

# PROVOCAÇÕES EMPREENDEDORAS 4

## DESAFIOS NAS EMPRESAS JUNIORES

Organizadores:  
André Luís Silva  
Felipe Comarela Milanez  
Júlia Castro Mendes



ALEXSANDRO NUNES DE OLIVEIRA  
ALICE GIFFONI VIEIRA SILVA  
ALZIRA APARECIDA PEREIRA  
ANA LUIZA COELHO SANTOS SILVA  
ANNA LUIZA POLYCARPO CUNHA  
ANNA VICTORIA MEDEIROS CORGOSINHO  
ARIANE ALVES DOS SANTOS  
ARTUR SAMPAIO MOREIRA  
BEATRIZ SILVA VIDAL  
BRUNO FELIPE MARIA  
CAMILA CAROLINNE MARTINS GOMES  
CLARA COSTA RONI  
DANIEL DIAS DA SILVEIRA XIMENES  
DANIELA ALVARENGA SILVA  
DAYS JULIANA BARBOSA DE SOUZA  
EDUARDO AUGUSTO COELHO RODRIGUES  
EVERTON DE SOUZA KENEDY  
FÁBIO ROQUE RIBEIRO  
FELIPE ZOLINI MEDEIROS  
GABRIEL OLIVEIRA RODRIGUES VALLE  
GABRIEL PATRÍCIO DE SOUZA RESENDE  
GABRIEL RIBEIRO DE OLIVEIRA  
GABRIELLE CHRISTINA DE CARVALHO CAMPOLINA  
GUSTAVO HENRIQUE SILVA NEPOMUCENO  
GUSTAVO SILVA MAGALHÃES GOMES  
ISABELA TOFFOLO MARQUETTI  
ÍTALO HENRIQUE VIANA DE SOUSA  
JEFFERSON OLIVEIRA PINTO COELHO

JOÃO GUILHERME MAIA LIGEIRO  
JONATA DE SOUZA CUNHA  
JÚNIOR JESUS GOMES DE FREITAS  
KAREN CRISTINA SANTOS RAMOS  
LAÍS MARIA MARTINS LOPES  
LARA DE SIQUEIRA DÁMASO  
LARISSA BATTAGLINI XAVIER SILVA  
LETÍCIA CAPTEIN GONÇALVES  
LÍVIA BASTOS DE LIMA  
LÍVIA GOES  
LUCAS HENRIQUE BENTO TOLEDO  
LUCAS REIS JANUÁRIO  
LUCCA ARANTES MARTINS  
LUIZA MARIA BENEVENUTO DE PAULA  
MARCELO MENDONÇA DE FIGUEIREDO  
MATHEUS AUGUSTO DE PAULA SILVA  
MIKE CERQUEIRA MARTINS TELMO  
MÔNICA BRUM PEREIRA  
PEDRO PAULO PEIXOTO DIAS JUNIOR  
RENATA APARECIDA ARAUJO SOUZA  
SANDOVAL DE OLIVEIRA MENDES  
TAÍS ROCHA NOGUEIRA  
TAYNÁ KARINA TEIXEIRA  
THAMIRES PERES DELGADO  
VANESSA REZENDE CERCEAU IBRAIM  
VICTÓRIA DOS SANTOS ZINI SILVA  
VINÍCIUS IBRAIM LOPES MARTINS  
VIRGÍNIA MARIA GURGEL MACHADO

---

## Conselho Editorial

Prof. Dra. Andrea Domingues	Prof. Dr. José Rubens Lima Jardimino
Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani	Prof. Dr. Juan Droggett
Prof. Dr. Antonio Cesar Galhardi	Profa. Dra. Ligia Vercelli
Profa. Dra. Benedita Cássia Sant'anna	Prof. Dr. Luiz Fernando Gomes
Prof. Dr. Carlos Bauer	Prof. Dr. Marco Morel
Profa. Dra. Cristianne Famer Rocha	Profa. Dra. Milena Fernandes Oliveira
Prof. Dr. Cristóvão Domingos de Almeida	Prof. Dr. Narciso Laranjeira Telles da Silva
Prof. Dr. Eraldo Leme Batista	Prof. Dr. Ricardo André Ferreira Martins
Prof. Dr. Fábio Régio Bento	Prof. Dr. Romualdo Dias
Prof. Dr. Gustavo H. Cepolini Ferreira	Profa. Dra. Rosemary Dore
Prof. Dr. Humberto Pereira da Silva	Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus
Prof. Dr. José Ricardo Caetano Costa	Profa. Dra. Thelma Lessa
	Prof. Dr. Victor Hugo Veppo Burgardt

---

©2021 André Luís Silva; Felipe Comarela Milanez; Júlia Castro Mendes

Direitos desta edição adquiridos pela Paco Editorial. Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação, etc., sem a permissão da editora e/ou autor.

---

## CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

---

P969

Provocações empreendedoras 4: desafio nas empresas juniores / André Luís Silva (Organizador), Felipe Comarela Milanez (Organizador), Júlia Castro Mendes (Organizadora) – Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2021.  
328 p.

ISBN 978-65-5840-548-1

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedores. 3. Empresas Juniores. 4. Desafios empresariais. I. Silva, André Luís (Organizador). II. Milanez, Felipe Comarela. III. Mendes, Júlia Castro (Organizadora). IV. Título.

---

Janaina Ramos - Bibliotecária - CRB - 8/9166

CDD: 658.421

Índice para catálogo sistemático

I. Empreendedorismo

PACO  EDITORIAL

Av. Carlos Salles Block, 658  
Ed. Altos do Anhangabaú, 2º Andar, Sala 21  
Anhangabaú - Jundiaí-SP - 13208-100  
11 4521-6315 | 2449-0740  
contato@editorialpaco.com.br

Foi feito Depósito Legal

## **Dedicatória**

Dedicamos este livro às pessoas que tanto ajudaram para que este livro se tornasse real, sendo eles: discentes das disciplinas de empreendedorismo da Universidade Federal de Ouro Preto; membros das Empresas Juniores da Ufop, em especial os membros da Empresa Júnior do Curso de Direito - JusConsult; e aos membros do projeto de extensão universitária em empreendedorismo Labor.

Existe apenas um bem, o saber, e apenas um mal, a  
ignorância. *Sócrates*

## Sumário

<b>Apresentação</b>	<b>11</b>
<b>Prefácio</b>	<b>13</b>

*Felipe Comarela Milanez*

### **PARTE 01. LIDERANÇA - 19**

<b>Capítulo 01. GLOBAL SOLUÇÕES AMBIENTAIS JR</b>	<b>23</b>
---	-----------

*Bruno Felipe Maria*

<b>Capítulo 02. SÍLICA JR</b>	<b>27</b>
-------------------------------	-----------

*Gabriel Patrício de Souza Resende*

<b>Capítulo 03. LIDERANÇA DA PRESIDENTE</b>	<b>31</b>
---	-----------

*Mike Cerqueira Martins Telmo*

<b>Capítulo 04. PRESIDENTE AUSENTE</b>	<b>35</b>
--	-----------

*João Guilherme Maia Ligeiro*

<b>Capítulo 05. BUFFET E CIA</b>	<b>41</b>
----------------------------------	-----------

*Tayná Karina Teixeira*

<b>Capítulo 06. GOLD JR</b>	<b>45</b>
-----------------------------	-----------

*Vinicius Ibraim Lopes Martins*

<b>Capítulo 07. EQUACIONAR</b>	<b>51</b>
--------------------------------	-----------

*Anna Victoria Medeiros Corgosinho*

<b>Capítulo 08. A CHEFA</b>	<b>55</b>
-----------------------------	-----------

*Fábio Roque Ribeiro*

<b>Capítulo 09. EMPNUT</b>	<b>59</b>
----------------------------	-----------

*Virgínia Machado*

<b>Capítulo 10. OS LIMITES DAS RELAÇÕES COM EX-MEMBROS</b>	<b>65</b>
<i>Gustavo Henrique Silva Nepomuceno</i>	

## **PARTE 02. VALORES E SUCESSO - 69**

<b>Capítulo 11. RETORNO FINANCEIRO NA EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>73</b>
<i>Renata Aparecida Araújo Souza</i>	

<b>Capítulo 12. VALORES DE UMA EMPRESA JÚNIOR: ADEQUAÇÃO AOS CLIENTES E SOCIEDADE</b>	<b>79</b>
<i>Sandoval de Oliveira Mendes</i>	

<b>Capítulo 13. OS MUITOS COMPROMISSOS</b>	<b>85</b>
<i>Lucas Henrique Bento Toledo</i>	

<b>Capítulo 14. AMBEJ</b>	<b>89</b>
<i>Gustavo Silva Magalhães Gomes</i>	

<b>Capítulo 15. O INTERESSE NA EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>93</b>
<i>Lucas Reis Januário</i>	

<b>Capítulo 16. IRON JR</b>	<b>99</b>
<i>Pedro Paulo Peixoto Dias Junior</i>	

<b>Capítulo 17. A NECESSIDADE DE UMA GESTÃO INTEGRADA E EMPREENDEDORA</b>	<b>103</b>
<i>Daniela Alvarenga Silva</i>	

## **PARTE 03. PROCESSO SELETIVO E PROTOCOLOS INTERNOS - 107**

<b>Capítulo 18. AMIGOS, AMIGOS, EMPRESA À PARTE!</b>	<b>111</b>
<i>Everton de Souza Kenedy</i>	

<b>Capítulo 19. GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>115</b>
<i>Vanessa Rezende Cerceau Ibraim</i>	
<b>Capítulo 20. COMJR</b>	<b>119</b>
<i>Jonata de Souza Cunha</i>	
<b>Capítulo 21. PSICODICA</b>	<b>121</b>
<i>Lívia Bastos de Lima</i>	
<b>Capítulo 22. DILEMAS TÉCNICOS DA CONTRATAÇÃO</b>	<b>125</b>
<i>Marcelo Mendonça de Figueiredo</i>	
<b>Capítulo 23. OS IRMÃOS OLIVEIRA</b>	<b>129</b>
<i>Matheus Augusto de Paula Silva</i>	
<b>Capítulo 24. PROCESSO DE TRAINEE</b>	<b>133</b>
<i>Gabrielle Christina de Carvalho Campolina</i>	
<b>Capítulo 25. PERFIL PRA QUE?</b>	<b>137</b>
<i>Taís Rocha Nogueira</i>	
<b>Capítulo 26. O FLORAL DO SENHOR JOAQUIM</b>	<b>145</b>
<i>Alzira Aparecida Pereira</i>	
<b>Capítulo 27. RETENÇÃO DA EQUIPE NA EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>151</b>
<i>Alice Giffoni Vieira Silva</i>	
<b>Capítulo 28. NATURAE</b>	<b>155</b>
<i>Camila Carolinne Martins Gomes</i>	
<b>Capítulo 29. O DOSSIÊ</b>	<b>159</b>
<i>Daniel Dias da Silveira Ximenes</i>	

<b>Capítulo 30. É SÓ UM CAFEZINHO...</b>	<b>163</b>
<i>Luiza Maria Benevenuto de Paula</i>	
<b>Capítulo 31. O DESLIGAMENTO DE ALEX</b>	<b>167</b>
<i>Leticia Captein Gonçalves</i>	
<b>Capítulo 32. ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS</b>	<b>171</b>
<i>Jeferson Oliveira Pinto Coelho</i>	
<b>Capítulo 33. NECESSIDADES NÃO ATENDIDAS</b>	<b>175</b>
<i>Lara de Siqueira Dâmaso</i>	
<b>Capítulo 34. ENTRE ESTRATÉGIAS E PESSOAS</b>	<b>179</b>
<i>Ana Luiza Coelho Santos Silva</i>	
<b>PARTE 04. GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONHECIMENTO - 185</b>	
<b>Capítulo 35. BRIGAS NA GESTÃO</b>	<b>189</b>
<i>Karen Cristina Santos Ramos</i>	
<b>Capítulo 36. GERIR PESSOAS NUNCA FOI FÁCIL</b>	<b>193</b>
<i>Gabriel Oliveira Rodrigues Valle</i>	
<b>Capítulo 37. CONFISSÕES DO INCONFORMISMO DE MIGUEL</b>	<b>201</b>
<i>Thamires Peres Delgado</i>	
<b>Capítulo 38. AS HABILIDADES DE PAULO E ARTHUR</b>	<b>209</b>
<i>Eduardo Augusto Coelho Rodrigues</i>	
<b>Capítulo 39. FOLLOWUP E SUA GESTÃO DE CONHECIMENTO</b>	<b>215</b>
<i>Victória dos Santos Zini Silva</i>	



**Capítulo 40. GESTÃO DO CONHECIMENTO** 219  
*Mônica Brum Pereira*

**Capítulo 41. TELEFONE SEM FIO** 223  
*Ariane Alves dos Santos*

**Capítulo 42. O IMPACTO DAS QUEBRAS DE GESTÃO NA  
EXECUÇÃO DE PROJETOS E A CONSEQUENTE  
NECESSIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA EQUIPE** 229  
*Artur Sampaio Moreira*

**Capítulo 43. ESTRUTURA BUROCRÁTICA** 235  
*Felipe Zolini Medeiros*

## **PARTE 05. LEQUE DE SERVIÇOS E SUBPRODUTOS - 239**

**Capítulo 44. AMBIÇÃO DEMAIS, PRECAUÇÃO DE  
MENOS** 243  
*Lucca Arantes Martins*

**Capítulo 45. BAIÃO DE DOIS** 249  
*Alexsandro Nunes de Oliveira*

**Capítulo 46. MODA TUDO JR** 255  
*Júnior Jesus Gomes de Freitas*

## **PARTE 06. FINANÇAS E PRECIFICAÇÃO - 259**

**Capítulo 47. ATI JR** 263  
*Gabriel Ribeiro de Oliveira*

**Capítulo 48. MINING JR** 267  
*Days Juliana Barbosa de Souza*

**Capítulo 49. A TRANSPARÊNCIA DO SETOR DE FINANÇAS  
NAS EMPRESAS JUNIORES 271**

*Ítalo Henrique Viana de Sousa Tran*

**Capítulo 50. PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO  
FLUXO DE CAIXA 275**

*Lívia Goes*

**Capítulo 51. O DOCE DE LEITE DAS AMIGAS 281**

*Anna Luiza Polycarpo Cunha*

**Capítulo 52. ALI JR 287**

*Laís Maria Martins Lopes*

## **PARTE 07. COMUNICAÇÃO E CONCORRÊNCIA - 291**

**Capítulo 53. ANA E A EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO 295**

*Larissa Battaglini Xavier Silva*

**Capítulo 54. GESTÃO DE COMUNICAÇÃO COM  
CLIENTE MAL FEITA 299**

*Clara Costa Roni*

**Capítulo 55. EM ALGUNS MOMENTOS BOA, EM OUTROS  
RUIM, MAS SEMPRE EXPERIÊNCIA 303**

*Beatriz Silva Vidal*

**Capítulo 56. UM OLHO NO PEIXE, OUTRO NO GATO 313**

*Isabela Toffolo Marquetti*

**Sobre os organizadores e autores 317**

## Apresentação

O foco deste livro é a gestão realizada nas Empresas Juniores e o quanto esta gestão, se bem realizada, pode auxiliar no seu desempenho comercial e na formação dos seus membros.

Nesse sentido, em *Provocações empreendedoras 4: desafios nas Empresas Juniores* pretendeu-se dar visibilidade aos (maus) exemplos de gestão e planejamento dentro de Empresas Juniores. O objetivo principal do livro é que esses *cases* se tornem aprendizado, tanto para os membros dessas entidades quanto para outros empreendedores em ambientes universitários.

O livro é dividido em sete partes, sendo elas:

Parte 01 - Liderança

Parte 02 - Valores e sucesso

Parte 03 - Processo seletivo e protocolos internos

Parte 04 - Governança e gestão de conhecimento

Parte 05 - Leque de serviços e subprodutos

Parte 06 - Finanças e precificação

Parte 07 - Comunicação e concorrência

No total são 56 capítulos com histórias e narrativas que ocorreram em Empresas Juniores fictícias, mas baseadas em fatos e vivências reais.

No mais, boa leitura e aprendizado.



## Prefácio

O livro que tenho a honra de prefaciar é uma obra de ficção, mas não se engane, a ficção está presente apenas nos personagens dos relatos. Os problemas enfrentados, as dificuldades encontradas e as sugestões apresentadas são lastreadas na realidade. Eles fazem parte do dia a dia de quem se propõe a aprender a empreender a partir da criação, gestão e atuação de uma Empresa Júnior, bem como mediante a interação entre seus membros, entre os membros e os respectivos orientadores e a relação com a sociedade.

Construído a partir de uma proposta que objetiva compartilhar experiências e, acima de tudo, servir como apoio para superação de dificuldades corriqueiramente identificadas pelas Empresas Júniores, este livro reafirma a importância de se compreender os desafios enfrentados em um contexto maior, que vai além dos limites da especificidade de cada entidade.

As dificuldades, desafios e obstáculos são, em grande parte, comuns a todo empreendimento que se inicia e que ainda está em busca da sua configuração dentro do mercado. Elas podem variar em razão da proporção e do impacto, mas a origem, via de regra, compartilha de fatores muito parecidos.

A despeito dessa similitude em relação aos problemas enfrentados, é fundamental compreender que a Empresa Júnior não é um empreendimento comercial como os demais, já que a sua especial finalidade leva a uma diferente atuação no mercado.

Costumo dizer que o termo “empresa” utilizado para tipificar essa entidade não é o mais adequado. Muitas vezes, inclusive, esse termo acaba por atrair desconfiças e até mesmo dúvidas sobre as suas reais finalidades, principalmente no ambiente universitário de nossas Instituições Federais de Ensino Superior.

É preciso reconhecer, todavia, um reflexo positivo de se utilizar o termo “empresa”. Ele demonstra componentes indisso-

ciáveis da razão de ser de uma Empresa Júnior, que é a prática real da vivência empresarial, a atuação no mundo dos negócios, a compreensão das dificuldades e dos desafios impostos àqueles que se propõem a empreender no Brasil, dentre tantos outros.

Enquanto os objetivos principais de todo empreendimento comercial são, em última análise, a obtenção de lucro, o crescimento do negócio e a geração de riqueza, para uma Empresa Júnior o seu farol de orientação, a sua razão de ser e o parâmetro que justifica a sua criação é muito diverso. O que justifica e fundamenta a criação de uma Empresa Júnior é a sua finalidade educacional.

Com efeito, se o lucro, o crescimento do negócio e geração de riquezas são apurados a partir de aspectos monetários em um empreendimento lato sensu, o lucro de uma Empresa Júnior deve ser medido em função da efetiva contribuição para a formação acadêmico-profissional dos seus membros.

Claro que os recursos monetários advindos da atuação de uma Empresa Júnior são importantes, afinal, como aprender sobre gestão financeira sem lidar com recursos financeiros, como aprender a precificar a atuação profissional sem entender o custo do negócio, como perceber os impactos de uma decisão equivocada no planejamento estratégico sem envolver o componente financeiro? Impossível, a não ser que se coloque em xeque a efetividade da formação pretendida.

Essa relação íntima entre a Empresa Júnior e o processo de aprendizado e formação acadêmica-profissional encontra um grande destaque na Lei 13.267/2016, que em seu art. 5º enumera os objetivos da entidade. Dentre eles, alguns estão mais diretamente relacionados com a sua finalidade educacional: proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o

mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor; aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior; estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados; melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão; proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas.

Toda tentativa, portanto, de afastar o papel e a importância de uma Empresa Júnior no processo de formação acadêmica dos futuros profissionais resulta em uma negação da própria realidade. A Lei que cria essa especial entidade delimita os objetivos a serem alcançados, razão pela qual toda argumentação que deixa de considerar quais são os objetivos de uma Empresa Júnior corre o risco de se transformar em uma falsa problematização.

Não tenho a menor dúvida em reconhecer que a Empresa Júnior é uma importante alternativa metodológica que deve ser avaliada e, sendo o caso, incorporada ao processo de formação acadêmica dos nossos estudantes.

Faço destaque ao processo de formação pelo fato de que a sua utilização, no contexto de cada curso, resulta de uma opção político-pedagógica pela incorporação de uma estratégia de formação discente inovadora, que permite o diálogo entre a teoria e a prática, mas que, acima de tudo, permite o desenvolvimento de habilidades que, a despeito da inafastável essencialidade do

conteúdo teórico lecionado aos logo dos anos de curso, somente é alcançada a partir de uma proposta que une a vivência profissional, a gestão de um negócio, a interação com a sociedade e, importante frisar, o estudo e a pesquisa permanente.

O fato, porém, é que ninguém aprende sozinho, a não ser que se proponha a desbravar o desconhecido a partir da tentativa e erro. Nesses casos, o risco de severas consequências negativas é muito maior do que a possibilidade de algum benefício ser gerado, podendo inclusive afastar a formação técnica e incorporar vícios procedimentais que são responsáveis, em grande parte, pelo insucesso de uma parcela significativa dos empreendimentos no Brasil. Entra em cena, nesse contexto, uma função elementar dentro de toda proposta de criação de uma Empresa Júnior: o professor orientador.

A figura do orientador, entretanto, não pode ser confundida como a de um sócio oculto ou um membro da associação. A função do orientador pressupõe duas formas de atuação: a primeira, auxiliar os membros da Empresa Júnior a partir do compartilhamento da sua experiência profissional e de conhecimentos afetos ao ramo de atuação da entidade; a segunda, assumir a responsabilidade técnica pelo produto desenvolvido.

A confiança entre os discentes e o professor orientador deve ser, nesse aspecto, uma pedra de toque ao longo da vida de uma Empresa Júnior. Um orientador que não compreende o seu papel corre o risco de, pela omissão, não se colocar ao lado de quem precisa de uma palavra de apoio, de uma orientação frente a uma dificuldade e de conhecimento quando este ainda não foi alcançado; pela ação, ultrapassar o limite da orientação e se transformar no dono da empresa, aquele que concentra todas as decisões e tolhe seus estudantes de aprender a partir de situações até então não vivenciadas.



O processo de aprendizado em uma Empresa Júnior é, nesse contexto, uma relação de simbiose que se completa a partir da interação de duas esferas diretamente relacionadas com o curso de graduação e uma outra externa: a primeira esfera interna é integrada pelos discentes e constituída a partir da construção de laços de cumplicidade e responsabilidade; segunda esfera interna é o orientador, a partir da qual será possível a construção de laços de confiança, senso de compromisso profissional e acompanhamento do processo de aplicação prática dos conteúdos teóricos apresentados ao longo do curso; e a componente externa, representada pela sociedade, que com as suas demandas irá gerar o combustível que movimenta a atividade desenvolvida por uma Empresa Júnior.

Porém, a vida de um empreendedor não pode estar sujeita aos riscos da cara ou coroa. Toda decisão possui intrinsecamente um risco envolvido. Esses riscos, por sua vez, podem ser mitigados ou ampliados a partir da compreensão do problema e o conhecimento das potenciais soluções possíveis em uma situação em concreto.

É nesse processo de aprendizado que o compartilhamento de experiências contribui para a superação de dificuldades que são comuns às iniciativas de criação, consolidação e atuação de uma Empresa Júnior.

Há um ditado popular que diz que se conselho fosse bom, ele não seria de graça. Entretanto, essa máxima não encontra representatividade no ecossistema das Empresas Júniores, onde a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento deve ser encarada como um farol de orientação muito importante.

Compartilhar as dificuldades e as alternativas encontradas para a sua superação é um importante caminho para fortalecer o processo de aprendizado esperado por uma Empresa Júnior. Afinal, quanto menor o impacto dos problemas e quanto mais

André Luís Silva; Felipe Comarela Milanez; Júlia Castro Mendes (orgs.)

rapidamente as dificuldades forem superadas, mais tempo será destinado à realização dos atos que justificam a sua criação.

