of analysis, it was considered Bardin's assumptions (2016). Lastly, to a greater reliability of the study it was performed the researchers triangulation in both process of data collecting and analysis.

**Main results:** The results point out 28 categories subdivided in difficulty and advantage of the planning process, implementation and control of strategic planning. However, only 11 were considered critical.

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Paula, R. A., Antunes, L. G. R. & Abreu, A. A. (2021). Fatores críticos do processo de planejamento estratégico de empresas juniores. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-22, e18566. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18566>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

PAULA, Raphael Alves de; ANTUNES, Luiz Guilherme Rodrigues; ABREU, Arlete Aparecida de Fatores críticos do processo de planejamento estratégico de empresas juniores. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-22. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18566>.

**Originality/Relevance:** as originality, the result discusses the strategic process performed by junior firms, that is considered here as organizational entities, which, according to Bervanger and Visentini (2016) it has not yet been researched.

**Theoretical contribution:** As a theoretical contribution to junior firms, this study progresses in understanding these institutions as organizational entities, especially if the business theory presented in different courses is put into practice.

**Social and management contributions:** The research has potential contributions to beginning junior firms that want to develop its practices in strategic planning, as well as connected institutions such as junior's movement and national association.

**Keywords:** Strategic planning. Junior firm. Critical factors.

### FACTORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS JUNIOR

#### Resumen

**Objetivo:** Una búsqueda para identificar los criterios influye en el proceso de planificación, implementación y control de la planificación estratégica que realizan las empresas junior.

**Metodología:** El estudio destaca por su abordaje cualitativo, exploratorio-descriptivo, y por métodos de estudio de casos múltiples, en los que se investigaron siete empresas junior. Como criterio de selección de empresas se utilizó la accesibilidad y la técnica de bola de nieve. Como recolección de datos, se aplicaron cambios semiestructurados. En cuanto al plan de análisis, se siguieron los supuestos de Bardin (2016). Finalmente, para una mayor credibilidad del estudio, la triangulación de la investigación tanto en el proceso de recolección de datos como en los análisis.

**Principales resultados:** Los resultados arrojaron 28 categorías subdivididas en dificultades y facilidades en el proceso de planificación, implementación y control de la planificación estratégica. Sin embargo, solo 11 se consideraron importantes.

**Originalidad:** como originalidad, el estudio aborda el proceso estratégico que llevan a cabo las empresas junior, tratando a estas empresas como entidades organizativas, que según Bervanger y Visentini (2016) aún no ha sido investigado.

**Aporte teórico:** Como aporte teórico a las empresas junior, este estudio avanza en la comprensión de las instituciones como entidades organizativas, especialmente si se pone en práctica la teoría empresarial vista en los diferentes cursos.

**Contribuciones sociales y gestión:** La investigación tiene un potencial aporte para las empresas de nueva creación junior, que deseen desarrollar sus prácticas de planificación estratégica, así como las instituciones a las que estas empresas están vinculadas como movimientos junior y asociación nacional.

**Palabras clave:** Planificación estratégica. Empresa junior. Factores críticos.

## Introdução

A tecnologia transformou o mundo de maneira profunda e irreversível, e tem provocado mudanças no ambiente empresarial, exigindo novos instrumentos de gestão (Motta, 1976; Pontes, 2001; Fadel & Moraes, 2005) para tornar as empresas mais competitivas (Braga, Lima & Felix, 2018; Desbessel, Both, Ruppenthal & Seibert, 2018). Como consequência, o mercado tem estabelecido perfis diferenciados e multiprofissionais de seus colaboradores. Nas instituições de ensino superior, esse novo perfil pode ser desenvolvido de diferentes formas, principalmente na vinculação da teoria à prática, sendo esse o papel das empresas juniores (EJs) (Gondim, 2002).

As EJs tratam-se de “associação sem fins lucrativos, localizada na própria universidade, que propicia aos acadêmicos a atuação no mercado de trabalho previamente à sua formatura” (Bervanger & Visentini, 2016, p.198). Elas se caracterizam como pequenas empresas prestadoras de serviços, que podem ser compreendidas como negócios de consultorias, geridas pelos próprios estudantes e voltadas a assistência de micro e pequenos negócios (Tolfo & Schmitz, 2005; Picchiai, 2008). Por mais que essas instituições sejam relevantes à formação dos discentes, elas sofrem com diversas limitações, dentre as quais destacam-se a falta de tempo e experiência dos discentes e entraves associados a qualquer micro e pequena empresa (Ziliotto & Berti, 2012). Por sua vez, as EJs necessitam de instrumentos, procedimentos, métodos e técnicas favoráveis às suas características, sobretudo quando se considera sua finalidade: a de disseminar o conhecimento ao corpo discente, ao mesmo tempo que visa atender às demandas do mercado. Dentro desse contexto, destaca-se que o processo de planejamento estratégico carece de investigações para compreender seus fatores críticos, uma vez que são realizado por colaboradores/voluntários sem experiência prévia.

Sendo assim, emerge o seguinte questionamento: quais fatores influenciam o processo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico realizado por empresas juniores? Como pressuposto advoga-se que o planejamento estratégico, como ferramenta de adaptação às mudanças ambientais que visam à continuidade das organizações, se torna imprescindível para as EJs, ao mesmo tempo que proporcionam o alinhamento entre teoria e prática na formação dos alunados. Desta forma, a presente pesquisa busca identificar quais fatores críticos influenciam o processo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico realizado por empresas juniores. Justifica-se a realização da pesquisa por compreender que existe pouca produção acadêmica sobre esse objeto de estudo, sendo a maioria delas focada no processo de formação dos alunos, enquanto praticamente pouca ênfase se dá ao processo gerencial dessas entidades (Bervanger & Visentini, 2016).

Por fim, além dessa introdução, esse trabalho se divide em seis seções. Assim, na próxima seção se apresenta o referencial teórico repartido em planejamento estratégico de a) pequenas empresas e b) empresas juniores. Após, são apresentados métodos, procedimentos e os resultados obtidos. Por conseguinte, têm-se as discussões e as considerações finais.

## Planejamento estratégico de pequenas empresas

A estratégia começou a ser abordada como tema de pesquisa em trabalhos de autores como Chandler, Ansoff e Katz e diversas abordagens foram desenvolvidas nas últimas décadas, isso para estudar o fenômeno estratégico no campo empírico (Scheffel, 2013). Na perspectiva de aperfeiçoar essa temática, a abordagem econômica ganhou maior notoriedade. Destaca-se, portanto, os trabalhos de: Porter (1996) na vertente da organização industrial, que apresentou preocupações com o posicionamento estratégico das firmas no mercado; Penrose (2002) e Barney (1991) argumentaram sobre os recursos estratégicos para a vantagem competitiva, por meio da *Resource Based View* (RBV); Coase (1937) e Williamson (1991) propuseram a teoria dos custos de transação e a relação entre hierarquias e mercados; Noth (1990) destacou o papel das instituições; Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentaram sobre as capacidades, competências e conhecimentos; e, mais recentemente Dyer, Singh e Hersterly (2018) trouxeram a teoria de criação e apropriação de valor por meio dos relacionamentos. Contudo, outras abordagens ainda têm emergido dentro desse contexto.

Além do esforço de compreender a estratégia pelo prisma teórico, parte da literatura tem buscado entender o processo estratégico dentro das organizações. Assim, movimentos têm sido realizados a fim de desenvolver ferramentas que promovam a execução do planejamento estratégico. Nesse interim, o planejamento estratégico tornou-se a “metodologia gerencial que efetiva o comportamento estratégico” (Carvalho, 1995, p.30), por meio da idealização dos objetivos de longo prazo e na deliberação das etapas adequadas a serem cumpridas para consolidar os objetivos de forma inovadora e diferenciada (Oliveira, 2010). Nessa perspectiva, a literatura tem abordado o processo de planejamento estratégico composto por quatro macro etapas: 1) o diagnóstico estratégico; 2) a elaboração da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e das metas; 3) a implementação do plano estratégico; 4) o controle dos resultados (Kuyven, 2004). Trata-se de aparato administrativo que permite identificar e trabalhar pontos positivos e negativos da organização, auxiliando a definição do caminho a ser percorrido, ao mesmo tempo que aproveita os recursos à disposição (Lemos, Lima, Desconti & Ehlers, 2004; Terence & Escrivão Filho, 2007; Vinayavekhin & Phaal, 2018).

O planejamento estratégico também permite considerar as características da empresa e do seu mercado (Falsarella & Jannuzzi, 2017). Estudos de Batra, Sharma, Dixit e Vohra (2018) e Gomera, Chinyamurindi e Mishi (2018) identificaram associações positivas nas micro e pequenas empresas entre o seu processo de planejamento estratégico, seu ambiente, inovação e o seu desempenho financeiro. Por sua vez, essa associação positiva permite inferir que o dinamismo do mercado pode ser considerado como um dos influenciadores da *performance* desse tipo organizacional (Donkor, Donkor & Kwarteng, 2018).

Outros estudos de micro e pequenas empresas têm apontado sobre as dificuldades acerca do planejamento estratégico dessas entidades. As dificuldades estão relacionadas a: estruturação do processo, excesso de tarefas operacionais, pouco conhecimento administrativo dos dirigentes e falta

de recursos financeiros (Terence & Escrivão Filho, 2007). Além disso, a maioria dos pequenos negócios acaba por descaracterizar a visão de longo prazo do planejamento estratégico, e as utilizam como ações de curto prazo, atrapalhando a obtenção de bons resultados futuros (Lemos et al., 2004).

### **Empresas juniores no Brasil**

A primeira EJ a ser criada no Mundo foi fundada em 1967, por Pierre-Marie Thauvin, na Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris (Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais [FEJEMG], 2019). A EJ almejava estabelecer ambiente empresarial que fosse gerido pelos próprios estudantes da sua Instituição, de modo que eles pudessem desenvolver habilidades profissionais por meio da prestação de serviços. No Brasil, a primeira EJ foi implementada em 1988, por Daniel Alberto Bernard. Essa EJ foi apoiada pelos alunos da Universidade de São Paulo (USP) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Com sede na FGV-SP, a EJ tornou-se a primeira a ser instituída na América Latina (FEJEMG, 2019).

De acordo com o *site* da Brasil Júnior (2019), até 2019, as EJS encontravam-se em expansão, sendo 22 mil estudantes integrantes ao movimento. Além disso, dados apontam que essas organizações já executaram mais de 20 mil projetos em diversas áreas, e estão espalhadas em mais de 900 EJs em 150 Universidades no País. O faturamento bruto dessas instituições, juntas, chegou a pouco mais de R\$ 33 milhões, o que reflete a expressividade desses negócios.

A fim de regulamentar esse tipo de negócio, em 06 de abril de 2016, no Brasil, foi sancionada a Lei 13.267, a qual se configura como a primeira lei mundial a tratar desse tipo de negócio. Ela rege o funcionamento das EJs, caracterizando-as como entidades vinculadas às instituições de ensino superior. Além disso, as caracterizam como realizadoras de projetos e prestadoras de serviços que visam desenvolver habilidades acadêmicas e profissionais dos seus membros (Brasil, 2016). Em outras palavras, contribuem para indissociabilidade da teoria e prática, reproduzindo experiências profissionais do mercado, ao integrá-la com o ambiente acadêmico. Isso faz com que os alunos compartilhem conhecimentos e se adaptem a situações como vivências reais e, conseqüentemente, elevem seu nível de confiança nas suas habilidades para ingressar no mercado profissional (Augusto, 2016).

No entanto, as EJs ainda se constituem como espaço de aprendizado pouco investigado (Andrade, 2009; Bervanger & Visentini, 2016), sobretudo quando se considera esses tipos organizacionais. Bervanger e Visentini (2016) expõem que a literatura sobre essa temática aborda as EJs sob a perspectiva do processo formativo do discente; e ao considerá-las como *habitats* organizacionais, ainda carecem de investigações que produzam e reflitam as suas práticas gerenciais, especialmente por considerar aspectos da sua gestão do conhecimento, rotatividade de pessoal e falta de experiência em gestão.

## Métodos e procedimentos

Conforme o objetivo da pesquisa, esse estudo caracteriza-se como qualitativo, descritivo, e de casos múltiplos, que, segundo Yin (2005), permite a pesquisa se ampliar para além da análise individual dos casos. Enquanto as análises individuais determinam seus próprios dados, a análise entre os casos permite a identificação de modelos, proporcionando fundamentos para a criação de suposições e a elaboração de teorias (Eisenhardt, 1989).

Assim, pesquisou-se as EJs mineiras, e para seu mapeamento recorreu-se à Federação das Empresas Juniores de Minas Gerais (FEJEMG). Por sua vez, identificou-se 113 EJs pertencentes a 19 instituições de ensino brasileiras. Justifica-se o uso da base da Federação por considerar que para a filiação à FEJEMG é necessário que as EJs apresentem requisitos mínimos de estruturação dos seus negócios, como organização estratégica, financeira, mercadológica, pessoal e de projetos. Logo, o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico é um requisito obrigatório para a associação à FEJEMG.

Como critério de escolha das EJs, considerou-se que elas deveriam ter no mínimo três anos de atividade. Justifica-se o uso desse critério por compreender que o processo de adequação às normas da FEJEMG demanda tempo das organizações. Para contatar as empresas, partiu-se, inicialmente, do critério de acessibilidade. Desse modo, um dos pesquisadores obtinha contatos diretos com uma das empresas investigadas. Essa EJs contatadas inicialmente se enquadrava nos critérios estipulados. Posteriormente, durante a coleta de dados, procedeu-se a técnica da “bola de neve”, em que os interrogados apontavam novas empresas à pesquisa. De acordo com Vinuto (2014), a bola de neve é um tipo de técnica que compreende a utilização de documentos ou informantes-chave. Eles são caracterizados por auxiliar na localização de indivíduos com o perfil necessário para a realização da pesquisa.

Como critério de parada das entrevistas e da técnica da “bola de neve” verificou-se o ponto de saturação. Essa saturação consiste na interrupção da coleta de dados ao se constatar que novos elementos não contribuirão para o subsídio ou aprofundamento da teorização almejada (Fontanella, Luchesi, Saidel, Ricas & Turato, 2011). Observou-se isso, quando as quatro macros etapas do processo de planejamento não apresentavam maiores aprofundamentos. Além disso, verificou-se a saturação das respostas em 96% das perguntas. A Tabela 01 apresenta as características dos entrevistados.