*Prof. Dr. Felipe Comarela Milanez*

Professor do Curso de Direito da Universidade Federal de Ouro Preto  
Orientador da Empresa Júnior do Curso de Direito da UFOP – JusConsult  
Membro da Central de Empresas Júniores da UFOP

**PARTE 01**



**LIDERANÇA**



**Qual o perfil necessário para ocupar a presidência da Empresa Júnior?**



## Capítulo 01

# GLOBAL SOLUÇÕES AMBIENTAIS JR

*Bruno Felipe Maria*

Cesar era o presidente da Empresa Júnior do curso de Engenharia Ambiental da Universidade onde estudava. Como um dos fundadores da Empresa Júnior, Cesar era então o único remanescente da fundação dessa empresa na qual, por sugestão dele, tinha o nome de Global Soluções Ambientais Jr.

A empresa estava caminhando muito bem com diversos projetos sendo executados. Como a demanda pelos serviços da Empresa Júnior havia crescido, eles estavam precisando de novos membros colaboradores.

Desta forma, fizeram um processo seletivo para escolha de novos membros. Por ter sido o fundador, Cesar se achava o “manda chuva de todos”, sempre autoritário nas decisões. No processo seletivo Cesar encabeçou as escolhas de novos membros atropelando as decisões do Diretor de Gestão de Pessoas.

O melhor amigo do César, o Cristiano, foi convencido pelo próprio Cesar a se inscrever. Segundo o César, seu amigo seria escolhido, pois quem “mandava” na Empresa Júnior era ele e, portanto, ele estaria automaticamente aprovado.

No dia do processo seletivo César foi nas dinâmicas e entrevistas juntamente ao Diretor de Gestão de Pessoas para a escolha de novas pessoas. Cesar escolheu seu amigo Cristiano ao final do processo, mesmo contrariando seu Diretor que não viu em Cristiano um perfil para a empresa. A opinião do Diretor de Gestão de Pessoas era que Cristiano era pouco compromissado.

Cristiano logo foi informado que seria assessor de projetos da Empresa Júnior e que já começaria a executar sua função.

Após uma semana, por motivos particulares, o Diretor de Projetos teve que sair da Empresa Júnior. Cesar então teve a ideia de colocar seu amigo Cristiano neste cargo, mesmo que amplamente aconselhado pelos outros diretores a não fazer. Mesmo assim César o fez.

Após um mês da promoção, começam a chegar no e-mail da Empresa Júnior e também telefonemas reclamando de atrasos em projetos. Além disso, havia reclamações de “não respostas” em novos projetos solicitados por clientes. Quando questionado por César, Cristiano justificou que tinha provas e trabalhos na Universidade.

Cristiano não havia entrado em contato com os clientes e nem leu os e-mails, mesmo depois de ter sido questionado por César.

Após outros dois meses, o departamento financeiro alertou que a receita da Empresa Júnior estava caindo. Cesar conversou outra vez com Cristiano. Pediu a ele compromisso com a Empresa Júnior e que precisava entregar resultados a outros diretores. O clima na equipe já não era favorável.

Os assessores que trabalhavam com o Cristiano se desligaram da Empresa Júnior pela ausência de comprometimento com as atividades do seu Diretor. Além disso, os assessores estavam muito insatisfeitos com a soberba e arrogância de César em ter escolhido um Diretor de Projeto que não correspondia as exigências que o cargo demandava. Mas Cesar insistia na sua amizade e não queria trocar Cristiano mesmo perdendo ótimos companheiros de trabalho.

Com o passar do tempo a empresa começou a funcionar com déficit, e vendo isso os diretores se reuniram sem o Cesar e o Cristiano. Eles acharam uma brecha no estatuto da Empresa Júnior para destituir o presidente e convocar novas eleições.

Esta ação dos outros diretores causou revolta ao Cesar, pois ele achava ser dono da Empresa Júnior por tê-la fundado. Depois



dessa destituição o novo presidente tirou Cristiano da empresa. Porém, os desafios eram muitos.

Desafio: O que poderia ter sido feito para se evitar este desfecho?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O perfil do presidente da Empresa Júnior faz muita diferença na gestão das atividades. A escolha do presidente deve ser precedida de um processo de seleção interna na Empresa Júnior para que excessos sejam evitados.



## Capítulo 02

# SÍLICA JR

*Gabriel Patrício de Souza Resende*

No dia 03 de janeiro de 2025, um grupo de 7 estudantes do curso de Engenharia de Minas, em uma reunião de cunho acadêmico, decidiram formar e fundar a Sílica Jr, Empresa Júnior. Separaram-se, portanto, nos seguintes cargos:

- Consultor: membro efetivado na empresa;
- Gerente de Projetos: membro com experiência na realização de projetos;
- Diretor da Unidade: membro responsável por controlar todos os projetos e participar mais ativamente na gestão da empresa;
- Gerente Comercial: membro responsável por todas as negociações com possíveis clientes.

Além desses, existem os cargos que atuam nas atividades internas e na gestão da Empresa Júnior:

- Diretor de Marketing: membro responsável por zelar pela imagem da empresa;
- Diretor de Recursos Humanos: membro responsável pelo processo de seleção e contratação;
- Diretor Financeiro: membro responsável pelo controle do caixa da empresa;
- Presidente: membro responsável por liderar a equipe dos diretores.

Nas primeiras reuniões foram feitas as escolhas e votações de quem iria ficar responsável por cada função. Através de votação, foram eleitos Carlos para Presidente e David para Diretor Financeiro.

O Presidente ficou responsável por formular a estratégia da empresa juntamente com os Diretores. Além de ser o balizador da cultura e comportamento dos membros, o presidente ficou responsável pela representação da Empresa Júnior em todas as instâncias que fossem necessárias.

Além disso, ficou em sua competência garantir que o desempenho de seus Diretores esteja dentro dos parâmetros definidos. Isto iria ser feito através de acompanhamento do comportamento e resultado atingidos pelos mesmos, além do *coaching* constante.

Já o Diretor Financeiro ficou responsável por todas as operações financeiras da Empresa Júnior. Exemplos das operações financeiras eram: o pagamento de todas as contas, a emissão de notas fiscais de recebimento para os clientes e a realização dos pagamentos e reembolsos aos membros.

Logo no primeiro ano, a Empresa Júnior Sílica Jr. já conseguiu firmar diversos contratos e parcerias com empresas privadas. Devido à motivação de todos, faturaram em seu primeiro ano de empreendimento R\$27.750,00. Recrutaram novos membros e deram continuidade nos trabalhos, testes e busca por novas parcerias.

Porém, em 2026 as coisas começaram a mudar. O poder subiu à cabeça de Carlos. O bom desempenho da Empresa Júnior fez com que ele deixasse a humildade de lado e achar que o mérito de tudo aquilo era somente dele. Pela fama de bom desempenho da Empresa Júnior, a reputação de sua gestão foi bastante positiva e isso aumentou ainda mais a sua soberba.

David, que também era amigo próximo de Carlos, percebeu tudo aquilo. Eles conversaram, mas nada adiantou. Carlos começou a ser estressar com David, tanto em ambientes de trabalho quanto em acadêmicos.

Todos os membros diretores perceberam as atitudes erradas de Carlos. Os membros viam o quanto estavam sendo perseguidos e tratados quem pelo presidente.

De toda forma os membros não faziam muito para modificar aquele cenário, eles achavam que deviam respeitar a posição de Presidente e representante máximo dali.

Os conflitos foram aumentando até que Carlos exonerou David da Diretoria Financeira por simples desentendimentos. Os outros, receosos, não fizeram nada, porém a motivação da equipe toda ficou abalada.

O cenário estava entrando em um formato muito hostil para todos.

Desafio: o que poderia ter sido feito de diferente neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão e liderança da figura do presidente é muito importante. Isto requer definição do papel do presidente e a realização de treinamentos constantes.



## Capítulo 03

# LIDERANÇA DA PRESIDENTE

*Mike Cerqueira Martins Telmo*

Luiza e Douglas, nascidos em Belo Horizonte/MG, eram vizinhos e se conheciam desde a infância, estudando juntos do ensino fundamental ao médio. Até que, após se dedicarem alguns meses em um cursinho preparatório, ambos conseguiram ingressar no ensino superior para cursar Biologia.

Os primeiros semestres foram passando e os dois só tinham mais certeza ainda que tinham escolhido o curso certo. A Luiza gostava mais dos animais, da área da Zoologia; enquanto Douglas tinha mais facilidade e apreço para a área da Botânica, que tange a vida vegetal. Como eram amigos desde a infância, se encontravam todos os dias e estavam sempre juntos, fosse nas aulas, na rua ou nas festas da faculdade. Ambos já trabalhavam como voluntários em laboratórios de pesquisa coordenados pelos professores e já haviam participado de diversas atividades extracurriculares.

Certo dia, Luiza se indagou sobre o curso de Biologia ainda não possuir uma Empresa Júnior. Ela que tinha pais empreendedores, donos de loja em comércio local, já tinha certa experiência com empreendimentos e gestão. Foi então que Luiza resolveu convidar Douglas para montar um projeto de uma Empresa Júnior para o curso de Biologia. Douglas comprou a ideia no mesmo instante, tinha uma sede de empreender apesar de nunca ter tido experiência ou vivência em relação ao empreendedorismo. E claro, sua melhor amiga o convidando para realizar algo novo e diferente do que estava acostumado, não pensou duas vezes.

Após 2 meses de planejamento e desenvolvimento de ideias, a Empresa Júnior Biomas foi criada. Luiza já se posicionou como

Presidente, visto que tinha mais experiência na área e teve a ideia inicial. Douglas não gostou a princípio da atitude de Luiza, que não o questionou sobre a hierarquia e posições, mas não queria deixar isto atrapalhar o início de um empreendimento com sua amiga. Sendo assim, se manteve como Vice-Presidente.

Agora, Luiza e Douglas precisavam realizar um processo seletivo para contratação dos alunos para a Empresa Júnior. Foi aí que os primeiros problemas começaram a aparecer.

Douglas não concordava com o formato do processo seletivo de Luiza, enquanto Luiza não gostava muito de receber críticas e trabalhar em cima delas, causando um atrito inicial com seu Vice-Presidente. Ambos cederam um pouco de cada lado e chegaram em um acordo, após decidirem trabalhar em conjunto, visto que queriam o sucesso da empresa acima de tudo, tentando deixar de lado as peculiaridades e problemas de cada um.

Os primeiros alunos já estavam em treinamento e parecia tudo perfeito. Luiza já pensava no futuro e tentava criar um *networking* com empresas da área de mineração, que alavancava a economia do seu estado e estava sempre precisando de consultoria ambiental. Estas mineradoras necessitavam de análise da biodiversidade das espécies, tanto animais quanto vegetais para realizar prospecção mineral.

Como são organizações sem fins lucrativos e dentro do ambiente acadêmico, as Empresas Juniores conseguem prestar um serviço de qualidade, visto que os professores estão sempre auxiliando os estudantes. Além disso tudo, se um projeto é bem executado, a imagem da Universidade é também favorecida.

O maior conflito e problema veio na execução do primeiro projeto. Uma empresa de mineração contratou a Biomas para realizar uma consultoria ambiental num espaço de prospecção mineral. Porém, a empresa visava somente uma consultoria sobre as espécies vegetais.



Luiza se desesperou, seu processo seletivo havia sido mal planejado e, portanto, a maior parte dos alunos não tinha conhecimento necessário para a análise de espécies vegetais, somente animais. Isso porque ela havia realizado o processo sem que houvesse um planejamento sobre a vocação, por meio de um questionário, como uma anamnese, por exemplo.

A tensão aumentou e um conflito com Douglas foi iminente, que voltou mais uma vez a fazer críticas sobre o processo, sobre a forma da liderança de Luiza e a falta de humildade para novas ideias.

Douglas tomou a frente desse projeto, mesmo com uma certa rejeição por parte de Luiza, que somente aceitou por não ter tanto conhecimento na área de botânica quanto ele. Enquanto isso ela resolveu focar em outro projeto que futuramente iria acontecer.

Porém, Douglas não contava que ao assumir a liderança, ele iria lidar também com os custos, precificação, gestão financeira e planejamento do projeto, área que ele não tinha ideia de como e o que fazer. Não queria dar o braço a torcer e pedir ajuda de Luiza e resolveu então lidar com a gestão financeira sozinho, mesmo não sabendo muito bem o que estava fazendo.

Realizou a consultoria, que demandou muito trabalho, já que o planejamento geral não tinha sido bem feito, e portanto, não tinham conhecimento real do tamanho da área e de quanto trabalho teria que ser feito. Vale lembrar que a Biomás nunca tinha realizado nenhuma atividade do tipo e a comunicação interna tinha sido péssima, visto que os conflitos sobre a liderança e hierarquia estavam sempre presentes.

Ao fim, entregaram um trabalho excelente, pois apesar de todos os pormenores, a imagem da Universidade estava em jogo. O problema real surgiu quando a equipe analisou os custos e o lucro do projeto. Douglas tinha planejado tudo errado e a equipe no final teve mais custos do que lucro. A tensão aumentou e Luiza brigou com ele. Douglas também não deixou de

lado e falou tudo que achava de errado na liderança dela e no andamento da empresa.

Após toda a confusão e discussão, os dois chegaram em um acordo que seria o melhor para o futuro e sobrevivência da Bio-mas. A decisão tomada foi a de Douglas não participar da gestão da Empresa Júnior e que ficaria sem participar da liderança, pois apesar de sua vontade de empreender, os conflitos com sua Presidente eram maiores do que os benefícios.

Desafio: o que poderia ter sido feito para se evitar este desfecho?

---

---

---

---

---

Gestão e liderança dentro da Empresa Júnior é um tema que deve estar bem definido e executado. Isto é colocado, pois a liderança exercida junto aos membros da Empresa Júnior é uma questão que determinar a sobrevivência dos membros na empresa e também da própria empresa.

## Capítulo 04

# PRESIDENTE AUSENTE

*João Guilherme Maia Ligeiro*

Bruna, desde a escola, sempre foi uma das melhores alunas. No Ensino Médio, depois de visitar uma indústria de alimentos, sabia o que queria fazer quando terminasse o ensino médio. Ela queria ir para universidade!!! Quando fez o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) foi a maior nota de sua cidade e aprovada em terceiro lugar para o curso de bacharelado em Ciência e Tecnologia de Alimentos na Universidade que havia selecionado.

Ao ingressar na Universidade, Bruna sentiu que estava realizando um sonho e já no segundo período começou uma iniciação científica com bolsa. No terceiro período, se juntou com outros alunos e deram início à Ali Jr., a Empresa Júnior do curso.

Ao final do quarto período a Empresa Júnior já estava legalizada e filiada a Federação das Empresas Juniores do Estado. Nesta época Bruna já era diretora de marketing e havia estabelecido campanhas e alcançado objetivos fazendo com que a Ali Jr. e seus serviços fossem conhecidos e solicitados pelo público-alvo.

No quinto período, Bruna estava já realizando a sua segunda iniciação científica, além do seu estágio obrigatório. Havia acabado de ser promovida para Diretora de Projetos da Ali Jr. e era de monitora de Análises de Alimentos.

A aluna brilhante e dedicada se superava a cada novo desafio que abraçava e isso a motivava a pegar cada vez mais desafios. Vivia e respirava a Universidade e a carreira que havia escolhido pra si ao mesmo tempo aflorava sua vontade de liderar e ser o centro das atenções.

No final do sétimo período Bruna estava como trainee em um Laticínios em Sete Lagoas/MG. Ela fazia a pesquisa para o seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), dava monitoria de Tecnologias de Leites e Derivados, era presidente da Ali Jr. Além de vice-presidente do Centro Acadêmico de Ciência e Tecnologia de Alimentos (Cacta) e com isso cada vez mais, tinha mais obrigações. Ela precisava estar em lugares diferentes ao mesmo tempo em algumas situações. Por conta disso, teve que escolher algo para abrir mão, mas preferiu negligenciar.

No início do seu oitavo e último semestre como estudante, Bruna já estava com o emprego encaminhado no laticínio e estava finalizando sua pesquisa e escrevendo seu TCC. Ela estava fazendo também as últimas matérias obrigatórias e mais algumas eletivas para deixar seu currículo ainda mais completo. Ainda assim, ela era presidente da Ali Jr., do Cacta e iria ser a primeira estudante a se formar como tal, além do coeficiente de rendimento superior a 9,0.

Este cenário era pesado e cada vez mais ela negligenciava a Empresa Júnior.

Eram tantas reuniões, horas de trabalho, pesquisa, estudo para lidar com as matérias, que a Empresa Júnior era deixada cada vez mais de lado e negligenciada em função das outras coisas.

Ela por diversas vezes faltava aos compromissos da Empresa Júnior. Já havia exposto a Empresa Júnior a papéis difíceis e a problemas básico.

A diretoria, certo dia, reuniu-se para discutir a ausência e negligência de sua líder, que outrora era um “farol” para Empresa Júnior. Porém, ela estava agindo como uma âncora pesada, puxando-os para o fundo toda a equipe.

Bruna foi convidada para a reunião, como sempre, afinal era parte do protocolo. Como já era de se esperar, ela visualizou as mensagens no *Whatsapp* e não respondeu. Ela também não aten-

deu às ligações até o último minuto antes da reunião. Ignorou todos os e-mails convocando a reunião e o tema da pauta. Ela precisava estudar pra prova do dia seguinte da reunião.

A vida de Bruna estava muito apertada. Naquele dia da reunião ela só teria tempo de estudar para a tal prova no ônibus de ida para o *trainee* e no de volta, que chegaria na rodoviária apenas 20 minutos antes do horário da referida avaliação.

No fundo ela sabia tudo que ela já havia feito pela Ali Jr.. Achava que isso pesaria mais do que essas “pequenas” ausências, que eles aceitariam isso por mais um pouco... Afinal era só mais meio período para ela se formar como presidente do centro acadêmico e da Empresa Júnior.

No dia seguinte a reunião uma cópia da ata foi enviada a todos os membros da Empresa Júnior, ao professor responsável e ao colegiado. Nela havia a notificação que a estudante Bruna não era mais presidente da Empresa Júnior.

Bruna ao saber da situação ficou irritadíssima e discutiu com os membros que encontrou no corredor da Universidade. Aos berros falou que durante muito tempo carregou eles nas costas e que sem ela a Empresa Júnior iria fracassar. Ela também escreveu no grupo do *Whatsapp* um monte de ofensas aos membros da Empresa Júnior. Porém, já era tarde, a decisão já havia sido tomada e comunicada a todos envolvidos.

Desafio: O que Bruna poderia ter feito diferente?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Tanto em empresas comuns como em Empresas Juniores há líderes que não sabem “passar o bastão”, ou até mesmo “largar o osso”. Um dos trabalhos de um líder é preparar seus sucessores para assumir as suas funções quando for a hora, porém sem sempre isso ocorre.

É fato que a posição de liderança é uma questão que envolve destaque e prestígio. Este cenário pode fazer com que o ego do líder infle ao ponto do mesmo se importar mais consigo do que com a Empresa Júnior. Mas há de se pensar em como organizar a sucessão dentro do time que faz parte.

**O que acontece quando os papéis  
dos diretores não são definidos?**





## Capítulo 05

# BUFFET E CIA

*Tayná Karina Teixeira*

Luiza, Beatriz, Julia, Fernanda e Leticia são estudantes do 4º período de Nutrição. Desde o início do curso elas desenvolveram grande afinidade e tinham muito em comum. Todos os trabalhos propostos pelos professores eram realizados entre as 5, sempre uma auxiliando a outra. Elas estavam juntas por todos os cantos da universidade.

Certo dia, depois do fim de uma aula elas começaram a conversar sobre Empresa Júnior, e só então se deram conta de que o seu curso era um dos únicos que não havia uma. Ficaram por horas conversando e pensando qual seria uma proposta para uma Empresa Júnior em seu curso e então tiveram uma grande ideia.

Luiza desde o 3º período fazia doces gourmet e vendia pela Universidade para auxiliar em sua estadia na cidade durante a graduação. Seus doces haviam conquistado um grande público. Eles eram sucesso nos corredores do prédio, e após o almoço no restaurante que havia na Universidade muitas pessoas a procuravam para degustar uma sobremesa.

Foi desta ideia que surgiu a possibilidade de criar um buffet de doces mais saudáveis, com todo conhecimento de técnica dietética que já haviam adquirido no curso. Esse serviço seria disponível para todos os moradores da cidade, em pequenos eventos, e arriscariam até mesmo grandes eventos como aniversários, batizados e casamentos.

Foram atrás de um professor para pedir dicas e apresentar a ideia... Estava tudo certo. Não abriram processo seletivo já que a ideia havia partido de todas e como eram amigas e se conheciam

por 2 anos não tinha necessidade. Seria uma boa parceria! Iriam explorar a criatividade e ideia de cada uma e a mão de obra da Luiza. Não teria erro!!!

Beatriz ficou responsável pela direção financeira. Ela iria levantar o preço de mercado a fim de estabelecer valor aos seus produtos. Iria contar com ajuda de Leticia para averiguar quanto iriam gastar e quais seriam os gastos.

Julia e Fernanda ficaram responsáveis pela parte de divulgação da empresa, criaram panfletos, cartões de visita, sites na internet e redes sociais.

A produção dos doces ficou por conta de Luiza que já tinha experiência e não teria dificuldade em produzi-los.

Empolgadas com a nova ideia, iniciaram já seu negócio. Luiza utilizava a própria cozinha do prédio da Universidade para confeccionar os doces. Lá ela encontrava espaço e todos os utensílios que precisava.

A fim de conquistar um grande público e fazer da empresa um sucesso, as amigas tiveram a ideia de realizar análise sensorial dos doces dentro na Universidade. Foi um sucesso, teve uma aceitação maior que esperavam.

Logo começaram a divulgação e a produção de acordo com a demanda que ia surgindo. Os doces diferenciados dos demais da cidade chamavam atenção. A Empresa Júnior começou a ser contratada por alunos da Universidade e escolas nas proximidades para pequenas confraternizações.

Em poucos meses a Empresa Júnior já era conhecida por quase todos da cidade.

Em três meses as demandas aumentaram muito. Eventos maiores passaram a contratar a Empresa Júnior. Começaram adquirir clientes de noivados e aniversários.

Luiza estava ficando sobrecarregada, já que era ela responsável por toda demanda dos doces. Ela não conseguia conciliar

a atividade da Universidade com a Empresa Júnior. Luiza já não conseguia produzir tantos doces para venda própria como antes. As contas estavam apertando para ela. Neste cenário ela pediu ajuda das amigas. Luiza esperava que pelo menos as amigas se oferecessem para ajudá-la. Mas nenhuma o fez, todas diziam estar muito atarefadas e que não sabiam fazer doces.

Estes fatos causaram grande chateação a Luiza, pois ela poderia ensiná-las.

Diante da situação, Luiza estava decidida a abandonar a Empresa Júnior e continuar a fazer apenas os doces que vendia antes da empresa. A situação só piorava a cada dia.

Desafio: o que poderia ser feito neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão de funções e atribuições é importante em um Empresa Júnior, porém não é suficiente. Há de se ter a gestão de capacidade de atendimento. Ou seja, até quanto de serviços/produtos a Empresa Júnior pode se comprometer? Estas medidas são fundamentais para o bom andamento dos serviços.



## Capítulo 06

# GOLD JR

*Vinicius Ibraim Lopes Martins*

Jane, uma advogada renomada na cidade onde morava, e Amir, seu marido, um engenheiro de minas de uma mineradora multinacional, ambos negros e com belas histórias de superação, vencendo preconceitos dentro de escolas, universidades e empregos, criaram Núbia, filha e mulher de 22 anos.