**Tabela 1** – Caracterização dos entrevistados

Codificação	Ramo de Atuação	Ano de Fundação da EJ	Ano de desenvolvimento do 1º P.E.	Ciclo de P.E.	Localidade geográfica	Entrevistado
E1	Alimentícia	2005	2016	2º	Sul de Minas	Presidente
E2	Ambiental	2012	2016	2º	Sul de Minas	Presidente
E3	Florestal	2013	2017	2º	Sul de Minas	Presidente
E4	Advocacia	2014	2016	2º	Sul de Minas	Ex-presidente*
E5	Computacional	2009	2017	2º	Sudeste de Minas	Presidente
E6	Automação	2012	2015	3º	Sul de Minas	Presidente

**Nota:** \* foi entrevistado o ex-presidente, visto que a EJ tinha trocado de gestão e o atual presidente não havia sido nomeado.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas com presidentes ou ex-presidentes das EJs. Justifica-se a escolha desses sujeitos, visto que eles foram indicados pelos próprios membros das EJs como principais responsáveis em lidar com essa ação estratégica. Para a realização das entrevistas realizou-se três etapas. Na primeira, de planejamento, elaborou-se um roteiro de entrevistas com 23 perguntas abertas subdivididas em cinco blocos: aspectos introdutórios, formação, formulação, implementação e controle do planejamento estratégico. Na segunda etapa, de execução, as entrevistas foram realizadas por videoconferência. Ademais, os pesquisadores explicitaram os objetivos da pesquisa, responderam às eventuais dúvidas e solicitaram a gravação dos depoimentos. Ao final dessa etapa, foram solicitadas as indicações de possíveis participantes. Na última etapa, de pós-execução, efetuou-se as transcrições na íntegra das investigações.

Como plano de análise, desenvolveu-se, então, a análise de conteúdo temático, que busca descobrir os núcleos de sentido que compõe uma comunicação do tema presente nos discursos dos respondentes (Bardin, 2016). Para sua operacionalização, realizou-se três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Assim, na primeira etapa, efetuou-se a preparação e organização do material, bem como leitura e codificação. Posteriormente, na etapa de exploração e tratamento foram localizados os trechos das narrativas mais pertinentes considerando a grade mista. Em outras palavras, inicialmente, se delimitou as dimensões de motivação, formação, planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico nas EJs. Posteriormente, as categorias que emergiram empiricamente foram selecionadas conforme suas contribuições, ou seja, positivas ou negativas. Por último, foram analisados as categorias e os trechos selecionados face à literatura.

Por fim, cabe ressaltar que para a credibilidade da pesquisa se desenvolveu a estratégia de triangulação por pesquisadores tanto no processo de coleta quanto de análise de dados. Esse tipo de estratégia é indicado por Lincoln e Guba (1986) às pesquisas qualitativas, e refere-se à utilização de

diferentes pesquisadores na investigação de um mesmo fenômeno, na tentativa de detectar ou minimizar possíveis vieses provocados pela subjetividade do pesquisador (Vergara, 2015). Na sequência apresentam-se os resultados encontrados.

### Análise dos resultados

Para o desenvolvimento das análises dos resultados, esse tópico foi dividido em cinco dimensões que refletem as etapas desde a criação até a aplicação atual do planejamento estratégico (motivação, formação – que se referem ao primeiro planejamento estratégico - formulação, aplicação e condução – que se referem ao atual planejamento estratégico). O Quadro 02 apresenta os resultados das categorias obtidas dentro de cada dimensão. Os subtópicos seguintes discorrem em detalhes cada uma das categorias observadas nas entrevistas.

**Quadro 2** – Categorias obtidas com as entrevistas

Dimensões	Dificuldade/ Facilidade	Nº de Categorias	Categorias
Motivação	-	4	Organização Interna da Empresa, Eficiência Federação da Empresa Júnior e Foco no Negócio.
Formação	Dificuldade	3	Falta de Conhecimentos sobre o Planejamento Estratégico, Adequação do Planejamento Estratégico à Federação e Aplicação e Condução do Planejamento Estratégico.
	Facilidade	1	Conhecimento sobre o Negócio da Empresa Júnior.
Formulação	Dificuldade	5	Organização do Planejamento Estratégico, Rotatividade dos Membros, Alinhamento do Planejamento Estratégico aos órgãos Representativos, Análise do Ambiente Externo e Tomada de Decisão.
	Facilidade	3	Auxílio dos Parceiros, Controle das Variáveis Internas e Colaboradores.
Aplicação	Dificuldade	4	Problemas da Etapa de Planejamento, Comprometimento da Direção, Estímulo dos Membros e Operacionalização da Implementação.
	Facilidade	4	Engajamento dos Membros, Estrutura Organizacional, Auxílio dos Parceiros e Planejamento Bem Elaborado.
Condução	Dificuldade	3	Acompanhamento dos Objetivos, Comprometimento dos Membros e Falta de Informação.
	Facilidade	5	Simplificação dos Indicadores, Métodos e Técnicas de Acompanhamento, Planejamento Bem Elaborado, Política de Reconhecimento e Engajamento dos Membros.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Cabe destacar que, pelo fato da maioria das EJs ainda estarem gerenciando o segundo ciclo do planejamento estratégico (etapa de condução) quando as entrevistas foram realizadas, a etapa de avaliação não tinha sido realizada pelos entrevistados e por isso não foi abordada na pesquisa. Cabe, portanto, a possibilidade de novos trabalhos que abordem esse aspecto.

*Motivações: qual a necessidade do desenvolvimento do planejamento estratégico?*

Essa dimensão apresenta quatro categorias que informam as razões das empresas para desenvolver o planejamento estratégico. Como primeira categoria se encontrou a necessidade de **Organização Interna da Empresa**. Esse fator está diretamente relacionado com a organização dos macroprocessos da EJ em desenvolver projetos, bem como na disseminação da cultura focado em resultados e colaboração. Como ilustração desse aspecto apresenta-se o relato de E4.

“(…) nós vimos o quanto estávamos desorganizados, e o quanto estávamos sem metas definidas” [E4].

Outra categoria motivadora foi a **Eficiência**, que está associada com a necessidade de melhorar desempenhos das próprias empresas para se evitar erros anteriores de gestão, desenvolvimento de ações focadas em resultados mais palpáveis e gestão profissionalizada. Segue, portanto, trecho de E1 que exemplifica essa categoria.

“(…) Nós vimos que era preciso criar o planejamento estratégico para (...) conseguir melhorar o nosso desempenho através do planejamento estratégico” [E1].

Já a **Federação da Empresa Júnior**, é a categoria proveniente da necessidade de implementar o planejamento estratégico com fins para o cumprimento de pré-requisitos para a conquista da associação à FEJEMG. Esse aspecto é observado na narrativa de E1.

“Então, o primeiro planejamento estratégico se deu pela necessidade da federação (...)” [E1].

Por fim, a última categoria foi o **Foco no Negócio**. Nesse fator encontram-se as motivações que abordam o compromisso de se estabelecer maior foco no cumprimento dos objetivos de longo prazo. Segue, então, o fragmento ilustrativo de E6 para essa categoria.

“Então, o planejamento estratégico, basicamente, surgiu da necessidade de a empresa encontrar um objetivo e foco” [E6].

A seguir é apresentado as dificuldades e facilidades que as EJs apresentaram para desenvolver o processo de idealização, implementação e controle do primeiro planejamento estratégico.

*Formação: quais dificuldades e facilidades da criação do planejamento estratégico?*

Nessa dimensão também se encontrou quatro categorias. Porém as três primeiras delas refletem as dificuldades provenientes da primeira vez que o planejamento estratégico foi executado, enquanto a última categoria reflete a facilidade desse processo.

Sendo assim, a primeira categoria dificultadora foi a **Falta de Conhecimentos Sobre o Planejamento Estratégico**. Enquadram-se nesse fator aspectos como: (i) falta de conhecimentos sobre o próprio processo de planejamento estratégico, como o seu tamanho e sua formalização; (ii) conteúdos, especialmente sobre como, quem e quando desenvolver a identidade estratégica (visão, missão, objetivos, metas e indicadores); e (iii) ferramentas mais adequadas a cada fase do processo. A seguir foi extraído fragmento ilustrativo de E6 dessa categoria.

“(...) a falta de conhecimento sobre como construir o planejamento estratégico foi a nossa maior dificuldade” [E6].

A segunda categoria dificultadora foi a **Adequação do Planejamento Estratégico à Federação**. Nesse tópico encontram-se os relatos que apontaram o desafio para alinhar os próprios objetivos da empresa com as metas e requisitos da federação, como exemplificado por E4.

“(...) a segunda dificuldade (...) foi entender o que nós tínhamos que fazer no planejamento estratégico; que deveria estar em consonância com o outro planejamento estratégico FEJEMG (...) daí foi difícil (...)” [E4].

A última categoria dificultadora foi a **Aplicação e Condução do Planejamento Estratégico**. Encontrou-se as dificuldades provenientes da etapa de implementação e controle, em que se verificou aspectos como a complexidade desses processos, falta de disciplina dos membros e de apoio dos orientadores, atribuições de responsabilidades e alteração da mentalidade anterior ao novo contexto. Sobre isso extraiu-se o trecho de E1.

“(...). O primeiro planejamento estratégico foi feito sem muito conhecimento e acabou que ele não foi tão aplicado. Existia o planejamento estratégico, mas ele não era seguido à risca para se conseguir os resultados, não tinha o apoio da empresa e acabou que ele ficou só no papel (...)” [E1].

Por fim, a única categoria facilitadora dessa dimensão foram os **Conhecimentos Sobre o Negócio da Empresa Júnior**. Logo, identificou-se nesse tópico que os membros tinham maiores facilidades em definir o próprio negócio da empresa, bem como observar os pontos de melhoria que deveriam ser realizadas. Como ilustração aponta-se o fragmento de E6.

“(...). Todo mundo sabia que nós precisávamos ser reconhecidos dentro da empresa, melhorar a vivência empresarial (...)” [E6].

Já no próximo tópico serão apresentados sobre a concepção atual do processo de formulação do planejamento estratégico abordando, também, suas facilidades e dificuldades.

*Formulação: quais dificuldades e facilidades do atual processo de planejamento do planejamento estratégico?*

Diferentemente das dimensões anteriores, esse tópico apresenta oito categorias, em que cinco delas apontam as dificuldades do processo de planejamento do atual planejamento estratégico e três delas referem-se suas facilidades. Como primeira categoria dificultadora identificou-se a **Organização do Planejamento Estratégico**. Encontra-se sob esse fator o dispêndio de tempo e recursos tanto para a elaboração dessa etapa quanto para conscientização dos membros sobre a importância desse momento. E1 relata:

“A dificuldade que nós temos é fazer com que (...) nós usássemos o planejamento estratégico como manual para nós conseguirmos chegar aos nossos resultados (...)”. [E1]

Já a segunda categoria está diretamente associada com a categoria anterior, visto que os dispêndios de tempo e recursos são impactados pela **Rotatividade dos Membros**. Desse modo, observou-se os desafios de se gerenciar a alta entrada e saída de membros das EJs, visto os momentos da graduação, problemas pessoais, falta de comprometimento e demais aspectos conturbadores impactavam diretamente as atividades das empresas. Como ilustração extraiu-se o fragmento ilustrativo de E4.

“(...) no final do ano passado, nós fizemos uma revisão no nosso planejamento estratégico. Revisão de metas, pois a empresa tem essa característica da rotatividade de membros ser muito grande e muda muito rápido em pouco tempo” [E4].

Outra categoria dificultadora foi o **Alinhamento do Planejamento Estratégico aos Órgãos Representativos**. Assim como na etapa de formação do primeiro planejamento estratégico, o alinhamento entre as metas da empresa com a Brasil Junior e FEJEMG são imperativos que causam transtornos às empresas, conforme argumentado por E2:

“(...) esse ano a Brasil Junior também está reformulando o seu planejamento estratégico, então (...) nós temos que rever o nosso para continuar alinhado a eles (...)” [E2].

Na quarta categoria encontra-se a **Análise do Ambiente Externo**. Aqui, reúne-se os desafios que os membros têm de conhecer e analisar o mercado, concorrentes e até as suas próprias marcas. Nesse aspecto E3 aborda:

“(...) A maior dificuldade, acho que, tanto do primeiro quanto do segundo planejamento, foi identificar os fatores externos, algumas oportunidades e ameaças (...)” [E3].

Como última categoria dificultadora obteve-se a **Tomada de Decisão**, em que se encontram dificuldades em decidir tanto sobre o teor dos objetivos e metas (arriscadas ou conservadoras), quanto quais delas devem ser priorizadas. Nesse sentido E2 dispõe:

“(…) vamos manter os ‘pés no chão’ e não aumentar em tantos por cento o nosso faturamento (…) ou vamos na zona de conforto? (…)” [E2].

Em contraposição, a primeira categoria facilitadora foram os **Auxílios dos Parceiros**. Apresentam-se sob essa classe os treinamentos e suportes oferecidos por outras EJs e pela FEJEMG. Sobre isso o discurso de E4 aponta:

“(…) nós tivemos a ajuda da FEJEMG. Na época, com os treinamentos que eles tinham *online* sobre estratégia, sobre estratégias voltadas a projetos, voltadas a resultados e tudo mais” [E4].

A segunda categoria facilitadora está relacionada com o **Controle das Variáveis Internas**, ou seja, a facilidade em revisar a identidade estratégica. Enquadra-se, portanto, a análise do ambiente interno, ou seja, os pontos fortes e fracos. Como ilustração desse aspecto retirou-se o fragmento ilustrativo de E4.

“Na época a empresa júnior parceira chegou a se reunir conosco. Apresentaram o planejamento estratégico deles para entendermos melhor, e o deles era realmente bem estruturado (…)” [E4].