Núbia tinha o sonho de seguir os passos do pai na engenharia dentro de uma Universidade. Fez 2 anos de cursinho e, com 20 anos de idade, entrou em uma universidade federal.

Dentro da Universidade, Núbia via que a rotina de estudos e pressões dos professores não davam ainda o retorno que ela gostaria, que era ver na prática os seus estudos. Foi aí que sua amiga Eloisa, Elô para os íntimos, sugeriu de participar do processo seletivo da Gold Jr, a Empresa Júnior da Engenharia de Minas da Universidade. Núbia adorou a ideia, porque sempre ouvia as histórias de seu pai, um dos fundadores da Gold Jr, e o como fazer parte da Empresa Júnior tinha sido bom para seu perfil pessoal e profissional.

No dia 29 de outubro daquele ano, Núbia e Elô terminaram o processo trainee e foram efetivadas como membros da Empresa Júnior. Com certeza um dia especial para a nossa guerreira, que estava ansiosa para um novo desafio para sua vida.

No dia seguinte, depois de receber as boas-vindas e as orientações dos diretores, do professor orientador e dos demais membros, Núbia já teria seu primeiro desafio como júnior. Com 3 batidas a porta, Bia sentiu seu coração igual a uma bateria antes de abri-la e dar bom dia ao Sr. Jurandir, antigo técnico em mi-

neração e dono de uma pedreira, que agora estava interdita. Buscando ajuda, Sr. Jurandir queria um requerimento de área para tentar reativar seu antigo negócio.

“Ok, vou repassar o projeto para nosso setor responsável e assim que tiver retorno eu te ligo para iniciá-lo, Sr. Jurandir” disse Núbia preenchendo a ficha conforme era o protocolo da empresa e a colocando na pasta do diretor de projetos.

Um, dois, quase três dias se passaram e Núbia não viu nenhuma mensagem em seu celular, nenhum recado no quadro de recados da sala de empresa. Perguntou aos membros que estavam na sala, mas ninguém sabia se o projeto do Sr. Jurandir havia sido aprovado ou não.

Um pouco sem saber como agir em tal situação, Núbia então resolveu ir à sala do professor orientador para saber o que fazer. Ele disse que os projetos só eram avaliados nas reuniões gerais por todos de uma só vez. As reuniões eram quinzenais!!!

Para Núbia isso era meio estranho, já que os clientes talvez precisassem de uma resposta mais rápida... Mas aceitou e aguardou mais alguns dias conforme era o combinado.

Conversando com seu pai sobre a situação, Núbia viu que desde a fundação da empresa o regimento interno não havia sido alterado. Ou seja, esta forma de trabalho era a forma “inicial” que a empresa lidava com os projetos antes da ideia de implementar uma organização igual a de uma empresa sênior.

“Pelo visto, o pessoal depois de mim não colocou o plano em prática” disse Amir com um tom meio preocupado, mas tentando passar um ar de graça.

Núbia que estava com o regimento interno da Gold Jr. na tela de seu notebook se viu na tarefa de mudar tal situação. Era difícil ter uma organização interna se os diretores e membros não sabiam de fato qual era sua função.

Quinta-feira, meio dia e meia, hora da reunião. Todos chegam e tomam seus lugares, sempre conversando e rindo. O pro-

fessor trouxe alguns lanches, como de costume. Cada um pegou seu salgado e seu copo de café, Núbia puxa a reunião.

“Boa tarde a todos, durante essa última semana recebi um cliente...” ela explica toda a dor do cliente “... deixei a ficha dentro da pasta da diretoria de projetos pra ser avaliado, mas o professor disse que a avaliação é feita somente nas reuniões gerais. Pois bem, precisamos mudar isso!”.

Núbia percebe que a preocupação de seus colegas com a novidade que está pra chegar. O professor aperta o copo, ajeita os óculos e pergunta para ela: “Pois bem, qual é a sua ideia?”.

Núbia perdeu um pouco da coragem que havia carregado para puxar a reunião, mas tentou se manter firme e sem titubear: “Acho que podemos otimizar nosso tempo, conseguir mais projetos e desenvolvemos melhor e mais rápidos. Quantas vezes deixamos projetos escaparem por não darmos uma resposta rápida para algum cliente? Ou ficamos abarrotados de coisas para fazer ao final do período porquê não finalizamos os projetos de forma mais rápida? E o dinheiro que poderíamos ter ganho e que não ganhamos porquê não temos controle?”.

Núbia estufou seu peito, inclinou-se em sua cadeira e tomou uma postura mais dominantes antes de dizer: “Temos que evoluir nossa forma de trabalhar, agir como uma empresa sênior, onde os diretores comandam seus departamentos, o presidente trabalha mais ativamente, e os membros sabem exatamente suas funções, como fazê-las e a quem recorrer quando algo não da certo.”

Núbia realmente tinha um ponto ali. Ela trouxe um assunto que incomodava, mudança. Mudar um modelo, que por mais que não fosse o ideal, permanecia por mais de 10 anos na Gold Jr.

O professor levantou de sua cadeira, enquanto todos olhavam para baixo, e começou a bater palmas: “Brilhante Núbinha, você se parece muito com seu pai, e acho que o seu incomodo com o que não está tão legal é um belo sinal de empreendedorismo. Vamos começar essa tal mudança!”

Desafio: Quais são os próximos passos para fazer a Gold Jr ainda mais eficiente e melhor?

---

---

---

---

---

---

---

---



**O que acontece quando os papéis  
dos diretores são definidos, mas não  
são seguidos?**



## Capítulo 07

# EQUACIONAR

*Anna Victoria Medeiros Corgosinho*

O Movimento de Empresas Juniores (MEJ) tem crescido de forma bastante expressiva dentro das universidades brasileiras. Esse avanço está quebrando vários paradigmas sobre o empreendedorismo e mudando o perfil universitário tanto dos discentes quanto dos docentes.

Tal cenário despertou interesse em um grupo de alunos de Matemática de uma universidade em Minas Gerais que fizeram um projeto e deram início a Empresa Júnior do curso deles: a Equacionar.

A equipe, inicialmente composta por 10 alunos, foi dividida em 4 diretorias: Executiva, Administrativo-financeiro, Mercado e Projeto. Entre os idealizadores, na Diretoria de Mercado, estava Diego: jovem de 21 anos que cursava o sexto período e sempre apresentava excelentes notas e trabalhos na faculdade.

Diego era natural de Ouro Preto, onde formou em Edificações, curso técnico integrado ao Ensino Médio, no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Além da sua inteligência, seu comprometimento e dedicação faziam com que ele, desde criança, se destacasse dos demais colegas.

Os meses foram passando e a Equacionar foi conquistando clientes e batendo suas metas, mantendo um elevado número de projetos constantemente. Os alunos da matemática que possuíam pouca, ou nenhuma, experiência conseguiram, em pouco tempo, surpreender a todos do MEJ e do próprio departamento. Diante dessa demanda, enxergaram a necessidade de expansão e, por isso, se fez necessário um processo seletivo, visando um

funcionamento satisfatório que permitisse o avanço técnico e organizacional da jovem empresa. Com o sucesso veio o reconhecimento, fazendo com que muitos graduandos aderissem à ideia. Assim, a Equacionar acabou por dobrar a quantidade de seus colaboradores.

Os negócios alavancaram de vez e Diego, como esperado, era o melhor funcionário da Empresa Júnior. Ele era destaque no relacionamento com os clientes e nas vendas, era solícito, proativo e acabava suas tarefas no mesmo dia em que elas lhe eram destinadas. Todos o tinham como uma referência em qualidade de serviço.

Porém, ele apresentava bastante dificuldade para trabalhar em equipe. Além de não respeitar a independência entre os cargos, cobrava de forma massiva e desnecessária, inclusive de outras diretorias, serviços antes do prazo estipulado e pressionava os demais para que realizassem os trabalhos tão rápido quanto ele, relativizando as necessidades e particularidades de cada membro, mesmo sem ter autoridade para isso.

Esse comportamento invasivo de Diego trazia a todos um enorme mal-estar. Os outros estudantes não gostavam de trabalhar com ele, pois se sentiam intimidados e inseguros e, assim, não conseguiam render da forma que queriam. Brigas começaram a surgir e se instalou um clima de rivalidade dentro da própria equipe.

Foram feitas diversas reuniões para tentar alertá-lo da gravidade da situação, mas nada resolvia. Essa situação causou a saída de vários novos membros, que já não se sentiam motivados nem pertencentes à empresa. Diego era um dos fundadores e o melhor funcionário da Equacionar e a gestão temia que sua perda abalasse muito a empresa.

Desafio: O que a Equacionar deveria fazer nessa situação?

---

---

---

---

---

---

---

---

Definir responsabilidades e atribuições entre dos diretores é uma questão prevista no estatuto e regimento interno das Empresas Juniores. Porém, colocar estas regras em prática é um desafio constante tanto das Empresas Juniores como de organizações empresariais no geral.



## Capítulo 08

# A CHEFA

*Fábio Roque Ribeiro*

Tinha acabado de ser concluído o processo seletivo da Empresa Júnior de Engenharia de Produção na Universidade onde estudava no meio de outubro de 2019, que aprovou cerca de 10 estudantes do mesmo curso. Dentre estes, estavam os alunos Golis e Curim. Golis foi aprovado para o departamento de Marketing e Curim para o departamento de Vice-Presidência, departamento que atua na gestão dos membros da empresa.

Logo após terem terminado seus respectivos treinamentos departamentais, a empresa fechou um projeto de Pesquisa de Mercado com um supermercado em uma cidade vizinha e foram abertas as manifestações para os integrantes do projeto. Golis e Curim se manifestaram e foram selecionados para fazer essa Pesquisa de Mercado.

Feito desta forma, a equipe do projeto estava fechada, era Golis de Marketing, Curim de Vice-Presidência, Tiquin sendo o acompanhante de Vice-Presidência do projeto (responsável por acompanhar o projeto coletando indicadores e apoiando a equipe) e Tícia, a gerente de projetos responsável pela realização e andamento do projeto.

O início do projeto começou com uma reunião entre os integrantes para Tiquin e Tícia fazerem perguntas sobre o serviço a ser executado para Golis e Curim com o objetivo de saber se eles tinham estudado o projeto. Não houve uma instrução tão dedicada para os meninos, era o primeiro projeto deles, estavam inseguros, não sabiam o que exatamente seria perguntado, parecia que a intenção já era procurar defeitos. Mesmo assim tudo ocorreu bem e o projeto iniciou-se.

Tudo começou bem, as primeiras reuniões estavam marcadas e o time por inteiro começava a pegar ônibus em direção a cidade vizinha para conversar com os responsáveis pelo supermercado com o intuito de alinhar as expectativas com o andamento do projeto e iniciar sua realização.

Este projeto tinha tudo para ser um problema: fazer uma Pesquisa de Mercado não é uma tarefa essencialmente tão motivadora, a fase de aplicação de questionários é algo desgastante, e ter de se locomover para a cidade vizinha também não era algo que era fácil de fazer com o sorriso no rosto.

Os primeiros atritos começaram quando Tícia requisitou as suas primeiras entregas para o documento do serviço. Era final de período, Golis e Curim estavam apertados em relação as matérias realizadas na Universidade. Além disso, os dois moravam em repúblicas que demandavam atividades internas em suas moradias.

Na primeira entrega, foi solicitado elaborar dois questionários, um para os funcionários e outro para os diretores do supermercado, com o intuito de coletar dados para elaborar a Matriz Swot do estabelecimento. Golis e Curim estavam muito perdidos em relação a como Tícia queria que fosse essa entrega. Para ela era algo simples, natural para alguém que já havia realizado projetos, mas para os dois era mais complicado. Isso, pois, eles não sabiam qual plataforma era melhor, qual modo era melhor, se era uma entrega prévia ou completa, se a intenção era de um *Brains-torm* ou já uma formatação final.

Nessa parte Curim atrasou sua entrega em 4 horas do previsto pois ocorreram imprevistos em sua casa e teve de resolver alguns problemas. Tícia deixou passar e tudo voltou ao “normal”. Na próxima atividade, era necessário compilar os dados adquiridos dos formulários e passar para o documento.

Golis fez suas tarefas, já estava preparado para enviar, e clicou para enviar no *WhatsappWeb* e saiu para beber com



seus amigos. Porém, o que ele não percebeu, foi que não tinha enviado a tarefa, seu *notebook* tinha ficado sem internet nesse exato momento.

Duas horas após isso, viu seu celular cheio de mensagens da Tícia cobrando a atividade e exigindo responsabilidade. Golis explicou a situação, mas Tícia já não estava mais com a paciência da primeira atividade.

Na manhã seguinte Golis foi notificado pelo diretor do departamento de vice-presidência que recebera duas advertências devido ao não cumprimento do prazo da segunda atividade.

Golis entendeu a situação, mas ficou um clima estranho no projeto. Ele achava que Tícia tinha sua parte de razão, estava cobrando o prazo que ela mesmo estabeleceu, estava sendo uma chefe. Mas talvez não tenha sido a líder que os meninos precisavam e esperavam no projeto.

O time ficou um tempo realizando o projeto, porém, sem motivação e interesse. Segundo os dois, Tícia exigia e fazia de maneira automática e sem se preocupar com o que os dois estavam aprendendo.

Após um tempo chegou as férias e o projeto ficou parado. Quando o projeto iria ser iniciado novamente com o retorno das férias, a pandemia começou também no Brasil e tudo ficou parado novamente.

Tícia, durante o período da pandemia, pediu afastamento da Empresa Júnior. Segundo ela mesma, havia muitos conflitos nos projetos sobre sua responsabilidade. Além disso, ela havia recebido uma oportunidade de estágio.

Outro gerente de projetos foi alocado para o término dessa Pesquisa de Mercado, porém o dono do supermercado havia dado um *feedback* sobre a demora das respostas.

Desafio: O que poderia ser feito neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão de projetos em Empresas Juniores deve ser algo que além de prestar os serviços que são propostos para os clientes, deve também viabilizar espaço para aprendizagem dos seus membros. Deve também criar um ambiente onde os membros envolvidos em projetos possam participar de forma a discutir seus pontos de vistas.

## Capítulo 09

# EMPNUT

*Virgínia Machado*

Helena sempre foi uma estudante muito empenhada em seus estudos. No final do Ensino Médio decidiu que queria cursar Nutrição. Para isso se dedicou bastante para alcançar uma boa nota no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), assim ela fez e conseguiu entrar na Universidade.

No seu primeiro dia de curso se sentiu encantada pelas tantas oportunidades que a universidade disponibilizava. Sempre muito ligada no mundo universitário já estava correndo atrás de vários professores que mal acabara de conhecer para participar de projetos de iniciação científica e de extensão.

Desde o primeiro período já apresentava em seu currículo sua participação ativa nos diversos campos de conhecimento que a universidade oferece. Sempre foi uma aluna muito elogiada pelos professores e por seus colegas por sua força de vontade, empenho, inteligência e persistência nos desafios que cotidianamente surgiam.

Num certo dia, quando foi para sua casa no interior, Helena encontrou-se com seu amigo Lucas que também cursava Nutrição, porém em outra Universidade. Durante a conversa sobre as diversas experiências que ambos estavam vivenciando, Lucas contou sobre sua satisfação em conseguir passar num processo seletivo para a Empresa Júnior de seu curso. Helena ficou muito curiosa com isso, pois pouco havia escutado falar sobre, e em sua Universidade não existia uma Empresa Júnior para seu curso. Ela pensava não haver a possibilidade disso para o curso de Nutrição.

O encontro acabou e Helena foi para sua casa com essa dúvida na cabeça, imaginando como seria enriquecedor para sua

vivência acadêmica poder oferecer serviços relacionados à Nutrição respondendo em nome da universidade. Na segunda feira seguinte, Helena revendo suas colegas de faculdade comentou com elas sobre as experiências de seu amigo Lucas deixando todas encantadas e ao mesmo tempo chateadas por não terem essa oportunidade.

Helena que sempre foi uma garota persistente não conseguiu ficar parada diante disso, pesquisou na internet, conversou com seu amigo Lucas e com outros amigos membros de Empresas Júniores e logo traçou diversos caminhos que devia seguir para fundar a Empresa Júnior de Nutrição da Universidade que estudava.

Para isso juntou com suas colegas interessadas na fundação da Empresa Júnior e montaram um projeto. Foram atrás da administração da Universidade, depois criaram um plano de negócio e buscaram por crédito financeiro.

Para definição de funções e cargos na empresa, como as meninas eram amigas e tinham muita afinidade e gostos em comum, optaram por realizarem um sorteio de cargos e definiram que independente do cargo todas seriam responsáveis em ajudar uma a outra em todo processo, afinal, elas estavam ali para aprender. E assim conseguiram com muito custo fundar a Empresa Júnior, chamada EmpNut.

No início todas estavam encantadas e com muita garra para fazer dar certo, cada cliente novo era motivo de alegria.

Porém, com o passar dos meses e com a demanda aumentando, as brigas passaram a surgir na empresa. Os motivos envolviam afinidade, insatisfação com o trabalho da colega, desvios de função, sobrecarga de trabalho, além dos contratos recebidos que já estavam atrasados.

Helena não sabia o que fazer para resolver esse caos na empresa, ela era a responsável pela gestão de pessoas. Porém, como todos os cargos eram de todas as meninas, a mesma não tinha voz em suas sugestões, o que a deixou desmotivada.

Durante a definição de preço, as amigas optaram por cobrar valores apenas simbólicos para que pudessem captar mais clientes e com isso a demanda só aumentava. Não havia controle da quantidade de clientes novos e dos atuais, pois todos os membros podiam realizar o trabalho de marketing também.

Como as meninas passavam a maior parte do dia na empresa, utilizavam do dinheiro recebido dos serviços para compra de lanches e depois repunham esse valor. Porém, com essa atitude o financeiro ficava constantemente irregular, todo final de mês o balanço não era condizente com o que estava entrando e o que estava saindo, causando desconfiança entre todos os membros.

Não demorou muito para a EmpNut decretar seu fim, os membros já estavam desgastados com essa situação e desmotivados para continuar. Por mais que outros colegas da faculdade sugerissem mudanças, o clima entre elas já não estava mais amigável e a única solução em comum para todas era o fim da Empresa Júnior.

Desafio: O que faltou para que a EmpNut continuasse funcionando?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A definição das funções e atribuições é muito importante em uma Empresa Júnior. Isso ajuda a delimitar atividades e evitar sobrecargas de trabalho. Também é fundamental calcular bem a capacidade produtiva de atendimentos que a Empresa Júnior possui.



**Devemos criar regras para  
pós-juniiores?**





## Capítulo 10

# OS LIMITES DAS RELAÇÕES COM EX-MEMBROS

*Gustavo Henrique Silva Nepomuceno*

A BioJuniore, Empresa Júnior existente há 3 anos no mercado com bons frutos e alto crescimento, hoje enfrenta uma grande crise que ocasionou no seu encerramento causada por grande envolvimento de ex membros em seu cotidiano. Como isso aconteceu?

Há 3 anos, Caio era um garoto que sempre sonhou em empreender e entender melhor o mundo dos negócios. Ao entrar na universidade no curso de Biologia, encantou-se pela quantidade de conhecimento que estava à sua disposição e ao conversar com amigos de outros cursos, se viu fascinado pelo mundo das Empresas Juniores.

Conforme foi avançando em sua graduação, ele observou que o seu curso ainda não existia uma Empresa Júnior constituída e decidiu recrutar colegas de curso e formalizar a empresa BioJuniore. Todos os fundadores trabalharam arduamente para constituir a empresa, estudando processos, se envolvendo com o Movimento Empresa Júniores (MEJ), estabelecendo grandes metas para o crescimento da BioJuniore. Todos eles também, incluindo o Caio, construíram um sentimento de dono para com a Empresa Júnior.

Em seu último ano de graduação, Caio e os outros membros realizaram um processo seletivo com o objetivo de fazer a troca de gestão da BioJuniore. Com isso, foram recrutados novos jovens empreendedores que também tinham como objetivo alcançar resultados consistentes com a empresa. Após a realização do processo e troca de gestão, Caio saiu oficialmente da Empresa Jú-

nior, mas continuou mantendo contato com os membros atuais e exercendo influência extraoficialmente em algumas decisões.

Com a nova gestão, praticamente toda a equipe da empresa estava renovada com novos membros. Foram realizadas mudanças no organograma da empresa e em seus processos, assim como o planejamento estratégico e financeiro também foram alterados de acordo com os novos objetivos da equipe. Em todos esses processos, Caio mesmo fora da Empresa Júnior estava envolvido, muitas vezes tirando dúvidas de realização e em outras vezes se envolvendo em decisões que na prática deveriam ser apenas dos membros atuais da BioJuniorees.

A falta de saber lidar com essa situação de influência que o Caio exercia na BioJuniorees e o estabelecimento de regras envolvendo ex-membros, acabou acarretando em grandes problemas para o funcionamento da empresa. Em determinada situação, o Caio chegou até mesmo dar “sermão” nos membros atuais por algum erro de processo interno na Empresa Júnior. Essas atitudes, dia após dia, estavam sendo mal vista pelos membros que não conseguiam nem mesmo expressar esse sentimento com medo de desrespeitar ou magoar o Caio, um membro tão importante para a história da empresa.

Na medida que essas situações iam ocorrendo, os membros cada vez mais se sentiam sem autonomia dentro da própria empresa e isso foi ocasionando em uma grande desmotivação da equipe. Desmotivação essa que causou uma crise de evasão na BioJuniorees, pois alguns desses membros não estavam se sentindo mais representados pelas decisões da empresa e acabaram optando por sair.

Esse “efeito dominó” de evasão dos membros acabou sendo o fim da história da BioJuniorees, que sofreu bastante para manter seus membros após os mesmos não se sentirem pertencentes a cultura da empresa, devido às influências de terceiros.

Desafio: O que poderia ser feito para evitar essa crise na empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

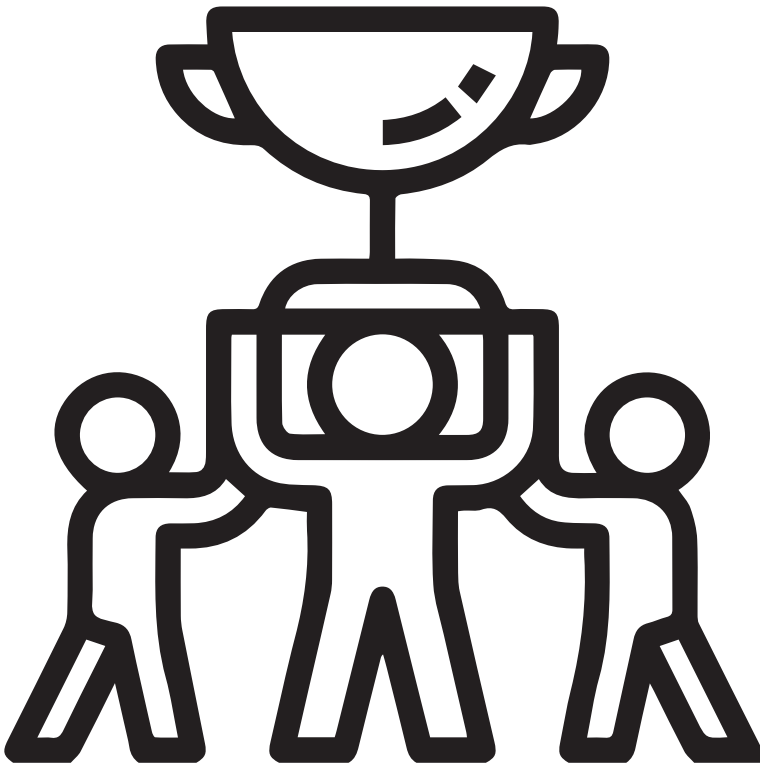
Deve-se estabelecer regras para ex-membros apaixonados e envolvidos pela Empresa Júnior. O respeito e o reconhecimento com membros que foram relevantes para formação da história são importantes, mas não devem ultrapassar as atividades que a empresa realiza no presente.