Por fim, a última categoria facilitadora são os próprios **Colaboradores**. Nesse aspecto identificou-se que a proatividade dos membros, o trabalho em equipe e a sinergia do grupo foram motivadores a desempenhar o planejamento do planejamento estratégico. Como exemplo dessa categoria encontrou-se o discurso de E6.

“(…) Nós temos uma equipe muito em sintonia (…)” [E6].

A seguir são apresentados as dificuldades e facilidades do processo de implementação do planejamento estratégico.

*Aplicação: quais dificuldades e facilidades do atual processo de implementação do planejamento estratégico?*

Essa dimensão também apresentou oito categorias. Entretanto, metade delas referem-se as dificuldades do processo de implementação e a outra metade estão associados com as suas facilidades.

A primeira categoria dificultadora está associado com os **Problemas da Etapa de Planejamento**. Refere-se, portanto, aos dilemas da falta de decisão sobre quais áreas empresariais serão responsáveis por cada objetivo, quais indicadores deverão ser formulados e implementados e a

mensuração dos riscos que envolvem a implementação dos objetivos e metas. Sobre esse aspecto E5 aponta:

“(...). As ações nós tentamos seguir mais à risca possível, mas, geralmente, acontece alguma coisa que vai nos fazer ter que improvisar. Isso é o tempo todo (...)” [E5].

Na segunda categoria dificultadora identificou-se o **Comprometimento da Direção**. Nesse aspecto foram relatados que a cúpula estratégica não atribui importância para a implementação do planejamento estratégico e ela acabam sendo deixadas de lado, especialmente por causa da competitividade com as metas da FEJEMG. Sobre isso extraiu-se a narrativa de E3, abaixo.

“(...) Então nós seguimos o plano de ação da FEJEMG e o planejamento estratégico ficou um pouco de lado (...)” [E3].

Já como terceira categoria estão os **Estímulos dos Membros**, em que se os voluntários não se apresentam motivados em desenvolver a implementação do planejamento estratégico, o que resultou na falta de comprometimento. Além disso, a alta rotatividade é um fator impactante. A narrativa de E2 exemplifica essa categoria.

“As dificuldades? Eu acho que é falta, às vezes, de interesse dos membros. (...) Então eu acho que a maior dificuldade é tentar mostrar para os membros, de uma forma mais palpável, a importância desse planejamento estratégico.” [E2].

Como última categoria dificultadora encontrou-se a **Operacionalização da Implementação**. Como conteúdo dessa classe observou-se os desafios em como implementar as ações do planejamento estratégico, especialmente por falta de conhecimentos sobre esse processo. Logo, E4 narra:

“(...) Então nós tivemos bastante dificuldade na implementação, de falta de conhecimento da diretoria em saber o quanto realmente poderíamos gerar planos válidos (...)” [E4].

Em contrapartida, a primeira categoria facilitadora foi o **Engajamento dos Membros**, e contempla a postura proativa de alguns membros frente à implementação. Sobre isso E6 relata:

“(...) entrando nessa parte do pessoal (..) vem a parte da proatividade. Muitos membros aprendem sendo autodidatas. Nós contamos muito com a proatividade das pessoas. (...)” [E6].

A segunda categoria facilitadora foi a **Estrutura Organizacional**, uma vez que o tamanho enxuto da arquitetura organizacional resultou em benefícios como maior facilidade de comunicação interna. Essa comunicação serviu para sensibilizar os membros sobre esse processo. Como ilustração aponta-se o discurso de E6.

“(…) O formato mais horizontal do nosso organograma permite que todos se cobrem, sadiamente, o alcance das nossas metas. Além disso, a nossa relação entre os membros é muito menos burocratizada, digamos assim.” [E6].

Da mesma forma que na dimensão de planejamento, o **Auxílio dos Parceiros** foi verificado como uma facilidade. Identificou-se a atuação de outras empresas juniores como fontes de conhecimentos em como implementar melhor o planejamento estratégico. E3 aborda:

“(…) temos que procurar outros recursos, ou seja, outras empresas para estar se espelhando, obter dicas e como trabalhar.” [E3].

Por fim, na última categoria facilitadora está o **Planejamento Bem Elaborado**. Assim, a definição de objetivos claros e o desenvolvimento correto e fidedigno da etapa de planejamento propiciaram meios viáveis para a implementação. Como exemplo tem-se E5.

“(…) o planejamento estratégico facilita bastante a implementação (...), pois, como planejou antes, é possível definir as suas ações. (...)” [E5]

No tópico a seguir estão discorridos também sobre as dificuldades e facilidades do processo de controle do planejamento estratégico.

#### *Condução: quais dificuldades e facilidades da etapa de controle do atual planejamento estratégico?*

O processo de controle do planejamento estratégico apresentou oito categorias, em que três delas estão associadas às dificuldades desse processo e as outras cinco são referentes as suas facilidades.

Sendo assim, a primeira categoria dificultadora foi o **Acompanhamento dos Objetivos e Metas**. Nesse fator encontraram-se os entraves para acompanhar constantemente os planejamentos estratégicos por falta de conhecimentos sobre como conduzi-la, frequência de verificação do planejamento e tempo disponível para realizar o controle. Nesse sentido E2 relata:

“(…) O planejamento estratégico ficava ‘muito jogado’. No final do ano, quando íamos discutir sobre ela, víamos que não sabíamos o que falar (...)” [E2].

Outra categoria dificultadora foi o **Comprometimento dos Membros**, que se relacionou diretamente com a outra categoria, de estímulo aos membros da dimensão anterior. Logo, a falta de comprometimento reflete na postura dos membros em não realizar o controle do planejamento estratégico e se ausentarem nas reuniões de *feedback*. Sobre esse aspecto E2 aponta que:

“Algumas vezes, nós não conseguíamos marcar as reuniões por causa de alguns diretores (...) eles deixavam muitas atividades atrasadas, o que, no final das contas, atrapalhava o nosso planejamento estratégico (...)” [E2].

Como última categoria dificultadora obteve-se a **Falta de Informação**, que está vinculado com a ausência de dados nos instrumentos de controle. Identificou-se também que a falta de informação se dava no conhecimento sobre quais indicadores acompanhar e em como mensurá-los. E5 apresenta trecho ilustrativo sobre esses aspectos.

“A dificuldade estava na hora que algo dava errado, quando algum membro deixava de entregar algum indicador (...)” [E5].

A primeira categoria facilitadora foi a **Simplificação dos Indicadores**. Nesse aspecto identificou-se que a utilização de um mesmo indicador, mais complexo, porém utilizável para mais de um setor permitiu melhor controle das metas e reduziu e enfatizou as atividades de comando. Sobre isso E1 discorre que:

“Antes nós trabalhávamos com muitos indicadores, o que não era tão viável assim. Atualmente nós enxugamos o número de indicadores para aqueles que realmente fazem efeito na nossa empresa. (...)” [E1].

Conjuntamente com a categoria anterior, observou-se a categoria dos **Métodos e Técnicas de Acompanhamento**. Nesse aspecto a utilização de planilhas e métodos como gamificação contribuíram para a performance de controle. Logo, extraiu-se o relato de E5:

“(…) Quando você tem indicadores e utiliza a gamificação dá certo. Se conseguir definir indicadores simples e concisos é possível ter visão muito boa do que está acontecendo na empresa” [E5].