Um dos objetivos do Movimento Empresa Júnior (MEJ) é potencializar a formação de lideranças, com isso os membros devem ter autonomia para sempre expressar suas opiniões dentro da empresa.

Estabeleçam regras e se atentem aos objetivos e aspirações do time.



**PARTE 02**



**VALORES E SUCESSO**



**O que acontece quando os valores da Empresa Júnior não são seguidos pelos membros junto à universidade?**





## Capítulo 11

# RETORNO FINANCEIRO NA EMPRESA JÚNIOR

*Renata Aparecida Araújo Souza*

Joana e Marina eram estudantes do curso de Arquitetura e se conheceram ao entrar na Universidade. Joana era natural de uma cidade pequena do interior e gostava de manter tudo muito organizado, fazer seus trabalhos acadêmicos com antecedência e curtir a natureza e boas conversas. Marina vinha de uma grande metrópole, estava acostumada com a vida agitada, com a correria, com os problemas no condomínio e mantinha seus compromissos acumulados. Ao se conhecerem na Universidade se tornaram grandes amigas, uma ajudava a outra no que podia, e ambas trocavam experiências, sempre dando grandes gargalhadas.

Faltando pouco mais de um ano para a formatura, elas começaram a se preocupar com o mercado de trabalho, com as expectativas para o que viria após a conclusão daquela etapa de faculdade, e começaram a pensar se conseguiriam transformar os conhecimentos teóricos apreendidos na sala de aula em atividades práticas a serem desenvolvidas no mercado de trabalho.

Um dia, andando pelo corredor do prédio de seu curso, Joana viu um cartaz de divulgação da Empresa Júnior da Arquitetura, o qual dizia estar com vagas abertas e indicando as instruções para participar do processo seletivo. Joana logo se empolgou, e pensou que aquilo era exatamente o que ela e sua amiga precisavam, já que uma Empresa Júnior do seu curso poderia trazer grandes experiências e ensinamentos sobre o funcionamento das empresas do ramo lá fora.

Joana logo deu a notícia a Marina e as duas se inscreveram com grande empolgação, felizes por essa grande oportunidade que havia aparecido em seus caminhos. No dia do processo seletivo houve entrevista individual e também dinâmicas em grupo com os alunos inscritos.

Joana, acostumada com a vida mais calma e com a convivência com pessoas mais velhas que sempre ficavam lhe contando longas histórias, não teve grandes dificuldades nas dinâmicas em grupo. Ela ouvia as opiniões dos outros candidatos, dava suas opiniões quando tinha oportunidade, e sempre acrescentava conselhos e complementos nas falas alheias.

Marina, um pouco mais impaciente, ouvia toda a discussão do grupo e participava das colocações, mas no fundo estava achando aquilo tudo muito demorado e entediante. As duas amigas conseguiram passar pela pré-classificação e foram aprovadas.

Agora elas finalmente eram membras da Empresa Júnior do curso!

Dentro da organização, Marina logo conseguiu o cargo de tesoureira, por ter facilidade com planilhas e programas de computador, e Joana ocupou o cargo de marketing, ficando responsável por divulgar as ações da Empresa Júnior e atrair novos membros.

Tudo caminhava muito bem e no começo do ano seguinte a organização completaria 10 anos. Dessa forma, todos acharam muito importante comemorar essa data e divulgar as conquistas que a Empresa Júnior já havia conquistado, os frutos daquela experiência que surgiram em seus membros anteriores, e mostrar os importantes produtos que aquela Instituição tinha trago de benefícios para a Universidade que fazia parte.

Houve a venda de ingressos, pois haveria também uma festa para os jovens e necessidade de comprar materiais e insumos, e logo a data foi marcada. A comemoração foi um sucesso e teve grande adesão do público. Todos gostaram, elogiaram e ficaram admirados com as ações que a Empresa Júnior já tinha promovido nesses 10 anos de existência.

Ao fazer as análises do orçamento, puderam perceber que entrou grande quantidade de dinheiro para a empresa, mesmo já tendo quitado todas as despesas. Marina, que nunca havia lidado com uma quantidade de dinheiro tão grande, ficou eufórica com aquilo, e começou a questionar o que iam fazer com tanto saldo na empresa.

Nas reuniões, houve a prestação de contas e a apresentação de projetos para o futuro, e os presidentes explicaram a Marina que o dinheiro arrecadado serviria de fundo para emergências e outra parte seria aplicada em projetos em benefícios da Universidade.

Marina começou a ficar inconformada, pois acreditava que se estava trabalhando em uma Empresa Júnior tanto quanto trabalharia em uma empresa particular, tinha que receber salário ou ao menos algum benefício da Instituição, já que sabia que ela tinha condições financeiras para isso.

Com o passar dos dias Marina começou a criar intrigas com os outros membros e não satisfeita começou a espalhar para os amigos, conhecidos e para toda a Universidade, detalhes do que acontecia dentro da empresa, das reuniões. Isso foi gerando um grande problema para a organização, já que começaram a surgir fofocas e os membros da Empresa Júnior se atritavam entre si por motivos que nem existiam.

Tempos depois, decidiram em uma reunião que Marina não estava agindo segundo os princípios e valores da Empresa Júnior junto a Universidade, e que isso estava abalando toda a estrutura da organização, sendo necessário dessa forma desligar os vínculos da garota com a empresa.

Marina ficou muito revoltada e começou a repensar suas escolhas.

Desafio: O que poderia ter sido feito de diferente neste caso??

---

---

---

---

---

---

---

---

Em uma Empresa Júnior é fundamental deixar claro para seus membros quais são os valores que são seguidos. Além disso, é necessário também deixar claras quais são as recompensas que a Empresa Júnior proporciona para seus membros. Mesmo não havendo retorno financeiro direto há muitos outros recursos que a Empresa Júnior viabiliza como retorno pelo trabalho desenvolvido.

**O que acontece quando os valores da Empresa Júnior não são seguidos pelos membros junto aos clientes?**



## Capítulo 12

# VALORES DE UMA EMPRESA JÚNIOR: ADEQUAÇÃO AOS CLIENTES E SOCIEDADE

*Sandoval de Oliveira Mendes*

Localizada no Município de Mariana/MG, encontra-se uma Faculdade de Engenharias e Administração. Esta Faculdade é uma instituição de nível superior de médio porte, mas com excelência e tradição no ensino e formação de profissionais. Nela, o maior destaque vai para o curso de Engenharia de Produção, curso mais antigo da faculdade e que conta, dentre seu portfólio de atividades curriculares e extracurriculares, com a Dinastia Lean (DL) – Empresa Júnior de Engenharia de Produção.

Trata-se, portanto, de uma Empresa Júnior que oferece serviços de consultoria, a fim de oferecer soluções personalizadas para a indústria e comércio na cidade de Mariana e cidades vizinhas também. A Empresa Júnior sempre busca excelência na prestação de serviços, visão sistêmica de produtos e processos, além do envolvimento eficiente e sustentável entre sociedade, universidade, meio ambiente, clientes e parceiros.

As diretrizes da Empresa Júnior são:

- Missão: Oferecer consultoria e soluções personalizadas para a indústria e comércio de Mariana e cidades vizinhas, sendo referência na excelência e auxílio do fomento do comércio local.

- Visão: Proporcionar soluções adequadas e viáveis para sociedade, através de conhecimentos e práticas da Engenharia de Produção aplicadas pelos alunos.

•Valores: Ética, Responsabilidade Social, Empatia, Desenvolvimento Sustentável.

A Empresa Júnior é formada por alunos do segundo ao décimo períodos do curso de Engenharia de Produção da Faculdade. Além disso, o estudante precisa ter a disponibilidade mínima de 15 horas semanais para se dedicar à DL.

Numa certa vez, a Dinastia Lean estava em franco desenvolvimento, prestando diversos projetos para a comunidade de sua cidade, com destaque para um: auxílio na escolha de um novo ponto comercial de uma Serralheria. Era um projeto extremamente delicado e importante, pois a Serralheria prestava serviços diretamente para grandes empresas, como mineradoras e siderúrgicas.

Suas instalações, em função da elevada demanda, já não eram suficientes para atender a gama de serviços que a serralheria recebia. Sendo assim, seus sócios decidiram por mudar a unidade. Porém, as opções de lugares que conheciam eram muito longe (dificultando a logística do recebimento de insumos e escoamento de seus produtos) ou os galpões tinham elevado custo para aluguel/compra (inviabilizando financeiramente).

O projeto de mudança da Serralheria exigiu grande dedicação da Empresa Júnior, cerca de 40% da equipe, contando com membros de todos os departamentos da empresa: financeiro, marketing, gente e gestão, planejamento e controle de produção, logística, meio ambiente e eficiência energética.

Ao todo, sete pessoas participaram do projeto: Lucas e Marina (financeiro e líderes da equipe), Eduarda (marketing), Fernanda (gente e gestão), Arthur e Daniele (planejamento e controle de produção e logística) e Igor (meio ambiente e eficiência energética). A equipe se via num problema, pois Arthur e Marina já estavam no décimo período do curso, logo, estavam comprometidos na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso. Mesmo assim, eles se comprometeram em executar o projeto.



Logo no início, após visita da equipe à serralheria, a equipe viu diversos problemas no processo produtivo da Serralheria. Além da localização de difícil acesso, a Serralheria contava com problemas como: falta de espaço para armazenagem das peças acabadas, elevado retrabalho e desperdício e layout pouco eficiente do chão de fábrica.

Sendo assim, logo na primeira reunião com os clientes, Lucas e Marina levantaram os outros problemas vistos e propuseram à Mateus e Danilo (donos da Serralheria) a realização de um plano de ação no planejamento e controle de produção da Serralheria, juntamente com estudo de viabilidade econômica e logística e o marketing e divulgação da marca Serralheria, propondo ganhos de vendas e vantagem competitiva.

Inicialmente, os sócios não achavam válido um plano de ação tão grande. Porém, após a apresentação de problemas semelhantes que a Dinastia Lean atuou e obtiveram sucesso, houve a aceitação por parte dos donos da serralheria.

O plano de atuação levou cerca de três meses, desde sua criação, elaboração e aplicação. Foram realizados os estudos de layout e PCP da serralheria. Realizados por Daniele e Igor, eles propuseram que um galpão ideal deveria ter área mínima de 600 m<sup>2</sup>; para um escoamento ideal de produção. Deveriam existir dois fluxos paralelos na linha de montagem a fim de também reduzir as perdas, retrabalhos e, conseqüentemente, aumento na eficiência energética.

Paralelamente, realizou-se estudos de viabilidade econômica e logística para o novo local do empreendimento, realizados por Lucas e Arthur. Eles propuseram um modelo de centro de gravidade, analisando e ponderando as distâncias de toda a cadeia de suprimentos da serralheria, levantando os custos de transporte, valorização imobiliária.

Agregando os resultados de Daniele e Igor, a segunda dupla encontrou dois galpões em um distrito perto de Mariana que

atendiam os requisitos levantados. O primeiro galpão custava R\$ 2.000,00 por mês de aluguel e o segundo R\$ 3.000,00. Decidiram por indicar o galpão mais barato.

Por fim, houve uma pesquisa de mercado, essa realizada por Marina, Eduarda e Fernanda. Tal pesquisa visou compreender melhor o mercado de atuação da Serralheria. Feito isso, o trio de moças realizou uma análise SWOT com o intuito de identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos.

Com isso, concluíram que a Serralheria possuía forte atuação no mercado, destacando-se de seus concorrentes. Porém, a sua maior fraqueza estava em cumprir a entrega de produtos dentro do prazo e que isso gerava um marketing negativo para a empresa que poderia ser facilmente explorado pela concorrência.

Terminada a elaboração do plano de ação, chegou a hora da apresentação. Mateus e Douglas ficaram impressionados com os estudos e medidas de ação sugeridas pela Dinastia Lean e, na semana seguinte já colocaram em ação. Mudaram para o local indicado, rearranjaram o chão de fábrica e colocaram como meta principal extinguir o retrabalho e entrega dos produtos no prazo.

Os dois primeiros meses da Serralheria foram excelentes. O retrabalho praticamente acabou e os produtos estavam sendo entregues dentro do prazo. Porém, algo começou a atrapalhar as atividades da serralheria: era a volta às aulas de uma escola infantil que ficava em frente. Com isso, o trânsito local em função das aulas aumentou, fazendo com que dificultasse o carregamento e descarregamento de itens na serralheria.

Outro agravante foi o socioambiental: a empresa gerava elevado ruído e emitia forte cheiro de solventes e produtos químicos. Isso fez com que as crianças tivessem mal-estar durante as aulas.

Logo, a imagem da serralheria ficou péssima perante a sociedade e a produção despencou. Sendo assim, Mateus e Douglas dirigiram-se para a Dinastia Lean e relataram o ocorrido.

Se queixaram da queda de produção e culparam a Empresa Júnior pelo ocorrido.

Feito isso, a equipe da Empresa Júnior fez uma revisão do plano de ação. Viram que a visão da empresa não foi seguida pelos membros junto ao cliente. Isso porque Lucas e Arthur, responsáveis pela logística e viabilidade econômica, preocuparam-se em apenas entregar a solução melhor economicamente, abrindo mão da Responsabilidade Social e Sustentabilidade (visões da empresa).

Desafio: Neste cenário o que pode ser feito para reverter a situação junto a este cliente?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ter os valores definidos nos textos que constituem a Empresa Júnior é fundamental, porém aplicar estes valores e fazer com que estes sejam respeitados pelos seus membros é uma ação crítica que demanda força e energia dos envolvidos.



## Capítulo 13

# OS MUITOS COMPROMISSOS

*Lucas Henrique Bento Toledo*

Bruno entrou na universidade de Ciências da Computação com um sonho de adquirir conhecimentos na área para abrir seu próprio negócio quando se formar, já que sempre sonhou em fazer algum aplicativo de delivery de comida, genérico ao ifood.

Ao chegar na Universidade, foram apresentados a ele diversas alternativas de projetos extracurriculares, tais como: monitoria, iniciação científica, projeto de extensão entre outros. Porém, o que mais chamou sua atenção foi a Empresa Júnior. Esta opção era a mais interessante em seu ponto de vista pois iria estar aprendendo sobre computação nas disciplinas da Universidade e ainda aprenderia conceitos de empreendedorismo e gestão na Empresa Júnior.

Logo no seu segundo período de curso, Bruno já se inscreveu no processo seletivo de trainee da Empresa Júnior de Computação, e se submeteu a todas as etapas.

Ele manteve a dedicação durante todo o processo, sempre demonstrando interesse em ganhar experiência. Ela fazia isso porque mesmo que não passasse nessa primeira tentativa, Bruno queria passar uma imagem de pessoa determinada. Ele acreditava ser o perfil que a Empresa Júnior buscava.

Os gestores da Empresa Júnior que eram responsáveis pelo exame de admissão de novos trainees logo viram que Bruno estava se destacando. Eles viram sua vontade e foco nas dinâmicas passadas, e o aprovaram nesse processo seletivo.

Junto a Bruno, mais cinco outros estudantes passaram. Com isso, Bruno ficou ainda mais motivado a continuar no seu curso.

Ele estava trilhando um caminho no qual fazia sentido para seu objetivo pós faculdade.

Ao entrar na Empresa Júnior, Bruno foi colocado como trainee na área de marketing. Ele fazia relatórios, enviava formulários de satisfação dos funcionários da empresa e preparava posts para o blog da empresa. Essa área foi uma das melhores que Bruno poderia ter entrado para começar sua jornada, afinal ele aprenderá sobre divulgação de marca e vendas, que são elementos fundamentais para a construção de uma empresa.

O tempo foi passando, e como a rotatividade em Empresas Juniores é muito alta, Bruno cresceu rápido na área do marketing, até conseguir se tornar diretor de marketing da empresa. Esse cargo era considerado de confiança e de suma importância para que as vendas de serviços e softwares continuem crescendo.

Após um período como gerente de marketing, ocorreu que o diretor e o vice-diretor da gerência de projetos da empresa estavam se formando. Nessa levada os dois resolveram sair quase que simultaneamente, quebrando completamente a força dessa área na empresa.

Além disso, os outros membros responsáveis pela área de gestão de projetos eram estudantes que haviam entrado recentemente na empresa, e não tinham a confiança de todos gestores.

Neste cenário, Bruno se sentiu desafiado a encarar essa diretoria, pois queria aprender outras áreas, a fim de se tornar um empreendedor mais completo ao se formar. Como ele era um gestor de marketing já respeitado na empresa, os outros gestores acreditaram nele e aceitaram a proposta.

Bruno, agora como gerente de projetos da empresa, novo responsável por estabelecer métricas e cobrar dos outros alunos resultados, resolveu adotar uma proposta mais firme. Ele achava que a empresa estava instável com a saída dos antigos gestores, e queria ganhar respeito também nessa área. No fundo Bruno

queira provar aos seus companheiros (e a si próprio) de equipe que ele era capaz de lidar com esse novo cargo.

Assim que Bruno entrou no novo cargo, a Empresa Júnior estava terminando um projeto, e logo em seguida pegaria outro projeto para ser entregue. Este seria o primeiro projeto totalmente supervisionado por ele, e ele já tinha tudo pensado para fazer uma entrega completa em um tempo recorde dentro da Empresa Júnior.

Ele comunicou ao cliente que o prazo seria curto. Ele separou as tarefas em entregas, e cobrava semanalmente dos outros membros da equipe um relatório do que fizeram, e do que iriam fazer.

Bruno era sempre muito rígido, não permitia desculpas, nem mesmo em época de provas dos estudantes. Afinal, para ele a entrega do projeto no prazo apertado que ele mesmo disse que entregaria era o mais importante naquele momento da Empresa Júnior.

Com isso, quando chegou a época das provas finais na Universidade, alguns membros se viram na obrigação de escolher entre estudar para todas as matérias, ou focar no projeto. Nisso a Empresa Júnior perdeu alguns membros em meio ao projeto, quebrando totalmente a expectativa de prazo que Bruno havia prometido ao cliente.

Diante disso, o cliente ficou descontente, pois o prazo esperado não foi honrado. Os outros membros ficaram com raiva de Bruno, pois denegriu a marca e a confiança da Empresa Júnior para com os seus clientes.

Diante disso, Bruno se frustrou muito, tal como os outros diretores...

Desafio: o que Bruno poderia ter feito de diferente?

---

---

---

---



O comprometimento junto às tarefas da Empresa Júnior e da Universidade tem que ser estabelecido de forma equilibrada. Ou seja, deve-se organizar prazos junto aos clientes tendo em vista os compromissos que os membros também possuem junto a Universidade.



## Capítulo 14

### AMBEJ

*Gustavo Silva Magalhães Gomes*

Marcos e João eram amigos de infância. Eles tinham a mesma idade e, apesar de não estudarem na mesma escola, estavam sempre juntos, pois moravam na mesma rua.

Marcos era mais responsável, sempre obedecia aos horários que seus pais pediam para ele chegar em casa, não saía para brincar enquanto não terminava todas as atividades escolares do dia, e sempre ajudava seus pais com a organização da casa.

João era o oposto. Ele só fazia as atividades escolares se seus pais o monitorassem, deixava roupas espalhadas por todo o quarto, e estava sempre na rua brincando com os amigos.

Eles gostavam de jogar bola, andar de bicicleta, soltar pipa, mas a brincadeira preferida dos dois era explorar a mata que havia no bairro. Quando tinham 15 anos, Marcos e João construíram uma casa da árvore, onde passavam a maior parte do tempo. Lá eles começaram a questionar e observar coisas relacionadas ao meio ambiente.

Quando estavam prestes a se formarem no ensino médio, os dois amigos ficaram preocupados com a possibilidade de a amizade acabar caso eles não ingressassem na mesma faculdade. Eles viam como seus primos mais velhos, que já estavam terminando a graduação, mal tinham tempo de visitar a família. Com isso, Marcos e João decidiram que iriam entrar na mesma faculdade e fazer o mesmo curso.

Não foi fácil decidir qual curso os dois iriam cursar, pois apesar de serem amigos, Marcos e João tinham personalidades muito diferentes, o que influenciou na tomada de decisão.

Certo dia, os dois estavam na casa da árvore tentando decidir qual carreira seguir, até que Marcos teve a ideia de listar todas as coisas que cada um mais gostava e analisar o que havia de comum entre elas. Dentre as várias coisas listadas, houve uma que chamou a atenção dos dois: meio ambiente. João lembrou que na Universidade da cidade vizinha havia o curso de Engenharia Ambiental, que se enquadrava perfeitamente no ponto que os dois amigos tinham em comum. Muito felizes Marcos e João decidiram, então, se tornarem engenheiros ambientais.

Já no primeiro período de faculdade, Marcos e João começaram a se distanciar. Marcos queria se dedicar ao máximo às disciplinas, estudando até mesmo aos finais de semana e João queria aproveitar as festas, o que levou a conhecer novas pessoas e fazer novos amigos.

Quando estavam no quarto período, os dois futuros engenheiros viram um cartaz na parede do restaurante universitário, referente a uma seleção para compor a equipe da Ambej, Empresa Júnior da Engenharia Ambiental que prestava serviços de consultoria ambiental.

Marcos e João viram uma grande oportunidade de começarem a se familiarizar com o mercado de trabalho, além de voltarem a ficarem mais próximos, e decidiram participar. Os dois passaram na seleção como responsáveis pela elaboração dos projetos.

A empresa estava apenas começando, mas já havia alguns projetos a serem feitos. Marcos estava surpreso, pois nunca tinha visto João se dedicar tanto a algo relacionado à faculdade.

Os primeiros 3 projetos realizados pelos dois foi um sucesso e todos os clientes ficaram satisfeitos, fazendo com que a Ambej ficasse mais conhecida e alcançasse mais clientes.

Após um ano de funcionamento, a empresa já estava recebendo o dobro de projetos a serem realizados. Porém, a dedicação de João estava acabando. Ele faltava às reuniões com os

clientes e não cumpria o cronograma de atividades da empresa. Isso deixou Marcos sobrecarregado, pois além de participar da Empresa Júnior, ele também estava fazendo parte de um projeto de pesquisa.

Certo dia, a Ambej recebeu uma proposta de consultoria de uma grande empresa da cidade, animando toda a equipe da empresa. No entanto, foi exigido um prazo menor do que de costume para a entrega do projeto.

Marcos conversou com João, mostrando-o o quanto esse projeto era importante e pediu para que ele se dedicasse mais. João, então, se comprometeu a montar metade do projeto.

Passado o prazo inicial estabelecido para a primeira reunião de entrega, foi marcada uma data de reunião. Nesta reunião haveria o representante da grande empresa e os gerentes de projeto da Ambej para a entrega do projeto.

Mais de duas horas se passaram, e João não compareceu para apresentar a parte do projeto pela qual ele ficou encarregado. A Ambej perdeu a oportunidade de prestar consultoria para a empresa renomada, a qual disse que jamais recomendaria os serviços da Ambej.

Isso foi à gota d'água para a Ambej... Eles haviam perdido uma grande oportunidade.

Alguns meses se passaram, e a Ambej não havia recebido mais nenhuma proposta de consultoria. Durante as reuniões semanais da empresa, Marcos e João sempre discutiam por causa do ocorrido e, sem encontrar outra saída, o presidente da Empresa Júnior expulsou os dois da equipe.