Outra categoria repetida foi o **Planejamento Bem Elaborado**. Conforme a dimensão anterior, a definição de objetivos claros e o desenvolvimento correto e fidedigno da etapa de planejamento propiciaram o desenvolvimento dessa etapa. Extraiu-se o fragmento ilustrativo de E6, que aponta:

“(…) Em termos de procedimento o planejamento estratégico está muito bem estruturado, e isso nos faz ir acompanhando (...)” [E6].

Como penúltima categoria facilitadora, identificou-se que a **Política de Reconhecimento** contribuiu para o processo de controle por estimular os membros a continuar suas atividades, conforme indaga E6:

“(…) Quando o membro atinge uma porcentagem das suas metas, nós reconhecemos ele diante de toda a equipe, parabenizando, premiando-o.” [E6].

O **Engajamento dos Membros** se tornou a última categoria facilitadora. A postura de alguns membros foi fundamental para que o processo de controle fosse desenvolvido. Como ilustração dessa categoria extraiu-se o fragmento de E6.

“Apesar de ter muita interferência do fator humano, nós temos uma equipe muito honesta. Então, por exemplo, a pessoa não atingiu a meta, ela deixa claro que ela não a atingiu, e nós conseguimos traçar plano de ação em cima daquilo (...)” [E6].

Na próxima seção são apresentadas as discussões sobre os resultados aqui apresentados.

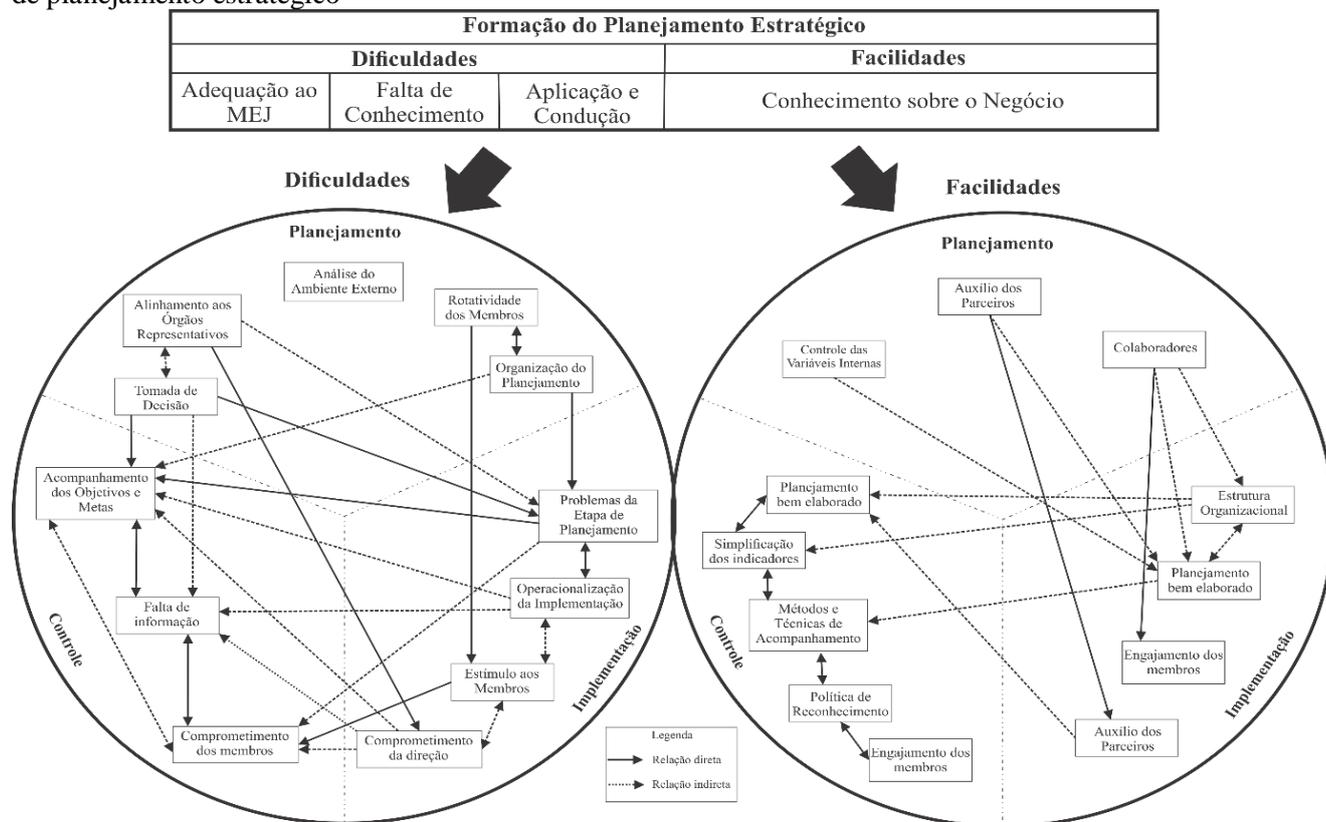
### **Discussões: em busca dos fatores críticos de planejamento, implementação e controle de planejamento estratégico**

Após a apresentação das categorias se faz importante discorrer e estabelecer as associações entre os resultados, especialmente quando se considera a cronologia dos dados. Desse modo, estabeleceu-se a Figura 01. Entretanto, deve-se ressaltar que tais entrelaçamentos devem ser observados com cautela, uma vez que elas não abordam relações de causas e efeitos.

Conforme demonstrado na Figura 01, as categorias de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico foram divididas segundo as dificuldades e facilidades obtidas nesse processo. Observou-se que dentro dessas divisões as categorias se associavam direta ou indiretamente, impactando, ou sendo impactadas, umas pelas outras, ora resultando em maiores dificuldades ora em facilidades nas etapas seguintes

Dessa forma, as dificuldades e facilidades do processo de formação do planejamento estratégico ainda impactam na rotina atual. Em outras palavras, as categorias da formação relacionadas às dificuldades, como adequação ao Movimento de Empresa Juniores (MEJ), falta de conhecimentos; aplicação e condução do planejamento estratégico influenciam diretamente o atual planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico. Mais detalhadamente, verificou-se que: (i) a categoria adequação ao MEJ, associa à dificuldade de alinhamento aos órgãos representativos, do planejamento; (ii) a categoria de falta de informação ainda ocorre nas categorias de análise do ambiente externo, tomada de decisão, organização do planejamento, operacionalização da implementação e acompanhamento dos objetivos e metas; e (iii) a categoria adequação e condução ainda se encontra equivalente à todas as categorias das dimensões de implementação e controle do atual planejamento estratégico. Com base nessas observações, é possível inferir que a falta de informação e experiência dos membros nesse processo pode acarretar consequências para além do momento de desenvolvimento do planejamento estratégico. Igualmente, a facilidade de conhecimento sobre o negócio, da dimensão de formação, se verifica nas categorias de controle de variáveis internas, estrutura organizacional e simplificação dos indicadores, do atual processo de planejamento, implementação e controle, respectivamente.