Desafio: o que poderia ter sido feito de diferente neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

Gerir as expectativas de cada membro e proporcionar resultados para os clientes da Empresa Júnior é um desafio muito grande para diretores e membros. Saber dividir responsabilidades e fazê-las serem cumpridas é mandatório, para que a Empresa Júnior sobreviva.

## Capítulo 15

# O INTERESSE NA EMPRESA JÚNIOR

*Lucas Reis Januário*

Maria Eduarda, Miguel e Clara entraram na universidade, para o curso de Administração no mesmo período e começaram ali, uma amizade.

Maria Eduarda era uma jovem muito sonhadora, com muita ambição, muito focada e sempre com ótimas notas. Ela sempre se destacou na área de exatas, conseguindo um estágio em uma Empresa de administração de bens financeiros. Lá, Maria Eduarda adquiriu uma vasta experiência, pois pôde vivenciar diversas situações.

Miguel, muito comunicativo, presidente da Atlética de seu curso, uma pessoa com uma oratória muito boa. Ele era seguro em suas decisões e conseguia transpor a todos as suas expectativas para cada situação. Conseguia, também, retirar o que havia de bom em cada, um “líder nato”. Ele não era o aluno com as maiores notas da sala (verdade!!!). Porém, verdade seja dita, ele se destacava dentre os outros pela forma de se expressar.

Clara, por sua vez, sempre foi uma jovem com milhares de ideias, participativa, que fez parte de diversos projetos na Universidade, expandindo cada vez mais os seus conhecimentos.

Certo dia, Clara foi ter uma conversa com sua orientadora, e nesta conversa Clara expôs uma ideia que ela tinha tido após analisar o perfil de seus amigos mais próximos da graduação. Ali, Clara passou a sua orientadora o perfil de Maria Eduarda e de Miguel. Sobre Maria Eduarda, ela disse que era uma moça muito compromissada e que principalmente, tinha adquirido uma boa experiência no estágio em que tinha feito. Sobre Mi-

guel, ela se limitou a dizer que era o líder da equipe em que ela se imaginava trabalhando.

A orientadora já conhecia um pouco de Maria Eduarda e Miguel, pois já haviam sido seus alunos e concordou com Clara em relação a análise do perfil de cada um. Clara, disse a professora que estava pensando em abrir uma Empresa Júnior com os dois. Disse também que daria certo, pois era um time formado por: uma pessoa ótima e com experiência na parte de finanças; um líder de equipe, que tem jogo de cintura para sair da maioria das situações; e ela, uma pessoa que não se aguentava de tantas ideias.

A ideia de Clara era uma Empresa Júnior sobre administração de empresas. A sua orientadora lhe deu a maior força e assim Clara foi conversar com seus amigos.

A conversa foi empolgante e todos toparam na hora. Nesta reunião, eles separaram as tarefas e áreas de cada um: Maria Eduarda, na parte financeira; Miguel, na parte de relação com empresas e terceiros; por fim, Clara, mais focada com a parte de resolução dos problemas dos clientes.

Abriram a Empresa Júnior e logo chegaram os primeiros clientes!!!

No início, as coisas estavam controladas. Cada um em sua área estava funcionando inicialmente bem, e estavam conseguindo se virar.

No entanto, hora e outra, um tinha que assumir o papel do outro por de falta de compromisso entre ele, falta de tempo e desinteresse.

Estas dispersões começaram a se repetir... A relações entre os três foi se desgastando e refletindo na Empresa Júnior. Ou seja, prazos com os clientes começaram a não mais ser cumpridos.

As reuniões dos três na Empresa Júnior começou a se tornar reuniões de duas pessoas... e depois reunião de uma única pes-

soa... Neste momento, há se acumulavam consideravelmente a quebra de contratos com clientes, motivados por descumprimentos da Empresa Júnior.

Desafio: O que poderia ter sido feito para evitar esta situação?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A organização de uma Empresa Júnior em sociedade é uma realidade estruturante. No entanto, os responsáveis têm de estar com a mesma linha de pensamento sobre a Empresa Júnior. Devem possuir o mesmo nível de comprometimento e dispostos a desempenhar todas as funções que lhes forem designadas.





**Precisamos definir (e buscar) o  
conceito de 'sucesso' da  
Empresa Júnior?**



## Capítulo 16

### IRON JR

*Pedro Paulo Peixoto Dias Junior*

Um Grupo de 5 alunos de Engenharia Metalúrgica decidiram abrir uma Empresa Júnior para agregar em sua formação acadêmica na busca de conhecimento e experiência prática do dia a dia de uma empresa.

A equipe da Iron Jr antes de abrirem a empresa visitaram diversas Empresas Juniores na universidade. Estudaram bem funcionamento de cada empresa e suas peculiaridades, elaboraram pesquisa de mercado e dividiram as funções de cada membro dentro da empresa. Pedro ficaria como gerente geral, Caio seria responsável pelo Market, Igor gerente de projetos, Karla como gerente de finanças e Fernanda seria responsável pelos recursos humanos.

Após realização da pesquisa de mercado e definido a função de cada membro dentro empresa a Iron Jr nasceu.

No início a empresa já notava a dificuldade de conseguir clientes. Para tentar conseguir seus primeiros clientes Pedro, Igor e Caio elaboraram plano de negócios formando parcerias com professores e laboratórios dentro da universidade. Investiram muito em Market usando principalmente as redes sociais.

Através de um dos professores colaboradores a Iron Jr. conseguiu seu primeiro trabalho.

Nesse primeiro projeto a equipe da Iron Jr. ficou responsável em desenvolver a sinterização em uma empresa de pequeno porte. O trabalho exigiu muito de todos os membros...

Durante todo o percurso a empresa encontrou vários problemas estruturais. Mas, apesar de tudo, foi desenvolvido um

trabalho incrível que gerou muito retorno para empresa contratante e para Iron Jr. que arrecadou cerca de 100 mil reais no seu primeiro projeto.

Após final do projeto a equipe ficou muito satisfeita pelo trabalho feito e esperava que mais projetos surgissem. Então eles pararam de se preocupar com a promoção da empresa nas redes sociais e perderam contato com os professores.

Fazendo desta forma a Empresa Júnior não conseguiu o seu segundo projeto, mas mesmo nessa situação os membros estavam satisfeitos por já terem conseguido um valor alto por um único projeto.

A Iron Jr continuou a não se preocupar com desenvolvimento da empresa e decidiram esperar algo aparecer. Porém, esta atitude só fez piorar a situação em que empresa se encontrava a Empresa Júnior...

Pedro, junto com equipe, tentou elaborar um plano de ação para tentar levantar à Iron Jr., com isso foi definido um novo plano de Market. Buscou-se as parcerias iniciais, que já haviam sido formadas no primeiro projeto.

Além disso, definiram o objetivo da Empresa Júnior e as metas para “sucesso”. Ou seja, não seria apenas objetivos financeiros, mas também levaria em consideração outros elementos para adjetivarem como “sucesso”, como por exemplo a quantidade de projetos.

Apesar de todos os esforços, a Iron Jr. não conseguia seu segundo projeto.

Muitas tentativas estavam sendo elaboradas, mas nada se traduzia em um segundo projeto.

Desafio: o que poderia ser feito neste cenário para promover a Iron Jr. e conseguirem mais projetos?

---

---

#### Provocações Empreendedoras 4: Desafios nas Empresas Juniores

---

---

---

---

---

---

Estabelecer metas e formas para se conseguir clientes é fundamental para que Empresas Juniores prosperem. Ou seja, é necessário verificar qual é o leque de serviços que são necessários para os potenciais clientes.



## Capítulo 17

# A NECESSIDADE DE UMA GESTÃO INTEGRADA E EMPREENDEDORA

*Daniela Alvarenga Silva*

Alícia tinha 19 anos e estava se graduando no terceiro período do curso de direito. Seus pais eram microempreendedores no setor varejista de sua cidade no interior de Minas Gerais. Este laço familiar com o empreendedorismo sempre fez com que Alícia se interessasse pelos negócios e faturamentos.

Em virtude disso, ela resolveu, já no terceiro período de seu curso, procurar por alguma atividade extracurricular que abrangesse essa área. Após conhecer a Empresa Júnior do seu curso, não teve dúvidas... Resolveu participar do processo seletivo e foi aprovada como membro Trainee.

Alguns meses após a sua efetivação como integrante da equipe, aconteceram mudanças no organograma empresarial, fato que levou à criação de novos cargos, como a Gestão Comercial. Assim, Alícia, interessada nesse cargo e impulsionada por seus pais, que já possuíam conhecimento nesse departamento, candidatou-se e, por meio de uma eleição, ganhou o direito de preencher essa vaga.

Durante a sua primeira gestão, ela entrou em contato com os seus pais, que lhe deram dicas de como se comunicar com empresas e clientes. O seu objetivo era o de obter informações sobre a demanda de mercado. Desse modo, Alícia rapidamente aprendeu táticas eficazes de análise comercial, como o benchmarking e o envio de formulários, com o objetivo de entender quais são os perfis dos clientes atendidos, bem como suas dificuldades / facilidades em lidar com assuntos extrajudiciais.

Como era apenas o primeiro semestre dessa nova diretoria, Alícia executava as funções sozinha, visto que outros setores eram priorizados pelos outros membros. Isso ocorreu, pois, os outros setores já estarem consolidados, como era o caso da Execução de Projetos, diretoria para qual ela repassava as informações de mercado. Porém, não explicava quais eram os meios que ela utilizava para obter tais respostas e resultados.

Com o passar do tempo, no fechamento do primeiro semestre, a administração de Alícia se mostrou positiva. Esta situação era demonstrada pelo aumento dos projetos e do faturamento, além do feedback positivo dos clientes, que disseram notar um maior empenho da Empresa Júnior.

Dessa maneira, a equipe, entusiasmada com o resultado, resolveu permanecer com o mesmo organograma e não realizou alterações nos cargos.

Contudo, no início do segundo semestre como gestora comercial, Alícia estava se sentindo sobrecarregada com as avaliações e provas do seu curso. Outro complicador foi o fato de que os seus pais estarem em um processo de divórcio. Diante desse cenário, ela precisou se afastar temporariamente das atividades da Empresa Júnior.

Os outros membros da Empresa Júnior, como Gabriel, diretor da Execução de Projetos, acreditavam que o afastamento de Alícia seria por curto prazo. Devido a este ponto de vista e somado à falta de quem realizasse a função comercial, deixaram a diretoria sem execução.

No entanto, com o passar dos meses, a condição dos pais de Alícia acabou por se complicar e o afastamento dela se prolongou.

Em razão desse afastamento duradouro, os membros, já sem projetos para executar e sem entender a importância e o funcionamento da gestão comercial, resolveram permanecer na elaboração dos mesmos produtos do semestre anterior. Além disso, os



membros da Empresa Júnior priorizaram projetos mais caros, já que acreditavam que esses produtos seriam mais rentáveis. Impulsionados por essa visão, pensaram que a falta da pesquisa de mercado não refletiria nos produtos e lucros.

Após certo período, Gabriel reuniu a equipe para dar uma notícia difícil. Ele revelou que a Empresa estava em um declínio de projetos e de vendas - era como se os serviços oferecidos não fossem mais atraentes aos olhos dos clientes. Preocupados e com receio de não atingir o faturamento estipulado para aquele ano, os membros precisaram contatar Alicia. Ela, mesmo afastada, precisou explicar para Gabriel quais etapas ela utilizava para obter informações sobre produtos e clientes.

Dessa forma, a equipe resolveu se reunir e realizar benchmarking com outras Empresas Júniores de direito e também enviaram formulários para entender quais produtos e serviços os seus clientes mais necessitavam naquela época do ano.

Após duas semanas de pesquisa, a equipe obteve um resultado: Outros produtos estavam com maiores demandas naquele período e que, por causa disso, serviços mais baratos estavam sendo mais rentáveis.

Naquela etapa do semestre já era tarde para recomençar alguns projetos e a equipe precisou assumir os erros. O resultado final deste quadro foi que a meta de faturamento de não foi atingida, ficando 20% abaixo do valor alcançado no mesmo período do ano anterior.

Desafio: O que a equipe poderia ter feito para evitar esse desfecho?

---

---

---

---

---

Para empreender é necessário integração entre os membros. Quando se trata de empreender, dentro do contexto do Movimento Empresa Júnior (MEJ), é necessário ter em mente que um dos valores destas é a sinergia, isto é, o trabalho em cooperação.

Por isso, é necessária uma gestão integrada e também conhecimentos por parte de todos os membros dos processos de cada diretoria.

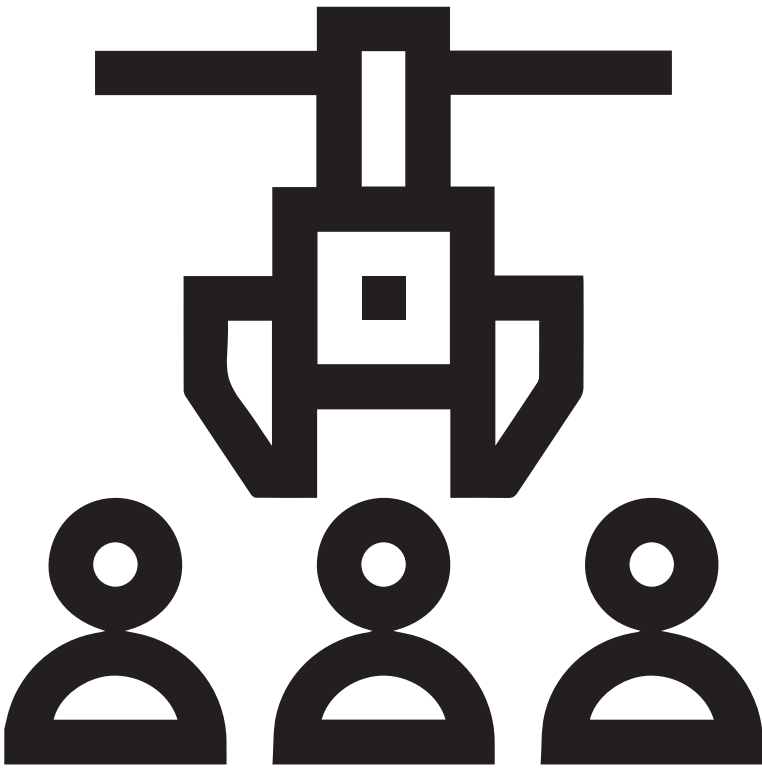
## **Bibliografia**

CONHEÇA O MEJ. Brasil Júnior. Disponível em: <http://bit.ly/2WIB9TB>. Acesso em: 20 out. 2020.

RODRIGUES, Lucas. **Como fazer um Benchmarking valer a pena**. Brasil Júnior, 19 de abril de 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3vIVcCj>. Acesso em: 20 out. 2020.

SATO, Kimberli Terumi; SATOLO, Eduardo Guilherme; QUEIROZ, Timóteo Ramos. Desenvolvimento de competências e valores organizacionais em discentes de uma empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**, v. 11, n. 3, agosto-diciembre, 2015, p. 282-297 Universidade Estadual de Ponta Grossa Ponta Grossa, Brasil. Disponível também em <https://bit.ly/3tmYqKb>. Acesso em: 20 out. 2020.

**PARTE 03**



**PROCESSO SELETIVO E PROTOCOLOS INTERNOS**



**O processo seletivo (realmente)  
seleciona o perfil para se trabalhar na  
Empresa Júnior?**



## Capítulo 18

# AMIGOS, AMIGOS, EMPRESA À PARTE!

*Everton de Souza Kenedy*

Edgard era aluno de Ciência da Computação em uma universidade onde seu curso era voltado para formar pessoas para seguirem a vida acadêmica (mestrado e doutorado). Mas ao contrário do que todos os seus professores diziam em seu curso, sempre quis trabalhar em uma grande empresa na área de TI como o típico funcionário.

Ficava sempre revoltado quando seus amigos diziam para focar na área acadêmica, participar de alguma iniciação científica, projeto, monitoria ou algo relacionado. Um certo dia, Edgard teve a ideia de conversar com um professor e pedir instruções sobre como abrir uma Empresa Júnior em sua universidade, pois a mesma não existia em seu curso.

O professor responsável levou a ideia para o colegiado e todos os requisitos foram passados para Edgard, logo o mesmo começou a correr atrás, pois via naquela oportunidade a chance de ter experiência com o mercado antes de sair da faculdade, coisa que dificilmente conseguiria na cidade onde estudava devido a não existir empresas na área de computação para que conseguisse estágio. Em alguns dias correndo atrás de tudo que foi solicitado conseguiu fundar a Empresa Júnior em seu curso.

Nos primeiros meses que a Empresa Júnior estava aberta foi um sucesso. Edgard e mais 10 pessoas formavam a empresa inicialmente, cargos e atividades foram combinados no início de forma que todos concordavam. Horários e tarefas para que todos participassem ativamente da empresa foram estabelecidos. Tudo ocorria bem!! Toda a consultoria, projetos e afins

foram entregues com excelência dentro do prazo estipulado com seus clientes.

Com o passar do tempo as tarefas foram aumentando e em uma reunião realizada os membros debateram a ideia de abrir processo seletivo para recrutar mais alunos. Isto era necessário, pois os projetos estavam aumentando e isso demandaria mais pessoas.

Edgard foi atrás de seus amigos que não tinham interesse em entrar numa Empresa Júnior, pois os mesmos estavam com a ideia de seguir vida acadêmica focados em iniciação e projetos com os professores do departamento.

Seus amigos não deram muito ideia, apenas diziam que não tinham interesse, mas que talvez Edgard encontrassem outras pessoas com os mesmos propósitos que o dele. Edgard correu atrás de outros amigos insistindo para que os mesmos largassem seus projetos e dessem uma chance para a Empresa Júnior. Com isso, ele esqueceu que precisava recrutar pessoas com certo perfil para preencher os cargos que a empresa estava necessitando e focou apenas em convencer seus amigos próximos a participar.

Depois de alguns dias um de seus amigos aceitou a proposta e disse que participaria. O mesmo passou pelo processo seletivo e foi aprovado. Porém, Edgard disse ao encarregado do recrutamento que desse uma ajuda, pois, era seu amigo que estava entrando na empresa e queria muito que o mesmo passasse para a vaga.

Logo o recrutador entendeu os interesses de Edgard e ajudou seu amigo na seleção para a vaga. Com o tempo passando e não conseguindo recrutar mais pessoas, o amigo de Edgard entrou para a empresa. Foi passado para o mesmo todas as tarefas e horários que o mesmo deveria cumprir.

No início ele foi se adaptando, mas não conseguia concretizar as tarefas, pois seus estudos e interesses não batiam com a vaga que ele preencheu. Com o passar do tempo Edgard viu que seu amigo não conseguia executar as tarefas e nem se dava bem com os outros alunos da Empresa Júnior.



Os projetos que a empresa tinha sempre fracassavam ou eram entregues com atraso devido às tarefas de seu amigo nunca serem cumpridas. Com isso, alguns de seus clientes começaram a reclamar de não serem atendidos conforme o combinado.

Edgard queria muito que a Empresa Júnior fosse referência em sua cidade, porém com esses atrasos seus clientes foram desistindo e em poucos meses desapareceram.

Desafio: O que poderia ser feito neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão de pessoas é uma atividade muito importante dentro da Empresa Júnior. Isto porque é nesta gestão que se concentra várias atividades, tais como o processo de recrutar e selecionar novos membros.



## Capítulo 19

# GESTÃO DE PESSOAS

*Vanessa Rezende Cerceau Ibraim*

Olivia era aluna do 4 período de Engenharia Ambiental quando entrou para Empresa Júnior de seu curso. Sempre foi uma menina comunicativa, alegre e tinha muitos amigos. Com esse perfil passou para integrar a equipe de gestão de pessoas na Eco Jr.

A Eco Jr era composta pela diretoria e os departamentos de: Qualidade, Projetos, Financeiro, Marketing e Gestão de Pessoas, e em cada departamento era composto por um diretor e pelos membros.

Assim que entrou para a Empresa Júnior, ela recebeu treinamento de seu diretor e semanalmente tinha reuniões com o seu departamento e com toda a equipe. Ela adorava a Empresa Júnior e pensava em muitas atividades para o engajamento da equipe.

Assim que passou seis meses na Empresa Júnior, Olivia se candidatou para ser a diretora do departamento gestão de pessoas, e como sempre foi uma menina muito engajada com a equipe, venceu a eleição. Como diretora do departamento de gestão de pessoas ela começou a organizar os processos seletivos da Empresa Júnior. Como tinha muitos amigos sempre os convidavam para participar das equipes.

Lara e Caroline eram as melhores amigas de Olivia da Universidade e ambas também cursavam Engenharia Ambiental. Elas faziam tudo juntas, porém não eram membros da Empresa Júnior porque não tinham interesse igual ao de Olivia.

Quando Olívia entrou para a diretoria, convenceu as amigas de participarem do processo seletivo onde havia 3 vagas para compor o departamento de projetos e 2 vagas para o departamento de marketing.

Olivia fez uma divulgação grande e 13 pessoas fizeram as inscrições para participar do processo seletivo. Estava tudo correndo bem, mas as suas amigas não estavam se destacando muito. Como Olivia queria muito que elas entrassem, ajudou as duas durante as etapas do processo seletivo.

No final do processo seletivo, ela selecionou suas duas amigas, e mais três pessoas que se destacaram mais. Caroline ficou no departamento de marketing, pois era “mais criativa”, conhecia vários programas de edição e adorava redes sociais. Já Lara ficou no departamento de projetos porque falou com Olivia que não gostava da área de marketing e o outro departamento que tinha vaga era esse.

Após 3 meses, Lara começou a não participar das reuniões da Empresa Júnior e nem fazer as atividades de seu departamento. Faltava os horários que tinham que cumprir na sede e não dava satisfação para o seu diretor.

Como era função de Olivia no departamento de gestão de pessoas, chamou a amiga para conversar. Porém, como Lara sabia que Olivia fazia questão dela na Empresa Júnior, falou com a amiga que estava apertada com os trabalhos da Universidade. Disse também que isso não ia voltar a acontecer.

Contudo, Lara não tinha interesse e nem gostava do departamento em que ela estava. Além disso, Lara participava de outros projetos na Universidade.

Lara disse a Caroline que estava sem graça de pedir para sair da Empresa Júnior e que só participou do processo seletivo por causa de sua amiga.

Antes da gestão de 6 meses acabar, Lara acabou saindo da empresa. Apesar de gostar da área de marketing.

Quando Lara saiu da Empresa Júnior, Caroline também quis sair alegando ter outros projetos em mente.

Olívia não ficou chateada, porém a Empresa Júnior ficou sem dois membros que já haviam sido treinados.

Desafio: O que poderia ter sido feito de forma a evitar este cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão de pessoas em empresas é fundamental. Se esta gestão é feita sendo a sinergia necessária, os conflitos logo se materializam. Logo, deve-se estabelecer os requisitos necessários para cada atividade da gestão de pessoal.



## Capítulo 20

# COMJR

*Jonata de Souza Cunha*

Júlio, é um aluno do curso de Ciência da Computação que no seu quarto período estava muito interessado em prática tudo aquilo que havia aprendido nos dois primeiros anos na Universidade.

Esse interesse veio devido ao seu curso ter foco muito teórico (mas pouco prático). Ou seja, havia poucas disciplinas sobre as tecnologias mais recentes.

Neste cenário, umas das opções que Júlio calculou foi criar uma Empresa Júnior. Esta opção viabilizava mais conhecimentos e uma aproximação ao mercado de trabalho. Esta possibilidade também ajudaria todos os outros estudantes do curso que poderiam estar na mesma situação que Júlio.

Foi assim que surgiu a COMJR - Empresa Júnior de Ciência da Computação.