**Figura 1** – Relacionamentos entre as categorias nos processos de planejamento, implementação e controle de planejamento estratégico



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Entretanto, ao analisar somente as dificuldades do atual planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico, observou-se que a primeira etapa se torna mais problemática do que as seguintes. Dito de outra forma, as classes de tomada de decisão e alinhamento aos órgãos representativos, do planejamento, são aqui consideradas mais críticas, uma vez que elas se associam diretamente com outras categorias da implementação e condução; como por exemplo: a tomada de decisão mal realizada acarreta problemas na etapa de planejamento (implementação), na busca de informações e no acompanhamento das metas e objetivos (controle). Além disso, a falta de coesão entre os objetivos dos órgãos representativos com a própria EJ também propicia mal desenvolvimento do planejamento estratégico (implementação), principalmente por causa de decisões errôneas e conflitos de prioridades. Nesse sentido, Yuliansyah & Jermias (2018) apontam que a falta de alinhamento estratégico apresenta efeito negativo sobre a geração de conhecimento e os resultados estratégicos de uma empresa.

Já a dimensão de implementação apresentou seis relações diretas ou indiretas que influenciam o controle do planejamento estratégico. Porém, somente as categorias de problemas na etapa de planejamento e operacionalização da implementação foram consideradas críticas, visto que (i) os problemas da etapa de planejamento se estendem as dificuldades de acompanhamento de objetivos e metas e ao comprometimento da direção (controle); e (ii) de operacionalização da implementação propicia o aparecimento de entraves tanto na categoria de acompanhamento de objetivos e metas

quanto em falta de informação (controle). Nesses pontos, cabe ressaltar que, primeiro, ambos fatores críticos (problemas na etapa de planejamento e operacionalização da implementação) se influenciam mutuamente; e segundo, a classe de problema na etapa de planejamento pode ser lastreada no próprio processo de planejamento do planejamento estratégico. Por último, a dimensão de controle não apresentou nenhuma categoria que viesse a influenciar alguma outra etapa.

De outra forma, a etapa de planejamento também evidenciou que as categorias dificultadoras de alinhamento aos órgãos representativos, tomada de decisão, rotatividade e organização do planejamento foram as mais influenciadas, no qual cada uma delas apresentou única relação direta ou indireta dentro da própria etapa. Já no processo de implementação, a categoria de problemas da etapa de planejamento se deu como mais influenciada, com quatro relações diretas ou indiretas, especialmente que três delas vieram da etapa de planejamento e somente uma da mesma dimensão. Isso valida o pressuposto de que, de fato, o mal desenvolvimento da etapa anterior, a de planejamento, acarreta problemas de implementação. Por fim, na etapa de controle, verificou-se que somente a categoria de acompanhamento dos objetivos e metas é mais influenciada, tanto pela implementação como pelo planejamento. Assim, dos sete relacionamentos diretos ou indiretos da categoria do controle, dois deles eram relativos ao planejamento, três da implementação e outras duas da sua própria dimensão. Se faz salutar apontar que, da implementação, a categoria de problemas da etapa do planejamento impacta diretamente o acompanhamento dos objetivos e metas. Isso reforça o pressuposto de que o planejamento mal desenvolvido impacta no controle. Dessa forma, a correta aplicação do planejamento estratégico contribui para o avanço da performance organizacional, especialmente em pequenas e médias empresas (Donkor, Donkor & Kwarteng, 2018), e as “Estratégias inadequadas podem levar a resultados organizacionais indesejados, comprometendo a excelência dos resultados” (Carvalho, 1995, p. 77).

Sobre as facilidades, também se observou que o planejamento é uma etapa importante, com seis relacionamentos diretos ou indiretos, visto que influencia as demais facilidades. A categoria “colaboradores” foi a maior influenciadora no momento da implementação, com três relacionamentos. Os colaboradores são elementos fundamentais no processo, uma vez que seu envolvimento e capacitação vão interferir diretamente nos resultados (Ribeiro & Andrade, 2012). Já o processo de implementação apresentou quatro relações com o controle, que tanto a estrutura organizacional como o planejamento bem elaborado trouxeram benefícios para a etapa seguinte. Logo, argumenta-se que o desenvolvimento do planejamento e a estrutura organizacional coerente com as estratégias permitem maior êxito ao planejamento estratégico como um todo. Para que o planejamento estratégico seja implementado de forma eficaz é necessário que o mesmo esteja alinhado à cultura e integrado à estrutura organizacional (Kich & Pereira, 2012). Por último, assim como nas dificuldades, o controle não apresentou influência nas outras etapas.

No que se refere a capacidade das categorias facilitadoras de serem influenciadas, o processo de planejamento não apresentou nenhuma categoria nesse aspecto. Já na implementação, observou-se

que somente o planejamento bem elaborado é influenciado por todas as categorias facilitadoras do planejamento (controle das variáveis internas, auxílio dos parceiros e colaboradores), além de ser influenciado pela própria categoria de estrutura organizacional da sua dimensão. As categorias do controle de planejamento bem elaborado, simplificação dos indicadores e métodos e técnicas de acompanhamento são influências pela sua própria dimensão e pelas categorias de estrutura organizacional, planejamento bem elaborado e auxílio dos parceiros, da etapa de implementação. Cabe aqui ressaltar a relação inversa encontrada entre o bom e mal planejamento do planejamento estratégico.

Em síntese, apresenta-se o Quadro 03. Nesse quadro estão descritos os principais fatores críticos do planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico das empresas juniores, assim como os autores que embasam as evidências. Justifica-se o termo ‘fatores críticos’ por considerar que as categorias mais relevantes do processo de planejamento estratégico são aquelas que influenciam o seu próprio processo, tanto em questões de dificuldade quanto de facilidades. Logo, encontrou-se como fatores críticos todas as categorias da formação do planejamento estratégico (primeira vez que ocorreu) e as demais categorias como: tomada de decisão, alinhamento aos órgãos representativos, problemas na etapa de planejamento, operacionalização da implementação, colaboradores, estrutura organizacional e planejamento bem elaborado.

**Quadro 3** – Fatores críticos do processo de planejamento estratégico

Dimensões		Categorias	Autores	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Formação	Dif.	Aplicação e condução	Terence e Escrivão Filho (2007)	x			x	x	
		Falta de conhecimento	Terence e Escrivão Filho (2007) e Teixeira e Alonso (2014)	x	x	x	x		x
	Fac.	Adequação ao MEJ	-	x				x	
Planejamento	Dif.	Alinhamento aos Órgão Representantes	-		x			x	
		Tomada de decisão	Lemos et al. (2004)		x		x		x
	Fac.	Colaboradores	Ribeiro e Andrade (2012)	x				x	x
Implementação	Dif.	Problemas na etapa de planejamento	Carvalho (1995)	x		x	x	x	
		Operacionalização da implementação	Terence e Escrivão Filho (2007) e Teixeira e Alonso (2014)	x		x	x		
	Fac.	Estrutura Organizacional	Kich e Pereira (2012).						x
		Planejamento bem elaborado	Kich e Pereira (2012) e Donkor, Donkor e Kwarteng (2018)			x		x	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, observa-se que nenhuma das categorias acima aponta as classes da etapa de controle, uma vez que (i) esta dimensão não apresentou nenhum fator influenciador, mas sim influenciada; e (ii) considera-se que essa dimensão se encontra ainda em etapa de execução, não permitindo que os executores do planejamento executivo apontassem nos seus depoimentos as relações entre o controle do antigo planejamento estratégico e o planejamento do seu novo ciclo.