Ao terminar de tratar toda a parte burocrática, Júlio tinha como objetivo buscar projetos. Nessa busca ele fechou três projetos.

Após conseguir os projetos Júlio precisava selecionar alunos interessados para conseguir seguir em frente com os tais projetos. Para conseguir todos os estudantes necessários Júlio marcou uma apresentação no auditório de sua faculdade para apresentar o projeto da COMJR e também os três projetos já fechados. Ou seja, Júlio estava buscando estudantes para compor sua equipe.

O objetivo de Júlio nessa apresentação era conseguir o maior número possível de estudantes para COMJR. Ele não se preocupou com o perfil daqueles que iriam iniciar a Empresa Júnior, pois, acreditava que quanto mais pessoas trabalhando junto com ele melhor.

Júlio não sabia da importância de um processo seletivo para uma Empresa Júnior. Ou seja, isso fez com que a Empresa Júnior começasse a ter sérios problemas desde seu nascimento.

Os três projetos que Júlio conseguiu precisava de estudantes que gostavam de programar sites. Porém, 90% dos estudantes que entrou para Empresa Júnior somente tinham interesse na parte estrutural do site. Ou seja, a maior parte dos estudantes não aceitavam trabalhar na criação de sites, sendo assim não tinha como conseguir entregar todos os três projetos no prazo.

A falha no processo seletivo fez com que Júlio, cada vez ser mais pressionado por conta dos prazos com os clientes, tivesse que abrir mão dos projetos. Ou seja, os três projetos foram todos cancelados e a Empresa Júnior voltou a estaca zero quanto ao número de projetos.

Desafio: O que poderia ter sido de forma diferente para se chegar neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O processo seletivo de uma Empresa Júnior deve estar em sinergia com as demandas geradas pelo leque de serviço oferecido por esta.



## Capítulo 21

# PSICODICA

*Livia Bastos de Lima*

A Psicodica era uma recém-criada Empresa Júnior do curso de Psicologia de uma faculdade localizada em um grande centro urbano, com um vasto mercado a ser explorado.

Os fundadores desejavam, acima de tudo, ter experiências práticas nas áreas de Psicologia Organizacional e Recursos Humanos, com foco nas pequenas e médias empresas. Apesar disso, sonhavam grande e já se viam tornando-se referência não só na sociedade, quanto no ambiente acadêmico. Queriam proporcionar oportunidades para o crescimento e desenvolvimento dos estudantes afim de facilitar a sua inserção no mercado de trabalho.

Os primeiros integrantes da empresa eram de um mesmo grupo de amigos, que se conheciam desde o primeiro período e hoje, já na metade do curso, permaneciam juntos, compartilhando as mesmas ambições.

Começaram a colocar em prática o plano de negócios, elaborado anteriormente com a ajuda de um professor selecionado, que seria o mentor da Empresa Júnior. Fizeram pesquisa de mercado, estudo de concorrentes, planejamento financeiro, planejamento de vendas, estudo de sazonalidade. Tudo ia perfeitamente bem e, aos poucos, a Psicodica foi tomando forma. Criou sua missão, visão, valor e finalmente foi ganhando espaço com seus clientes, vencendo a concorrência pelo excelente trabalho prestado.

As demandas pelos serviços da Psicodica não paravam de crescer, e a turma de amigos, empolgada com o sucesso do novo negócio, entrou em consenso de que finalmente era o momento de “crescer a família”.

Como todos andavam muito atarefados, e além das obrigações da Empresa Júnior, ainda tinham que se preocupar com o final do período que estava se aproximando. Assim sendo, eles decidiram fazer um processo seletivo “meia boca”. Já haviam feito um recrutamento... Simples, mas já haviam feito. Ou seja, já tinham um banco de candidatas pré-selecionados. Além disso, como o campus dessa faculdade era pequeno e comportava apenas 3 cursos de graduação, a maioria dos estudantes se conheciam ou já tinham cursado alguma disciplina juntos.

O grupo confiava que daria certo, até porque se tratava de estudantes de psicologia. Acreditavam que eram pessoas com mais habilidades sociais, de comunicação e afins, ideais para a Psicodica. Como a empresa ainda estava no início, eles se permitiram ser tendenciosos, optando por escolher para participar do processo seletivo pessoas com as quais possuíssem maior afinidade dentre os candidatas já recrutados anteriormente.

Certos do que estavam fazendo, o processo seletivo foi realizado, e a Psicodica contava agora com 6 novos membros.

A turma até fez um coquetel de comemoração de boas-vindas aos novos integrantes, tamanha era a empolgação.

O semestre finalmente tinha acabado e agora todos podiam se dedicar quase que exclusivamente para a Psicodica.

Alguns voltaram para as suas respectivas cidades, mas o trabalho se mantinha também de forma remota. Nesse período, receberam uma enorme oportunidade de expandir o campo de atuação da empresa. Um de seus maiores clientes solicitou a elaboração de um treinamento focado em desenvolvimento pessoal para os colaboradores de determinada fábrica. Era necessário estimular a responsabilidade social, cooperação, trabalho em equipe, empenho, comprometimento, respeito à diversidade, proatividade, entre outros.

Era de fato o primeiro trabalho da equipe nova. Porém, indo de oposto as expectativas, o serviço não fluía. Alguns membros

não estavam fazendo um trabalho satisfatório. Outros, viajaram e se esqueceram (literalmente) que agora faziam parte de uma empresa e que possuíam responsabilidades.

Outros, desistiram no meio do caminho e deixaram o restante da equipe na mão. As cobranças por parte do cliente não paravam de chegar e os prazos já estavam se esgotando. Por fim, o restante dos membros que ainda estava comprometida fez o que estava ao alcance, mas sem conseguir entregar um trabalho de qualidade e excelência como de costume.

O tempo foi passando, e as demandas também foram caindo consideravelmente. Apesar da Psicodica estar inserida em uma cidade grande, o boca a boca ainda se faz muito presente, principalmente entre os empresários. O nome da empresa estava ficando manchado e a cada dia perdia um pouco mais o seu lugar no mercado.

Ao fazerem uma reunião entre os fundadores da Psicodica, ficou claro o equívoco cometido.

Desafio: O que esses membros poderiam ter feito de diferente para evitar esse cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O planejamento e organização da etapa de processo seletivo em uma Empresa Júnior tem que ser levada a sério como qualquer outra atividade a ser executada. Cada cargo possui funções

André Luís Silva; Felipe Comarela Milanez; Júlia Castro Mendes (orgs.)

específicas que requerem competências e é no processo seletivo que se faz possível analisar e captar candidatos que estejam aptos e com as competências necessárias.

## Capítulo 22

# DILEMAS TÉCNICOS DA CONTRATAÇÃO

*Marcelo Mendonça de Figueiredo*

Márcio Tardelli era um excelente aluno do sétimo período de engenharia de controle e automação. Sempre com boas notas e uma oratória impecável, Márcio não encontrou dificuldades para ser selecionado no processo seletivo da Autrole, Empresa Júnior de seu curso, onde integrou o corpo técnico de execução de projetos.

Com poucos meses de trabalho, Márcio já tinha grande poder de influência nas decisões da empresa, sempre com argumentos bem trabalhados e precisos. Tudo ia muito bem durante o primeiro ano de mandato, com muitos projetos bem avaliados pelos clientes. No entanto, a virada do ano trouxe para Márcio uma série de problemas.

Dos 22 membros da Autrole, 8 se formariam em dezembro daquele ano, mês de encerramento do mandato atual. Dos 14 membros restantes, 4 saíam por motivos pessoais e 2 terem reprovados em mais de 3 matérias durante o último semestre, o que era proibido no estatuto da empresa. Com apenas 8 membros, o processo seletivo de janeiro deveria ser executado com grande maestria, a fim de viabilizar o corpo técnico da empresa.

Isabelle Ribeiro, Diretora de Marketing naquele momento, sabia que precisava atrair o maior número de candidatos possíveis para o processo seletivo, o que a encorajou a diminuir os filtros e os requisitos mínimos para que os alunos pudessem concorrer pela vaga.

A estratégia funcionou muito bem e a seleção teve 56 alunos inscritos. Poucos passaram da primeira fase, onde se analisa-

vam os currículos dos concorrentes. Dos 56 currículos avaliados, apenas 35 foram selecionados para a próxima etapa, a qual consistia em uma dinâmica de grupo com sete equipes de cinco pessoas. Desta fase, apenas 12 candidatos foram selecionados para as entrevistas pessoais.

As entrevistas eram o ápice do processo seletivo, onde os atuais membros avaliavam como os candidatos trabalhavam para evidenciar, em um ambiente de pressão, as qualidades presentes em seus currículos.

No fim, os avaliadores chegaram em uma conclusão preocupante. Nenhum daqueles candidatos possuíam qualidades técnicas na área de atuação da empresa. Luan e Bernard, por exemplo, eram dois candidatos ótimos com edições de imagens e vídeos, mas dificilmente conseguiriam executar um projeto de engenharia de controle e automação, atividade fim da empresa.

As entrevistas seguiam e ficava cada vez mais claro que as demandas se tornavam grandes demais para tão poucas pessoas. Também ficava claro que os candidatos disponíveis iriam necessitar de um grande período de treinamento, que teria que ser oferecido pelos próprios membros, que se desdobravam em funções técnicas, administrativas e burocráticas. Havia ali um dilema.

O processo seletivo teve um impacto significativo no caixa da empresa, que não poderia capacitar externamente os novos membros que viriam a ser selecionados. Por outro lado, não selecionar os candidatos e ter que gerir a empresa com 8 pessoas poderia significar o fim de uma história de sucesso. Isso fez com que Isabelle, Márcio e os demais membros da Autrole aprovassem 9 dos 12 finalistas do processo, implicando que a equipe começaria o ano com 17 membros, um bom número.

Com o decorrer dos meses, poucos projetos surgiriam. Foi apenas em julho quando um projeto substancial apareceu no radar, gerando grande êxtase na equipe. O projeto era um gran-

de desafio técnico, mas iria trazer cerca de R\$35.000 de lucro para a Autrole.

As conversas avançaram e um prazo foi estipulado para a entrega do projeto. Tudo deveria estar pronto até o dia 20 de setembro daquele ano. Era bastante tempo para trabalhar, com uma bela margem de segurança. Além disso, o cliente dispôs a pagar 50% do montante final estipulado, o que cobriria uma boa parte dos gastos para iniciar o projeto.

Foi no final de agosto quando as coisas tomaram um rumo drástico. Com quase 2 meses de trabalho, pouco havia sido feito. Naquele momento os diretores percebiam que a baixa rigidez do processo seletivo teria um custo, e que este custo seria alto. A ingerência tomou conta da empresa, que levava semanas para concluir tarefas simples. O resultado não poderia ser diferente, o projeto foi entregue no início de dezembro, com muitas falhas e quase 90 dias de atraso.

O cliente era um influente comerciante na cidade, mas entendeu, em partes, a situação da empresa. Isso não foi o suficiente para que ele se motivasse a pagar o restante do dinheiro. Por julgar o serviço ruim e o atraso inadmissível, optou por não pagar os 50% restantes do projeto.

A equipe da Autrole sabia que aquilo não era correto, mas não tinham condições, financeiras ou mentais, de enfrentar um processo judicial para cobrar aquele montante. Este episódio foi o ponto crucial onde muitos problemas surgiram. Márcio já se sentia desmotivado, Isabelle havia brigado com grande parte do seu departamento, os membros que entraram em janeiro se encontravam frustrados por nunca terem sido devidamente instruídos e, conseqüentemente, não poderem ajudar a empresa a sair daquela situação.

Tudo isso se espalhou pelos corredores da faculdade, o que fez com que o processo seletivo do ano seguinte tivesse apenas

6 inscritos. Márcio e mais 3 membros se formaram naquele ano, fazendo com que a empresa se tornasse insustentável. Naquele ano, 18 anos de história chegavam ao seu fim, com o fechamento da Empresa Júnior. Dentre tantos motivos, tudo começou com a flexibilidade na adesão de novos membros.

Márcio Tardelli aprendeu muito com isso e, mesmo tendo sido parte de um momento tão ruim, usou isso de maneira positiva para desenvolver uma série de habilidades que lhe faltavam como profissional, levando como lição que mesmo nas piores situações é possível ver algo bom.

Desafio: O que poderia ter sido feito para se evitar tal desfecho?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O processo seletivo é uma atividade necessária para que, ao seu final, haja membros na Empresa Júnior adequados às demandas (técnicas e sociais).



## Capítulo 23

# OS IRMÃOS OLIVEIRA

*Matheus Augusto de Paula Silva*

Nascidos na cidade de Belo Horizonte/MG os irmãos Frederico Oliveira e Gustavo Oliveira sempre foram criados com muita educação e sempre tiveram uma qualidade de vida muito boa.

O pai, Antônio, que começou a vida como servente de pedreiro, hoje era um engenheiro civil renomado, possui uma empreiteira a qual fazia serviços em toda a região metropolitana de Belo Horizonte. A mãe, Valdete, aproveitou o ramo dos negócios de Antônio, virou empreendedora e abriu uma loja de materiais de construção.

Frederico, o irmão mais velho sempre foi em busca de ajudar seus pais desde novo, cuidando do irmão, realizando trabalhos domésticos e trabalhando com seu pai no início de sua carreira profissional. Frederico era muito proativo e sabia se virar muito bem sozinho. Já Gustavo, por ser o irmão caçula, sempre foi muito mimado pela mãe e acabou não aprendendo a dar muito valor nas coisas desde pequeno.

Aos dezoito anos, Frederico se ingressou no curso de Engenharia Civil na Universidade, um sonho, pois poderia continuar ali ajudando seus pais e estudando em uma das melhores faculdades do país.

Enquanto isso, Gustavo que ainda tinha 15 anos, também sonhava em seguir a área da construção de seu pai. Era muito inteligente com números, porém muito preguiçoso e um pouco arrogante devido a sua criação ter sido um pouco diferente de seu irmão.

Com um ano de curso, Frederico se candidatou a uma vaga na Empresa Júnior do curso, Solid Jr, foi aprovado com louvor e entrou na área de projetos.

Em pouco tempo foi criando muita facilidade com os softwares, ganhando confiança da equipe e com 6 meses era diretor de projetos da empresa. Ficou muito conhecido da faculdade por suas habilidades com o AutoCad e sua pró atividade com tudo que fazia. Era sempre procurado por todos para tirar dúvidas. Assim no seu segundo ano de Empresa Júnior foi eleito Diretor Presidente, era muito reconhecido por todos que trabalhavam juntos.

Nesse mesmo tempo que Frederico foi eleito Diretor Presidente, Gustavo, aos 17 anos, foi aprovado também em engenharia civil na mesma universidade que seu irmão.

O destino dos dois estava sendo traçado para seguirem os caminhos de seu pai e de sua mãe. Ao final da gestão de Frederico, este queria que seu irmão entrasse para a Empresa Júnior também, pois acreditava que ali ele conseguiria consertar seus defeitos de criação. Ali Gustavo trataria com pessoas, aprenderia a negociar e trabalhar em equipe. Ele concordou e se inscreveu para o processo seletivo.

Gustavo acabou indo para uma repescagem, pois não mostrou muito trabalho em equipe e assim não convenceu o time de avaliação. No final acabaram que ficou para decidir entre Gustavo, que tinha ido bem na parte finanças e outro rapaz.

Frederico pediu um voto de confiança para seu irmão e disse que ele poderia melhorar seus defeitos apresentados e mostrar que tinha também qualidades para ajudar a Empresa Júnior. Como o presidente tinha bastante moral e todos acreditavam na palavra dele, o pedido foi aceito e Gustavo foi aprovado.

Frederico o encaminhou para a área comercial, pois queria que seu irmão trabalhasse em equipe, para melhorar o que tinha de maior defeito que era seu tratamento com as pessoas e poder de negociação.

Com o passar do tempo, de fato Gustavo foi melhorando seu poder de negociação, já conseguia fazer reuniões com os clientes sozinho e ao longo de 6 meses como efetivado na Empresa Júnior já tinha fechado quatro projetos. Porém, dentro da empresa ainda não era uma pessoa de muitos amigos, sempre fechado e autoritário.

Suzane, diretora de marketing, tentou alertar o presidente que seu irmão não ia dar certo ali, que deveria ser trocado. Mas Frederico insistiu que Gustavo poderia sim trazer muitos lucros para a empresa fechando os projetos.

Faltando três meses para terminar a gestão do presidente, Gustavo continuava indo bem nas negociações. Mas havia piorado nas relações internas: duas pessoas do time de cinco da área comercial já tinham pedido pra sair, pois não aguentavam conviver com aquele clima horrível. E o que só dificultava, pois tal clima foi contagiando o resto da equipe.

Enquanto Gustavo era odiado por sua arrogância e autoritarismo, Frederico por ser seu irmão o protegia dizendo que seu trabalho era muito importante para a empresa.

Ao final da gestão de Frederico, cinco pessoas de toda empresa já haviam saído por conta de Gustavo e suas atitudes.

Gustavo que naquele momento contava somente com Alice em seu time. Ela era uma trainee com pouco tempo de empresa, sem contatos e sem experiência no trato comercial. O que foi a gota d'água foi o fato de Gustavo não ter nem tentado ensinar sobre negociação para Alice.

Neste cenário, Gustavo acabou saindo da empresa. Além dele, Frederico foi junto com seu irmão.

No ano seguinte, a receita da Solid caiu drasticamente, pois além do time estar desfalcado por relações internas, não havia ninguém com qualidade técnica para fechar projetos como Gustavo ou liderar como Frederico.

Desafio: O que poderia ter sido feito de diferente na Solid Jr?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O processo seletivo é uma função necessária na Empresa Júnior. Nesta função concentra-se as atividades necessárias para se incluir na Empresa Júnior aquele/aquela membro que atenda as demandas internas. Burlar estas atividades em detrimento de relações pessoais (exclusivamente) pode gerar resultados aquém das necessidades.

## Capítulo 24

# PROCESSO DE TRAINEE

*Gabrielle Christina de Carvalho Campolina*

Toda empresa necessita recrutar novos colaboradores e membros para sua equipe. O processo é desgastante e trabalhoso. Para uma Empresa Júnior não seria diferente e se torna ainda mais complexo quando é necessário “julgar” o desempenho de um conhecido, amigo ou colega de turma.

No ano 2000 a empresa Flor de Júnior, cansada de processos seletivos repetitivos, resolveu fazer uma reunião com todos os diretores da empresa para mudar tal cenário.

Nessa reunião foi estabelecido que cada diretor teria autonomia para criar uma proposta específica de sua área para ser executada durante o processo seletivo. A grande vantagem de dividir o processo seletivo em categorias seria mostrar um pouco das operações de cada setor da empresa. Desta forma, cada candidato teria uma visão compartimentalizada e global dos processos realizados. Também seria uma boa oportunidade para conhecer melhor os candidatos, além de direcioná-los para as áreas que tenham mais interesse.

A então diretora de Gestão de Pessoas, Filomena, trouxe uma proposta inovadora para a reunião: os candidatos seriam divididos em grupos e criariam uma empresa fictícia com todos os cargos e diretorias necessários. Eles também necessitariam decidir os produtos vendidos e como seria feita a divisão de tarefas da empresa.

A ideia foi aprovada, pois a Empresa Júnior viu ali uma oportunidade de aplicar os conhecimentos compartilhados nessa dinâmica na melhoria das diretorias de mercado e projetos, sua maior necessidade.

Durante o desenvolvimento da proposta os diretores foram pegos de surpresa com tantas competências, ferramentas e técnicas que os candidatos apresentaram. Os grupos tiveram diversas ideias inovadoras para a venda dos seus produtos e aplicação de marketing e desenvolvimento.

O grupo Venda Total teve como projeto a venda de livros usados. Tais livros seriam vendidos com preço de custo muito baixo, o que facilitaria o acesso de pessoas de baixa renda. Além disso, todo o dinheiro arrecadado seria destinado a caridade.

Todos os integrantes do grupo Venda Total se empenharam muito, e essa foi de longe a equipe mais motivada e com as melhores ideias. Um dos membros, o João, ficou responsável pela arrecadação de livros. Ele se empenhou tanto no projeto que, com ajuda dos familiares e vizinhos, conseguiu a maior arrecadação entre todos do grupo.

A equipe estava tão dedicada que fizeram parceria com várias empresas para divulgação de seu produto. Um exemplo foi a criação de um marca-página em parceria com uma empresa de impressão.

Durante todo o processo seletivo os membros da Empresa Júnior observaram de perto os candidatos para escolher aqueles que deveriam chegar ao final do processo. O perfil buscado nos futuros integrantes era o de liderança, uma vez que a votação da nova chapa estava próxima e os trainees que ali estavam seriam preparados para serem os novos diretores da organização.

No início o João foi muito cotado para uma das vagas. Porém, observou-se que a partir de um certo ponto do processo ele não trazia mais ideias e nem conseguia motivar a equipe. Além disso, ele entregava grandes resultados ao ser liderado por alguém, mas não tinha habilidade de liderança. Não que a liderança seja uma habilidade obrigatória, uma empresa necessita de todos os tipos de perfil para ter equilíbrio e produtividade.

Porém, naquele momento, era uma habilidade importante nos futuros integrantes da empresa.

No final do processo cada grupo fez uma apresentação com seus ganhos, inovações e resultados. Nesse momento todos os membros da Flor de Júnior assistiram e deram notas. Por fim, a equipe vencedora foi a Venda Total.

Após esse resultado a equipe de Gestão de Pessoas da empresa analisou os candidatos da equipe vencedora para a decisão final dos trainees selecionados. Mas o João não estava entre os selecionados.

Se João, o candidato, era tão empenhado e tinha bons resultados, por que não entrou?

No final das contas, o perfil que tal candidato apresentava não era o perfil que a empresa buscava.

Desafio: O que poderia ser feito neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Capítulo 25

# PERFIL PRA QUE?

*Tais Rocha Nogueira*

Malu é discente de Direito e está cursando o 6º período em uma universidade federal de uma cidade em Minas Gerais. Por sonhar em atuar em um escritório de advocacia e gostar de assuntos relacionados à empreendedorismo, Malu, desde o 4º período, tinha se tornada membro da Empresa Junior de seu curso. Naquela ocasião ocupava o cargo de Diretora de Gente e Gestão.

Como já era de costume, em agosto era realizado o processo seletivo para admissão de novos membros da Empresa Junior. Foi criada, então, uma comissão para organizar o processo. Na primeira reunião realizada pela comissão, Malu levantou um ponto que julgava ser uma das maiores dores enfrentadas pela Empresa no momento: a evasão prematura de membros. Os demais membros da comissão concordaram com ela e todos entenderam que o momento para sanar essa dor seria no processo seletivo. Afinal, com a chegada de novos membros, chegam também mudanças, novas perspectivas e a possibilidade de fazer diferente algo que já se mostrou ineficaz.

A solução para a questão da evasão estaria, segundo Malu, na escolha de novos membros levando em consideração um perfil ideal para a Empresa. Após analisarem a visão, missão, valores, metas e modo de operação da Empresa, todos os membros da comissão definiram que o membro ideal deveria ter ao menos algumas das seguintes características: ser empático, comunicativo, inovador, criativo, possuir um espírito empreendedor e saber trabalhar em equipe. A ideia era que, escolhendo membros que possuíssem algumas dessas características, os mesmos se iden-

tificariam mais facilmente com a Empresa, desenvolvendo um sentimento de pertencimento. Desta forma evitaria que saíssem antes de completarem pelo menos duas gestões. Além disso, não seriam pessoas difíceis de se trabalhar, e assim evitariam problemas com outros membros e desgastes ao ambiente da Empresa.

Foi elaborado o edital do processo seletivo e no mesmo estava descrito o perfil desejado para as vagas. Em uma sexta-feira, foi realizada a dinâmica em grupo entre os candidatos, na qual participaram 18 pessoas, após o seu fim, a comissão deliberou sobre quais candidatos passariam para a próxima etapa. Decidiram que, dos 18 candidatos, 10 passariam para a etapa de trainee, na qual consistia em 4 semanas em que, em cada uma, os candidatos teriam de executar atividades pertinentes à cada diretoria.

Com o início do processo de trainee, no entanto, os objetivos traçados anteriormente começaram a se perder. Com exceção de Malu e outros 2 membros da diretoria de gente e gestão, Marcus e Gabriela, os demais membros da comissão começaram a avaliar mais a qualidade das tarefas entregues e menos o comportamento e perfil de cada um dos candidatos. Com o fim da quarta semana, foram realizadas as entrevistas com os membros, última etapa do processo seletivo. O momento da entrevista se revelou um dos mais importantes daquele processo específico, afinal, era lá que a atenção da comissão poderia ser redirecionada ao perfil de cada candidato.

Antes de a entrevista acontecer, Malu convocou os demais membros da comissão para uma reunião de alinhamento. Na oportunidade, ela reforçou para todos que escolhessem candidatos compatíveis com o perfil proposto pela equipe e que isso era de fundamental importância para solucionar o problema de evasão.

No entanto, Ricardo, Diretor de Administrativo-Financeiro e membro da comissão, questionou se não era importante haver diversidade entre os novos aprovados, defendendo que a padro-

nização de um perfil seria excludente e que os ambientes mais ricos e propícios para crescimento são aqueles compostos por pessoas diferentes.

Malu pacientemente explicou que a ideia não consistia em aprovar apenas candidatos semelhantes, mas que a definição do perfil ideal de membros se mostrava importante para direcionar a comissão na hora de aprovar ou não algum candidato. Uma empresa, segundo ela, precisa ser composta por pessoas que tenham um mesmo perfil, ainda que possuam outras tantas características diferentes. Isso é importante para que a empresa cresça de forma saudável, sem quebras de gestão, sem desgastes por conflitos interpessoais, sem a perda de tempo inerente ao se efetivar uma pessoa que não está alinhada com os valores e objetivos da Empresa, e a conseqüente falta de produtividade que isso pode trazer.

A partir da fala de Malu, houve um debate pouco conclusivo sobre o assunto. A fala de Ricardo havia convertido a ideia de alguns, que agora passaram a olhar a busca por um perfil específico com olhos de desconfiança.

As entrevistas foram marcadas e realizadas com cada um dos 10 candidatos. Como já fora demonstrado durante a semana trainee, e, agora, reforçado na entrevista, alguns candidatos não possuíam o perfil previamente estabelecido. Mais especificamente, 3 candidatos não correspondiam às expectativas: Lucas, Bruna e Paulo. Lucas era muito ligado às entidades político-acadêmicas da universidade, pertencia a um grupo de amigos que criticava abertamente Empresas Júniores e, além disso, não foi muito comunicativo ao longo do processo seletivo. Bruna foi uma trainee exemplar, interessada, executou todas as tarefas propostas com muita qualidade e eficiência. No entanto, possuía uma postura agressiva na hora de se comunicar com os demais membros, demonstrando falta de empatia. Por fim, Paulo, assim como Bruna,

foi um trainee que desempenhou bem suas tarefas. No entanto, em diversos momentos demonstrou dificuldade de trabalhar em equipe, sendo pouco participativo e colaborativo.

Por fim, dos 10 candidatos, 9 foram efetivados, incluindo Paulo, Bruna e Lucas, apesar das recomendações de Malu e os demais membros de gente e gestão, afinal, um membro é considerado aprovado quando a maioria simples da comissão opta por assim o fazer.

Alguns meses depois do processo seletivo terminar, Lucas já não estava mais atuante na Empresa Júnior, faltando as reuniões, perdendo prazos e demonstrando claro desinteresse em relação à Empresa Júnior como um todo. Pediu desligamento com 4 meses de gestão.

Bruna era alvo constante de reclamações por parte dos membros em razão de seu comportamento agressivo. As pessoas não queriam trabalhar com ela, o que afetava a produtividade da empresa, uma vez que ela era gerente de projetos e, com frequência, se fazia necessário trocar a equipe na qual era gerente, a pedido de algum membro, atrasando a execução dos projetos.

Paulo possuía clara dificuldade em trabalhar em equipe, sendo muito resistente em delegar tarefas e pedir ajuda, o que atrapalhava a produtividade dentro da empresa, uma vez que, nem sempre, ele conseguia executar as tarefas sozinho. Mesmo com reuniões de feedback e mecanismos de punição, os 3 membros que se mostraram incompatíveis com o perfil buscado pela Empresa Júnior não conseguiram superar essas dificuldades.

Desafio: O que os membros da Empresa Júnior deveriam ter feito?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Processo Seletivo

Os membros da comissão do processo seletivo confundiram a escolha de perfil com a padronização de características, e acabaram por escolher pessoas que já se mostraram incompatíveis com a empresa desde o início.

Claro que todos temos defeitos, e muitas qualidades iremos adquirir ao trabalhar e ter contato com pessoas que nos inspiram a ser cada vez melhores. No entanto, em um processo seletivo, é preciso sobrepor as necessidades da empresa em detrimento da vontade de oferecer uma oportunidade a todos que demonstrem interesse.

Escolher um perfil ideal de membros para atuar em qualquer Empresa é fundamental. Em uma Empresa Júnior não é diferente, afinal, por ser uma empresa composta, gerida e organizada por discentes, é de extrema importância que os membros estejam alinhados e compartilhem de mesmos valores.

Empresas de excelência possuem processos seletivos rigorosos, justamente para que quem seja aprovado tenha maiores chances de dar certo com e para a Empresa. Empresas Júniores não devem pensar diferente, caso também almejem atingir excelência.



**Há a necessidade de criar regras e protocolos na Empresa Júnior?**





## Capítulo 26

# O FLORAL DO SENHOR JOAQUIM

*Alzira Aparecida Pereira*

Alberto tem 23 anos e é de uma cidade bem pequena chamada Lassance situada no norte de Minas Gerais. Ele nunca mostrou uma grande paixão pelos estudos, mas seus pais sempre o incentivaram a fazer uma faculdade.

Formou-se no ensino médio aos 17 anos e foi trabalhar na oficina com seu pai onde permaneceu até fazer 19 anos. Neste momento seus pais resolveram ter uma conversa com o garoto sobre sua perspectiva de futuro e sobre o que ele queria fazer profissionalmente.

Alberto nunca sonhou em fazer nada além de trabalhar com seu pai e muito menos sair daquela cidade pacata no interior de Minas Gerais, mas resolveu fazer o vestibular e colocar a sua nota em um curso que ele achava que fosse gostar e que fosse possível passar.

No ano seguinte aos 20 anos, ele consegue ser aprovado em farmácia na Universidade Federal de Ouro Preto e se mudou pra cidade na perspectiva de conhecer esse novo curso e também essa nova vida.

O primeiro ano da faculdade não foi fácil, Alberto encontrou diversas dificuldades no seu curso e nas matérias que fazia, mas recebeu apoio da família e dos amigos que havia feito ao longo desse ano. Por isso, resolveu continuar e assim foi levando e procurando formas de se motivar dentro daquele ambiente.

No quarto período da faculdade seu então amigo Caio falou sobre a Empresa Júnior de Farmácia e que estava pensando em participar do processo seletivo dessa e o chamou para

conhecer a empresa e se esse tivesse interesse poderia tentar o processo seletivo.

Alberto se animou com a ideia e ficou maravilhado com as propostas e possibilidades que a Empresa Júnior oferecia. Resolveu se arriscar no processo seletivo com esse amigo e os dois passaram e se tornaram membros da Empresa Júnior de Farmácia.

O tempo passou e o garoto, agora, se encontrava no sexto período do curso de farmácia e era membro há um ano da Empresa Júnior. Lá ele foi treinado e junto a sua equipe entregou à comunidade produtos e serviços de qualidade, pois a rotina de estudos e trabalhos era sólida e resultava sempre em aprendizado.

Alberto voltou a se sentir indeciso e desmotivado no curso e na Empresa Júnior e comentou com seu amigo Caio que o avisou que esse tipo de sentimento era normal que logo isso passaria.

Naquela semana a Empresa Júnior recebeu uma demanda para determinar um conservante para um floral aumentando sua estabilidade e consequentemente sua vida útil. Todos os membros da empresa ficaram animados exceto Alberto mas resolveu seguir em frente. Logo após o pedido do produto o contrato foi fechado e passado para o departamento de projetos onde foi estabelecido o gerente responsável por esse trabalho e o time de execução.

Em seguida esse gerente ficou responsável por montar o roteiro de execução desse projeto e marcar uma reunião de alinhamento com o cliente. Nessa reunião deveria ser definido o preço, o escopo da solução, fornecedores para o produto entre outras especificidades.

No começo houve um impasse em quem seria o gerente do projeto, Alberto ou Caio sendo que Caio cedeu seu lugar dando preferência ao seu amigo no intuito de animá-lo. A equipe foi composta pelo gerente Alberto, 23 anos sexto período e pelos membros Luísa 20 anos terceiro período e Caio 25 anos sexto período todos do curso de farmácia.

Depois da conversa com o cliente, Alberto fez uma segunda reunião dessa vez com os outros membros da equipe explicando as exigências e pedidos feito pelo cliente, o senhor Joaquim.

O cliente o Sr. Joaquim tinha uma pequena farmácia de bairro em ascensão e um site em conjunto com sua neta onde vendia seus produtos. Sua neta estava muito interessada em florais já que a venda desse fitoterápico havia crescido bastante nos últimos meses.

Depois dessas reuniões foram feitas as divisões de tarefas. Caio sempre se deu bem com números então ficou de pesquisar os fornecedores e preços de um floral e de um conservante que tenha as especificidades desejadas. Luísa ficou com a parte da pesquisa bibliográfica de florais e conservantes, ela precisava encontrar o conservante ideal para a formulação do floral do cliente.

Esse projeto foi diferente de tudo que essa equipe fez, os membros encontravam dificuldades de encontrar o produto que atendesse o cliente por isso se reuniram e decidiram contatar Alberto em busca de ajuda.

Nessa reunião Luísa disse a Alberto que não conseguia encontrar um aditivo ou um similar que tivesse as especificidades exigidas pelo cliente e Caio disse ao amigo que o preço estipulado pelo Sr. Joaquim para o conservante era muito baixo e que isso devia ter sido dito ao cliente na primeira reunião.

Alberto ficou desorientado, mas garantiu a sua equipe que iria fazer mais pesquisas e buscar ajuda dos professores para encontrar o produto que o cliente queria e assim os membros ficaram mais calmos.

Os dias foram passando e Alberto não dava notícias sobre o possível conservante, o prazo de entrega do relatório foi diminuindo a equipe não tinha nenhuma solução para o produto do Sr. Joaquim.

Chegou o dia da entrega do relatório, Caio e Luísa tentaram várias possibilidades de formulações, buscaram respostas na li-

teratura mas não encontraram algo que pudesse ser útil, os dois membros conversaram e Caio pediu a Luísa para não recorrer a nenhuma ajuda com outras pessoas da empresa e nem aos professores pois isso poderia prejudicar Alberto.

O relatório foi enviado ao gerente Alberto que enviou ao cliente sem conferir o que ali estava escrito, ele deu a desculpa de seu desaparecimento dizendo que precisou fazer uma viagem de última hora e que não teve mais cabeça para lidar com a Empresa Júnior.

O relatório foi feito de acordo com que os membros encontram em suas pesquisas e o produto encontrado não atendia ao que o Sr. Joaquim pediu. O cliente, Sr. Joaquim, ficou extremamente decepcionado ao ler aquele relatório pois nada das suas especificações haviam sido atendidas. Na reunião que Alberto fez com ele o mesmo tinha deixado claro que o conservante e as especificidades ditas seria fácil de achar, não fornecendo nenhuma informação ao Sr. Joaquim sobre possibilidade de não encontrar um produto com tais exigências e com um preço tão baixo. O gerente também não ofereceu outra ideia e ou solução de produto.

Desta forma, o Sr. Joaquim entrou em contato com a empresa e mostrou sua insatisfação com o serviço que lhe foi prestado. O diretor do projeto ficou assustado pois a equipe de execução não tinha passado nenhum feedback para ele ou outro membro da Empresa Júnior.

Além disso, não foi relatado que eles procuraram ajuda com os membros e/ou professores.

Pedro, o então diretor do projeto, chamou o gerente e a equipe de execução para entender o que estava acontecendo. Nesse momento Alberto não assumiu nenhuma responsabilidade sobre seus erros deixando todos em uma situação ainda pior.

Caio seu amigo tentou conversar com ele e se decepcionou ainda mais com suas atitudes. Além disso, Pedro resolveu pesquisar todos os projetos que Alberto havia participado no últi-

mo ano de Empresa Júnior e descobriu várias inconsistências. Primeiro vários contratos que foram perdidos, reclamações dos clientes, nenhum feedback dos membros das equipes em que este participava, toda a gestão e organização da empresa pareciam não se aplicar ao Alberto. Havia várias reclamações deixando a Empresa Júnior com uma reputação ruim.

Entretanto, na Empresa Júnior não havia nenhuma pessoa verificando isso, a empresa estava no vermelho e isso não foi dito a nenhum diretor e nem ao presidente da EJ.

Com o erro de Alberto foi descoberto vários outros problemas na gestão e comunicação da Empresa Júnior, eles estavam correndo o risco de falir e os membros não sabiam disso ou pior isso nunca foi comunicado ou conversado.

Desafio: Esta Empresa Júnior existe há 8 anos e nunca havia chegado a esse ponto. O que eles poderiam ter feito? Como melhorar a comunicação entre as pessoas dessa Empresa Júnior? Qual deveria ter sido a atitude tomada em relação ao Alberto? O que pode ser feito agora para melhorar a reputação da EJ e sair do vermelho?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Capítulo 27

# RETENÇÃO DA EQUIPE NA EMPRESA JÚNIOR

*Alice Giffoni Vieira Silva*

A FoodSolution é uma Empresa Júnior do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos. Ela havia sido fundada em 2012 com o objetivo de aproximar os alunos do curso ao mundo do mercado de trabalho, proporcionando aprendizados e experiências para os mesmos. Como toda Empresa Júnior, possui as documentações em dia e presta regularmente contas para a Universidade. No entanto, a FoodSolution apresenta uma característica não tão comum quando comparada a outras Empresas Juniores: a evasão de membros é muito alta em um período curto de tempo.

Os membros ativos da empresa sempre se questionavam do porquê todos que entravam, acabavam saindo. Alguns palpites foram dados, pautas em reuniões levantadas e até mesmo ações no dia a dia começaram a ser feitas. Porém, de nada adiantou.

Tudo começou a partir da gestão do ano de 2016, quando os fundadores da empresa formaram e boa parte da equipe foi desfalcada, permanecendo ali os mais novos. No segundo semestre de 2016, um após da saída dos fundadores, os membros restantes precisavam abrir um Processo Seletivo para novos membros, e é aí que começa a nossa história.

Onde o erro começou não se sabe, mas um palpite seria na falta de comunicação e estruturação da empresa. Os membros que restaram na Empresa Júnior, por alguma razão, optaram por inovar na elaboração e execução do Processo Seletivo e descartaram a possibilidade de fazer como sempre haviam feito. Ao levantarem tal pauta na reunião, todos os membros mais novos

encontraram um ponto de queixa em comum: a duração e dificuldade que enfrentaram no Processo Seletivo. Tendo isso em vista, elaboraram um processo que teria reduzido pela metade o tempo de duração e dificuldade das atividades.

O primeiro processo foi um sucesso! Muitas pessoas se inscreveram e 95% delas foram aprovadas. Foi uma comemoração e tanta, naquele momento eles tinham a plena certeza de que haviam inovado na história da empresa.

O dia a dia na empresa começou a ficar pesado, como geralmente é. Muitas reuniões, orçamentos com clientes, encontros com as federações e a conciliação com a vida acadêmica. As tarefas eram repassadas para cada diretoria de forma intensa e com prazos definidos e inadiáveis, tudo muito sério e profissional. O que era de se esperar, acabou acontecendo.

Após quatro meses de início dos novos membros, metade havia pedido para sair. As alegações foram diversas! Um falava sobre a falta de tempo para se dedicar as disciplinas, outro sobre como não esperava que o trabalho fosse assim, outro sobre não ter se identificado com nenhuma área de atuação e por aí seguiam...

Até o fim do período, a maioria já havia saído. E em todo período que abriam o Processo Seletivo, a mesma coisa acontecia. Muita gente se inscrevia, entrava e saía, em uma mesma proporção e rapidez. Diversas reuniões eram feitas para tentar entender o motivo e razão desse acontecimento, mas nada passava pela cabeça deles. Chegaram a colocar a “culpa” até mesmo nessa “geração de alunos”, que segundo eles não queriam nada com a vida.

Com essa falta de membros na equipe, a demanda de orçamentos e serviços começou a ficar maior do que realmente conseguiam atender. Acabavam se sobrecarregando e deixando suas outras tarefas de lado, o que não pode acontecer na vida de



um membro júnior. Os clientes começaram a ficar insatisfeitos com a qualidade do atendimento, das reuniões, e até mesmo dos serviços executados.

No fim de 2018, exaustos de falharem no crescimento da equipe e preocupados com os membros que estavam para se formar, resolveram pedir ajuda. Realizaram benches com RH de outras Empresas Júniores, tanto da área de Alimentos quanto de outras áreas e também recorreram aos ex-alunos fundadores, a fim de encontrar uma solução para levar a FoodSolution para frente.

Após muito ser conversado e estudado, um consenso de resposta foi apresentado. A maneira como estavam conduzindo o Processo Seletivo não era o suficiente para peneirar quem realmente queria estar ali e quem realmente se encaixava no perfil da Empresa Júnior. Ao contrário do que estavam fazendo, a antiga seleção acontecia de forma que todos os trainees passassem por todas as áreas de atuação da empresa, era intenso e um pouco demorado, mas com certeza eficiente. A ideia de ser mais fácil e rápido fazia com que os trainees não soubessem da proporção de trabalho que teriam pela frente no dia-dia e nem claramente o que iriam ter que fazer, logo, ocasionando a saída.

Desafio: Como e quais mudanças implementar na Empresa Júnior para que os mesmos problemas não ocorram mais?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Capítulo 28

# NATURAE

*Camila Carolinne Martins Gomes*

João Lucas era um estudante no curso de Ciências Biológicas e estava no 4º período. Sempre antenado e interessado a ações divulgadas por várias Empresas Juniores presentes na Universidade onde estudava, propôs a ideia de criação de uma Empresa Júnior do curso para um professor. O professor amante destas iniciativas topou apoiar o aluno. João Lucas começou buscando apoio de outros colegas, que já haviam comentado do assunto com ele para compor a futura empresa.

Marcavam reuniões para levantar informações importantes e visitavam outras Empresas Juniores.

Naturae foi o nome escolhido para a Empresa Júnior que atuaria na área de consultoria e educação ambiental. Com todos os assuntos burocráticos resolvidos a Empresa Júnior foi aberta.

No início a amizade e voluntariado entre os membros gerou um pouco de confusão quanto a atuação nos cargos. Por esse motivo, durante um tempo, alguns membros não souberam exercer suas funções a sério, e acabava que várias atividades importantes não eram executadas com eficiência.

Por essa razão, um número excessivo de reuniões acontecia ao longo da semana, pois acabava por acumular muitas atividades. Isso gerou tamanha fadiga e estresse entre a equipe, chegando ao desligamento de alguns dos colaboradores.

Novos membros foram incluídos e aos “trancos e barrancos” a Empresa Júnior persistia.

João Lucas era um presidente muito dedicado, apesar da imaturidade. Mesmo com a orientação de outras Empresas Ju-

niores nunca era a mesma coisa na hora do “vamos ver”. Porém, mesmo assim ele nunca desistiu e sempre buscava motivar os colegas no empreendimento.

Com isso, buscaram esclarecer entre os membros o objetivo da Naturae, quais os seus serviços prestados e a quem iriam prestar esses trabalhos.

Começaram a procurar possíveis empresas que se interessariam por seus serviços. Ligaram para várias empresas, fizeram algumas visitas. Demoraram até fazerem o primeiro contrato. Os membros da Naturae acham que as empresas da região não sabiam da existência da Empresa Júnior. Mas de qualquer forma, essa inexistência inicial de projeto acabou por deixar a Empresa Júnior muito restrita a trabalhos dentro da universidade.

O primeiro serviço foi prestado para a empresa Florestar no ramo de jardinagem. Cobraram um preço bem abaixo do mercado, porque não queriam perder o cliente. Se organizaram e fizeram um belo trabalho. Isso gerou muito entusiasmo na equipe Naturae.

O tempo foi passando e conseguiram outros contatos, mas sem muito êxito.

Mesmo sem novos clientes, a Empresa Júnior persistia... Mas não se sabia por quanto mais tempo.

Desafio: o que poderia ser feito neste cenário da Naturae?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Além de criar regras na Empresa  
Júnior, há de se segui-las?**



## Capítulo 29

# O DOSSIÊ

*Daniel Dias da Silveira Ximenes*

A Diretoria da Empresa Júnior Linus Pauling do curso de Química da Universidade Ômega, durante o ano de 2017, foi considerada a melhor de toda a universidade, alcançando lucros consideráveis através de uma diretoria bem engajada e com uma divisão de tarefas bem próximo de algo profissional. Tal diretoria foi marcada por extrema competência e com os processos criados para a gestão sendo cumpridos à risca.

Os processos eram integrados e a diretoria reuniu informações de gestões anteriores, através de um dossiê, de forma a evitar erros, sendo esse o principal fator que contribuiu para o sucesso da empresa.

Exemplos destas informações coletadas eram questões que auxiliavam os processos, as vendas, a organização financeira, planejamento, entre outras. Também objetivava-se seguir com esse processo de coleta de informações para os próximos biênios, visando uma Empresa Júnior ainda mais forte.

Uma das principais situações que o dossiê levantava era de que deveria ter uma diretoria financeira com 2 pessoas que tomariam conta da parte das vendas e da contabilidade. Ficava definido que embora as duas tivessem a obrigação de estarem inteiradas com as duas partes como forma de vigília, uma deveria ficar mais focada pelas estratégias de vendas e outras pela contabilidade da empresa. Isto era feito, pois diretorias antigas retratavam problemas em que várias vezes uma pessoa da dupla falhou e assim, uma ficou sobrecarregada. Então, dividindo as tarefas seria mais fácil até identificar a pessoa que estava fazendo o serviço mal feito.

Outra questão importante levantada sobre as vendas foi a de que, por mais que as vendas estejam boas, não se poderia “relaxar” e ficar esperando os clientes aparecerem. A Empresa Júnior deveria sempre buscar projetos e investindo em marketing.

Na época era de conhecimento da diretoria vigente da Empresa Júnior que um projeto pode “falhar”. Ou seja, não se pode dar por satisfeito quando há diminuição das vendas. Afinal, quanto mais, até o limite que a quantidade de membros da Empresa Júnior “dá conta”, melhor para a propaganda e finanças da empresa.

Um terceiro problema, para o dossiê, também pontuada pela gestão para a diretoria de projetos para tal dossiê foi uma “fórmula de prazos”. Esta “fórmula de prazos”, para garantir que a empresa sempre entregasse dentro do prazo prometido, fazia-se um cálculo que levava em consideração a quantidade de projetos que a empresa tinha, o nível de exigência do projeto e o período em que os alunos se encontravam (em final de período, por exemplo, aumentava-se o prazo). Sendo a devida diretoria de projetos formada por 3 pessoas, que se articulavam de acordo com a demanda.