### **Considerações finais**

O objetivo da pesquisa foi identificar os fatores críticos do processo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico de empresas juniores e como resultado se encontrou as categorias de tomada de decisão, alinhamento aos órgãos representativos e colaboradores, da etapa de planejamento; problemas da etapa de planejamento, operacionalização da implementação e estrutura organizacional, do momento da implementação; e nenhuma categoria do controle.

Como principal contribuição teórica se argumenta que o presente estudo avança no entendimento das empresas juniores como entidades organizacionais, transpassando a corrente que analisa esses objetos somente com viés acadêmico, ou seja, geradora de conhecimentos e formação acadêmica. Já a contribuição teórica que avança a literatura de planejamento estratégico está na associação de fatores críticos, o qual permite estabelecer os primeiros passos para análises mais profundas, como aquelas de causa e efeito. Como originalidade revela-se o estudo de empresas juniores como entidades organizacionais singulares, o qual ainda não foi abordado até a presente pesquisa.

Não menos que importante, esse estudo também contribui para a visão pedagógica das EJs. Dito de outra forma, o estudo evidencia a necessidade de maiores informações e conhecimentos sobre a prática gerencial, que deve ser refletida nos cursos superiores, principalmente àqueles cursos com viés mais mercadológico. Como contribuições gerenciais, o estudo possibilita que os membros dessas empresas possam se preparar para o processo de planejamento estratégico. Por último, a contribuição social está relacionada com os movimentos e demais órgãos relacionados a esse público, visto que elas podem incentivar, de forma mais pontual e efetiva ações e programas de capacitação às EJs.

Como limitação da pesquisa, aponta-se a falta de informações sobre a etapa de análise. Além disso, o acesso aos sujeitos foi desafiador, uma vez que eles apresentavam muitas atividades acadêmicas e empresariais. Como orientação às pesquisas futuras argumenta-se sobre a necessidade de validar estatisticamente os fatores críticos aqui demonstrados. Além disso, aplicar métodos que estabeleçam relações de causa e efeito são bem-vindos. Por fim, a análise longitudinal, em que considere o planejamento em empresas juniores mais estabelecidas e com vários ciclos de planejamento estratégico também é interessante, sobretudo considerando a aprendizagem dentro do processo.

## Referências

- Andrade, A. (2009). Curso de Administração, a Empresa Junior e a Formação de Consultores de Organização. Article presented at the VI *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ.
- Augusto, M. (2016). *Contribuições da empresa júnior para uma formação inovadora do discente na graduação em Comunicação*. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, São Paulo, Brazil.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bervanger, E. & Visentini, M. (2016). Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão – Rege*, 23: 197-210. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.002>
- Braga, M., Lima, M. & Felix, E. (2018). Empreendedorismo e gestão de mudanças como fator de desenvolvimento: uma pesquisa de campo com os ambulantes do setor alimentício na cidade de Juazeiro do Norte - CE. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 3 (2): 48-76.
- Brasil. (2016). *Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016*. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.
- Brasil Júnior. (2019). *Página inicial*. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br>
- Carvalho, M. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, 29 (1): 70–77.
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*, 4 *Economica* (n.s.) 386.
- Desbessel, F., Both, F., Ruppenthal, I., & Seibert, R. (2018). Defining and analyzing financial indicators for managing philanthropic educational institutions. *Brazilian Journal of Development*, 4 (6): 3226-3248.
- Donkor, J., Donkor, G., & Kwarteng, C. (2018). Strategic planning and performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1): 62–76. <https://dx.doi.org/10.1108/APJIE-10-2017-0035>
- Dyer, J., Singh, H., & Hesterly, W. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*. 39(12): 3140-3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fadel, B & Moraes, C. (2005). As ondas de inovação tecnológica. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8 (1): 34-40.
- Falsarella, O. & Jannuzzi, C. (2017). Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, 24 (3): 610-621. <https://doi.org/10.1590/0104-530X481-16>

- Federação de Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais (FEJEMG) (2019). *Quem somos*. Disponível em <http://fejemg.org.br/2018T/#quem-somos>
- Fontanella, B., Luchesi, B., Saidel, M., Ricas, J. & Turato, D. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27: 388-394. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>
- Gondim, S. (2002). Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos de Psicologia*, 7 (2). <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200011>
- Kich, J., & Pereira, M. (2012). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAP.BR*, 9(4): 1045–1065. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>
- Kuyven, A. (2004). *Planejamento estratégico em pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Catarina, Brazil.
- Lemos, A., Lima, S., Desconti, T., & Ehlers, E. (2004). O Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitiva. *Article presented at Seminário em Administração – FEA/USP*. 7, São Paulo: SP, Brazil.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Evaluation* 1986(30): 73-84. <https://doi.org/10.1002/ev.1427>
- Motta, P. (1976). Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. *Revista Adm. Pública*, 10(2): 85–107.
- North, D. (1990). Behavioral assumptions in a theory of institutions. *In: Institutions, institutional change and economic performance* (Douglass North). Cambridge: University Press, 17-27.
- Oliveira, D. (2010). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 28. ed. São Paulo: Atlas.
- Penrose, E. (2002). *A teoria do Crescimento da Firma*. Editora Unicamp.
- Picchiai, D. (2008). Empresa júnior: um exemplo de pequena empresa. *Revista Administração em Diálogo*, 2 (11): 35-52. <https://doi.org/10.20946/rad.v10i2.1631>
- Pontes, A. (2001). Do homo sapiens ao homo cibernético: uma reflexão sobre a relação homem-tecnologia. *Educação Temática Digital*, 2 (2): 80-82. <https://doi.org/10.20396/etd.v2i2.1073>
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, 74, 61–78.
- Ribeiro, H., & Andrade, M. (2012). A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, (V): 15–31.
- Scheffel, F. (2013). *O processo de formação da estratégia na ótica dos estrategistas: o caso da Eletrosul*. Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, Brazil.
- Teece, D; Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Teixeira, C. & Alonso, V. (2014). A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. *Article presented at 11th Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT)*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Terence, A. & Escrivão Filho E. (2007). Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 1: 34-50. <https://doi.org/10.6034/22>
- Tolfo, S. & Schimitz, S. (2005). A formação de consultores em uma empresa júnior. *Revista ANGRAD*, 6 (2): 25- 40.
- Vergara, S. (2015). *Métodos de Pesquisa Qualitativa em Administração*. (6°. Ed). Atlas, São Paulo.
- Vinayavekhin, S. & Phaal, R. (2018). Synchronization in Strategic Planning: A Roadmapping Framework. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 16(6): 1-21. <https://doi.org/10.1142/S0219877019500445>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Revista Temáticas, Campinas*, 22 (44): 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (3ª. Ed.). Porto alegre: Bookman.
- Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning and service strategic alignment: Impact on performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4): 564–592. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2018-0102>
- Williamson, O. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12: 75–94. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
- Zillotto, D. & Berti, A. (2012). A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. *Revista Conexão UEPG*, 8 (2): 210-217.