Sendo assim, entre outras questões pontuadas como punições e incentivos, o dossiê reunia informações que foram experimentalmente ruins para a empresa e buscando as utilizar como uma coisa positiva para a empresa. Visava-se assim os objetivos da Empresa Júnior.

Os amigos Fernando, Yago e Henrique, ao conhecer a Linus Pauling devido à fama que conquistou no curso, tiveram interesse em entrar na gestão 2018. Entre os diálogos que tiveram, o que mais convenceu foi quando Yago falou: “Vamos entrar para a Empresa Júnior para ganhar horas acadêmicas”. E assim, o interesse maior dos três não estava muito ligado ao aprendizado e sim mais relacionado ao interesse nas horas acadêmicas.

Todos os três, apesar da “malandragem”, eram inteligentes. Todos eles foram aprovados na empresa. Sendo Yago e Henrique



na parte de finanças e Fernando foi integrado à parte de projetos com outras duas pessoas. Como a parte financeira exige um responsável por cada, Yago ficou com a parte de contabilidade e Henrique com as vendas.

Ao começar as primeiras reuniões, a presidente Sônia repassou todas informações, tendo um começo de muitas imersões e reuniões. De início, os 3 amigos conversavam entre si, rindo e debochando dos processos, aos quais, com certa dose de arrogância dos estudantes, se referiam como “frescura”.

Dessa forma, o pior começou a acontecer para a empresa. Como os rapazes não respeitavam os processos, na prática Yago e Henrique não se dividiram entre vendas e contabilidade. Assim, como Henrique executava as tarefas com um pouco mais de brio, ficou sobrecarregado e posteriormente começou a se desentender com o amigo. Tragédia anunciada. A procura por clientes ficou deixada de lado, assim como a contabilidade.

Fernando, que era responsável pelos prazos, também não se atentou às questões dos prazos, atribuindo à fórmula de cálculo dos prazos como “bobeira”. Dessa forma, os prazos calculados para a entrega dos projetos para os clientes ficaram defasados. Não foi seguida a regra de dossiê.

Neste cenário empresa teve o ano de 2018 como o pior dos últimos 4, passando de Empresa Júnior de mais sucesso para a 13ª das 20 empresas da Universidade.

Desafio: O que poderia ter sido feito de forma a evitar este cenário?

---

---

---

---

---

---

Os valores e regras da Empresa Júnior são criados para servirem de instruções e auxílio. Negar a gestão do conhecimento é um erro que é difícil de ser reparado. Além disso entrar na Empresa Júnior requer assumir valores relacionados a educação e aprendizagem na prática. Usar esta fonte de aprendizagem como mero instrumento gerador de horas acadêmicas não é uma abstração que deve ser evitada.

## Capítulo 30

# É SÓ UM CAFEZINHO...

*Luiza Maria Benevenuto de Paula*

Nayara, Diogo e Luis eram estudantes de engenharia da computação. Sendo assim, muito engajados, resolveram criar uma Empresa Júnior focada em seu curso, visto que era a única engenharia de sua universidade que ainda não tinha tal empresa.

Sendo assim, muito animados, durante uma calourada, com o incentivo de outros colegas de cursos que já tinham suas empresas juniores, começaram a fazer seus planos.

Os três amigos começaram, então, os passos para instituir a Computa Jr. Buscaram dicas com colegas experientes, informações na internet e valeram-se dos materiais fornecidos pelas outras Empresas Juniores para iniciarem suas atividades. Receberam também ajuda de alguns professores e de colegas que encontraram no Encontro Mineiro de Empresas Juniores (EMEJ), do qual participaram.

Inicialmente, a Computa Jr realizou processos seletivos para organizar sua equipe e se estruturou com seus membros pioneiros e diretorias. Foram criados cargos e realizados treinamentos. Foram definidos os produtos da empresa, elaborado o planejamento estratégico, iniciadas parcerias. Por fim, tudo estava pronto para iniciar os trabalhos.

Além dos fundadores, a Computa Jr contava com mais seis integrantes e recebeu uma sala cedida pela Universidade, próxima às outras Empresas, para que os alunos pudessem realizar suas atividades.

Durante seus primeiros meses, a Empresa Júnior funcionou com entusiasmo e dinamismo. Tudo era novidade e todos esta-

vam empenhados em conseguir novos clientes e trabalhos e focados na melhoria da qualidade e em alcançar suas metas.

Embora a maioria dos materiais utilizados para estruturar a Computa fosse de outras juniores, a equipe buscou adaptá-los para a sua realidade e sua área de atuação.

Com o tempo, passado todo o alvoroço da inauguração e estando tudo mais estabilizado, a equipe passou a estar cada vez por mais tempo na sala da Computa Jr e também a levar amigos para lá. No entanto, algumas situações, “não tão agradáveis” começaram a acontecer.

Diogo, um dos fundadores, sempre que podia, estava na salinha da Empresa Júnior e costumeiramente se oferecia para fazer café para os colegas. Entretanto, havia uma regra: Quem fazia o café não lavava as vasilhas. Ocorria que, frequentemente, ainda que todos dissessem que ajudariam e limpariam e limpar a cafeteira e os copos, ninguém o fazia. Sempre diziam estar atrasados para as aulas ou simplesmente se esqueciam do combinado.

Outrossim, devido a constante superlotação, a sala passou a ficar muito desorganizada e suja.

Diogo, fundador e presidente, sempre cobrava organização dos colegas, porém, em vão. Adversamente, os demais membros começaram a ver tal atitude como mania de limpeza e implicância.

Para evitar atrito e temendo ser tachado como chato ou carrasco, Diogo passou a ignorar as atitudes e a desorganização dos colegas.

O tempo foi passando e a desorganização seguia rotineiramente, até que Julia, do Setor de Captação de Clientes, marcou uma reunião com um dos clientes em potencial na salinha da Empresa.

Para garantir que a reunião daria certo, foi combinado que todos deveriam liberar a sala em certo horário combinado. Entretanto, isto não ocorreu. Faltando meia hora para a chegada do cliente, muitos membros ainda se encontravam na sala e, ignorando o acordo feito, foram fazer um cafezinho, comer pão de queijo e “jogar conversa fora”.

Como sempre, a sala ficou desorganizada e suja. Mas, como tal situação já havia se tornado habitual, Júlia não se importou em receber o cliente com a sala naquele estado, apenas deu uma “organizadinha” na mesa.

O cliente chegou, e, destaca-se, era o primeiro cliente externo da recém-criada Empresa Júnior. Seu nome era Wagner. Ao entrar, ele não pode deixar de reparar na desordem do local e nas “sujeiras” no chão. No entanto, nada comentou, embora aparentasse desconforto.

A reunião foi rápida. Durante todo o tempo, Wagner fazia perguntas sobre planejamento e organização e buscava certificar-se, repetidas vezes, de que eles poderiam mesmo entregar o produto no prazo e com qualidade desejados.

Julia percebeu que as perguntas eram por causa da situação em que se encontrava o local. Todavia, fingiu que não havia percebido.

Em determinado momento, ela precisou apresentar ao cliente a Cartilha de Serviços oferecidos pela Computa. Porém, diante de tanta desorganização, não a encontrou.

Após o cliente aguardar durante dez minutos enquanto ela, desesperada, desorganizava ainda mais a sala, a reunião foi encerrada sem a entrega da referida cartilha e Júlia teve certeza de que não conseguira conquistar o cliente.

Apesar de saber que entre as razões do fracasso da reunião estavam a desorganização e as péssimas condições da sala, Júlia, tal como Diogo, optou pela velha política da “boa vizinhança” e não as revelou aos colegas. Preferiu deixá-los com a ideia de talvez o cliente fosse fechar negócio.

Os meses foram se passando e a desorganização permaneceu. Todavia, desde a malfadada reunião, Julia buscava manter a sala sempre limpa, porém sem reclamar ou corrigir alguém pela bagunça.

Com o passar do tempo, se viu sobrecarregada e decidiu conversar sobre o assunto com Diogo. Contou-lhe sobre o cliente que perdera e sobre os maus hábitos da equipe. Diogo, por sua vez, disse que já havia tentado conversar com todos e que estava lavando suas mãos, já que seu período de gestão estava chegando ao fim e a equipe não acreditava que organização e limpeza influenciavam no desempenho e na imagem da Computa .

Poucos dias após a citada conversa, Júlia, exausta, pediu desligamento da Empresa e Diogo passou a outro membro o seu cargo de gestor, sem informá-lo dos maus hábitos da equipe e da desorganização do ambiente.

Desafio: O que poderia ter sido diferente neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A organização do espaço coletivo é uma atividade importante dentro da Empresa Júnior, porém de complexidade considerável de ser implementada. Logo, a adoção de calendários e atribuições de responsabilidade e penalidades deve ser instrumentos para uma boa gestão do espaço da Empresa Júnior.

## Capítulo 31

# O DESLIGAMENTO DE ALEX

*Leticia Captein Gonçalves*

Pedro era um estudante do curso de Engenharia de Produção. Ele não estava muito satisfeito com a sua grade curricular, e sentia a falta de um complemento em sua formação. Algo que mostrasse a realidade da prática da profissão escolhida.

Em uma conversa com seu amigo de curso Alex, expos a sua insatisfação. O mesmo lhe convidou a participar do processo seletivo da Empresa Júnior. Alex explicou que as Empresas Júniores são empresas formadas por estudantes do curso, que não tem fins lucrativos. Alex disse também que era responsável pela verificação dos documentos a serem pagos

Após ouvir tudo aquilo que Alex havia explicado, Pedro viu que a Empresa Júnior lhe traria a experiência profissional que ele estava buscando. Ele ficou motivado, e fez logo a sua inscrição.

Pedro participou do processo seletivo e... Foi selecionado.

Na primeira reunião na Empresa Júnior foram apresentados os serviços prestados, sendo eles: planejamento estratégico, planejamento de marketing e a análise de viabilidade de negócios.

Também foram apresentadas as atribuições designadas para Pedro. Dentre elas incluíam as regras sobre a presença nas reuniões da diretoria executiva. E caso se ausência, deveria haver uma justificativa em no máximo cinco dias corridos. Caso se ausentasse em três reuniões sem uma justificativa plausível, o mesmo seria desligado. Também ocorreria o desligamento pelo descumprimento das obrigações designadas nos projetos. Este desligamento era realizado caso houvesse aprovação de dois terços dos membros da diretoria executiva.

Outra atribuição era relacionada ao funcionamento da empresa. Pedro recebeu explicação quanto aos documentos necessários e também sobre os pagamentos. Foi explicado sobre o registro das atividades por meio de notas fiscais e impostos atribuídos.

Foi falado também da participação em encontros promovidos pelo setor de recursos humanos e dinâmicas de grupos.

Todos os novos membros passariam por um processo de trainee durante 30 dias. Este processo era considerado como uma parte importante, pois são todos colocados para realizar diferentes atividades, descobrindo suas habilidades e aptidões.

Pedro tinha realizado um curso de extensão de marketing, e estava ansioso para colocar tudo que havia aprendido em prática. Além de poder contribuir para o sucesso da Empresa Júnior, Pedro também descobriu que havia espaço o bastante para o exercício da criatividade e visão estratégica de negócios.

Logo após ter acabado o processo de trainee, os novos membros foram alocados para trabalhar em um projeto de uma empresa da cidade para realizar um plano estratégico de vendas e analisar as possibilidades de sucesso financeiro. Como todos estavam motivados para realizar seu primeiro projeto, Pedro foi para reunião em que ocorreu o planejamento.

O diretor então designou as funções para cada membro. Pedro ficou responsável pelo marketing e seu amigo Alex por visitar a empresa e identificar os erros e otimizar o sistema de produção. Maria ficou responsável por analisar os dados financeiros e construir uma tabela, Lais por fazer projeção de vendas, e por fim, Júlio ficou responsável por conversar com o gerente e anotar as suas perspectivas.

Foi então marcado uma reunião para a semana seguinte para discutir os dados coletados e traçar os próximos passos.

Pedro depois de realizar suas atividades das disciplinas que estava cursando, foi logo fazer projetos para o marketing. Porém,



Alex estava com dificuldades na disciplina que estava cursando, e teria uma prova da mesma na outra semana. Isso fez com que Alex se esquecesse completamente que teria que ir até a empresa e fazer o relatório. Este relatório era necessário para que se desse continuidade no plano estabelecido inicialmente.

Chegando o dia da reunião, o diretor pediu para que cada um apresentasse as suas tarefas. Todos então apresentaram, porém quando chegou a vez de Alex, ele estava constrangido...

Alex, pela primeira vez deixou de cumprir a sua tarefa.

O diretor que estava acompanhando a reunião ficou muito nervoso. Tratava-se de uma grande oportunidade de reconhecimento para Empresa Júnior.

O diretor não hesitou e desligou o Alex do projeto e também da Empresa Júnior. Também atribuiu a Pedro as tarefas que era de Alex. O diretor não cogitou em fazer a reunião com o conselho para realizar a votação sobre o desligamento de Alex.

Com a saída de Alex os documentos começaram a se acumular nas mãos de Pedro, que não gostou da forma como foi conduzido o desligamento e nem com o novo volume de atividades.

Neste clima todo, Pedro solicitou ao conselho a discussão e votação do desligamento do Alex da Empresa Júnior, mesmo que o diretor já tivesse feito o desligamento.

Na reunião do conselho, para surpresa de todos, a saída de Alex foi negada e o diretor foi incumbido de convidar Alex para retornar.

Desafio: o que poderia ter sido feito para se evitar todo este desgaste?

---

---

---

---



As regras e protocolos da Empresa Júnior devem ser criadas. Porém, mas do que criadas, devem ser seguidas. Esta execução das regras deve ser cuidada por todos os membros da Empresa Júnior, não importando o nível hierárquico que este esteja.

## Capítulo 32

# ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

*Jeferson Oliveira Pinto Coelho*

Lucas Fernando, filho do engenheiro civil mais renomado de sua cidade, sempre se inspirou em seu pai e tinha como objetivo se tornar um engenheiro de excelência. O tempo passou e Lucas começou a realizar seu sonho, entrou na universidade e atualmente é estudante do 5º Período de Engenharia Civil. Ademais, o mesmo aparenta ter um perfil calmo e mais relaxado que visto comumente. É também mais reservado e gosta de interagir com os demais, mas prefere fazê-lo com pessoas que conhece. Por fim, valoriza muito a família, os amigos e sua equipe.

Ele estava em uma época de sua graduação que buscava se desafiar e colocar em prática conhecimentos advindos da universidade. Sendo assim, ele buscando desafios, decidiu por tentar uma vaga na Empresa Júnior do seu curso, a Calopsita Jr. Ele buscava, assim, colocar em prática ensinamentos de gestão, AutoCAD, controle de recursos, execução, proteção e gerenciamento de obras que lhe foram passados, até então, apenas na sala de aula.

De início, passou por algumas etapas de seleção até chegar ao processo trainee da empresa, onde conheceu a Manuela e o Heitor, ambos estudantes de Engenharia Civil, do 6º e 8º períodos respectivamente.

Os três logo viraram grandes amigos e faziam de tudo junto, essa amizade proporcionou um grande desenvolvimento pessoal e profissional aos três que foram logo efetivados, na Empresa Júnior.

Manuela, filha de advogados, após abandonar a enfermagem por não se identificar com a área de atuação, estava em seu segundo curso de graduação, com 25 anos. Ela se sentia realizada

no novo curso e tinha grandes ambições para seu futuro como engenheira, contando também com o apoio incondicional de sua família em todas as decisões. Era taxada como uma pessoa de perfil comunicativo, otimista, gostava de trabalhar em equipe e de compartilhar opiniões. Além de ser aberta, e buscar sempre motivar os outros.

Heitor, por sua vez, tinha 23 anos e uma enorme admiração por seu pai, que trabalhava como pedreiro. Essa admiração que o fez optar pelo curso de engenharia. Logo que entrou na universidade ficou muito contente com as oportunidades do curso, inclusive a Empresa Júnior. Ele possuía um perfil com ênfase em atingir resultados, competitivo e confiante. Era uma pessoa direta, firme e sempre toma iniciativa. Gostava de desafios e resultados imediatos.

Lucas foi para o departamento de Vice-Presidência, responsável pela qualidade e estratégia da empresa. Manuela se tornou consultora de comercial, responsável pela divulgação e venda de projetos, por meio da prospecção ativa e passiva. Além disso, participava ativamente das execuções de projetos. Heitor, devido a sua dedicação com os estudos, foi para o departamento de Projetos, responsável por gerenciar os projetos da empresa.

Dois meses depois surgiu o primeiro desafio para os três amigos: Realizar um projeto para um cliente muito renomado, exigente e conhecido na cidade. Em situações normais o protocolo da empresa exigia a participação de um membro mais experiente no projeto, mas a empresa estava sobrecarregada e realizando mais projetos que sua capacidade produtiva poderia suportar. Sendo assim, não parecia uma má ideia colocar novos e motivados membros para realizar o serviço. Outro viés que fortalecia essa ideia era o perfil diferente dos membros, tornando a equipe um time heterogêneo. Afinal, com maior variedade de pensamentos, perspectivas e experiências seria possível extrair o melhor do projeto.

Lucas era responsável por realizar o acompanhamento, seguindo as funções do seu cargo, ele iria precisar lidar com prazos, entregas, qualidade e satisfação do cliente. Seria um grande desafio, mas isso não o deixou intimidado pois, estava ansioso e ainda mais feliz por saber que iria trabalhar com seus grandes amigos.

A empresa possuía processos e protocolos bem definidos para garantir que todo projeto fosse feito com os padrões de qualidade necessários. Desta forma seria garantido um contato mais próximo com o cliente, entregas parciais e validação das expectativas.

Durante o acompanhamento do projeto, que ganhou o nome de P.30.

Heitor e a Manuela passaram para o acompanhante, Lucas, que o projeto estava tudo bem e que tudo seria feito dentro das especificações. Ele, por sua vez, não queria ser tão burocrático com seus amigos, logo deixou os protocolos de lado e se apoiou aos repasses dos membros.

Meses se passaram e o projeto chegou aos “finalmentes”.

Ao final, quando perguntado sobre o NPS (Net Promoter Score - escala de satisfação de clientes desenvolvida para avaliar o grau de fidelidade dos clientes) o contratante demonstrou uma insatisfação devido a algumas entregas, atrasos e problemas que não eram do conhecimento do Lucas.

A Manuela atrasou uma entrega sem aviso prévio ao gerente, este não repassou para o departamento de Vice-Presidência (VP) e o projeto foi atrasado. As notas do gerente foram excelentes, mas no seu feedback final foram apontados muitos erros que nem o departamento nem o acompanhante tinham conhecimento.

O cliente, completamente insatisfeito com a empresa, se tornou um detrator, ou seja, não pretendia promover a empresa de forma positiva e estava mais propenso a abrir reclamações. Tanto que as fez de forma pública, em redes sociais, Reclame Aqui, Procon, entre outros meios.

A Empresa Júnior por sua vez tentou argumentar, juntamente com a equipe, para tentar fazer o projeto alcançar a satisfação esperada pelo contratante. Eles revisaram etapas, o que gerou um enorme retrabalho para a Empresa Júnior, que já estava sobrecarregada.

Também gerou custos adicionais não programados no planejamento financeiro elaborado pelo departamento administrativo. Mas os esforços não pareciam ser suficientes para suprir os desgastes gerados na imagem da empresa.

Desafio: o que deveria ser feito para que este cenário se repetisse?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Os protocolos de trabalho da Empresa Júnior são importantes guias, mas torná-los conhecidos e executados é tão importante quanto criá-los.

## Capítulo 33

# NECESSIDADES NÃO ATENDIDAS

*Lara de Siqueira Dâmaso*

Pedro vem de família pequena no interior de Minas Gerais, nasceu em uma cidade com pouco mais de 20 mil habitantes. Seus pais possuem uma mercearia de bairro, onde Pedro passou a maioria das tardes de sua infância. Apesar do intenso contato com os livros caixas do negócio de seus pais, ele nunca se interessou pelo estudo de finanças. Entretanto, sempre se interessou por áreas relacionadas a gestão de pessoas de empresas.

O pequeno comércio e o atraso nas estratégias de gestão dos pais não possibilitaram que Pedro desenvolvesse suas aptidões. Além disso, a escola onde cursou o Ensino Médio nunca lhe deu a oportunidade de estudar sobre a área de recursos humanos.

Ao ingressar em uma universidade pública, o curso de Pedro não possuía caráter profissionalizante e de formação empreendedora. Por esse motivo, ele procurou projetos para saciar sua curiosidade acerca do tema. Pedro logo se inscreveu em alguns e demonstrou aptidão para a área de recursos humanos durante o processo seletivo da Empresa Júnior de seu curso.

A Empresa Júnior era reconhecida em seu meio por executar bons projetos. Sempre indicada por clientes e professores, a associação possuía alto número de inscritos em seu processo seletivo. O programa trainee era bem organizado e buscava aprovar pessoas responsáveis e com vontade de aprender sobre a cultura organizacional da Empresa Júnior.

Pedro foi efetivado e ingressou na área de gestão de pessoas. Com pouco tempo de experiência, passou a comandar sua equipe.

Os processos comerciais do seu time eram bem estruturados, a relação externa com clientes e com a universidade era satisfatória.

Entretanto, Pedro enfrentou diversas dificuldades durante seu período de adaptação. Recentemente, a Empresa Júnior passou por uma renovação grande de participantes, o que prejudicou o ensinamento da missão e valores para os novos membros.

Após uma análise do cenário, ele pode constatar que apesar do sucesso aparente, a taxa de evasão era grande e poucos membros se dispunham a permanecer na empresa por prazo maior que seis meses. Apesar dos processos bem estruturados, a taxa de rotatividade impactava no desenvolvimento de membros capacitados em assuntos específicos e na gestão de conhecimento das metodologias utilizadas. O número de participantes diminuía consideravelmente e alguns projetos eram executados com equipe reduzida. O cenário começou a impactar a qualidade dos produtos oferecidos pela Empresa Júnior.

As equipes dos projetos sofriam com distanciamento dos membros e conseqüentemente com a falta de comunicação. As reuniões eram marcadas por momentos de tensão e discussões não respeitosas. Os membros com cargos seniores não acolhiam ideias dos membros recém efetivados e não atendiam suas necessidades. Além disso, não havia reconhecimento por trabalhos prestados dentro das diretorias, apenas “puxões de orelha”, muitos deles, públicos.

Após muito estudo sobre o assunto em questão, Pedro e sua equipe analisaram outras Empresas Juniores que possuíam membros com tempo superiores a um ano de trabalho, com o clima organizacional estruturado. Percebeu-se, então, um ponto em comum entre essas empresas: todas possuíam uma cultura de feedback efetiva.

Pedro, em busca de alternativas para a implementação da prática de feedback, criou uma estratégia bem delimitada, com



prazos e metas. Foram organizadas rodas de conversa e capacitações, foram produzidos estudos e apresentações sobre o feedback, cartilhas de passo a passo e cursos com profissionais.

Pedro monitorou a implementação da cultura de feedback e após seis meses mapeou que a estratégia de execução foi concluída com sucesso. Todos os membros obtiveram conhecimento necessário sobre o assunto para a aplicação.

Porém, apesar da ação colocada em prática, a taxa de evasão da Empresa Júnior permanecia alta. Em busca de falhas, Pedro decidiu acompanhar de perto como aconteciam os momentos de feedback dentro das outras diretorias.

A pesquisa elucidou o principal motivo para a insucesso dos membros da Empresa Júnior: a comunicação violenta. Os momentos de feedbacks eram cercados de frases autoritárias, não havia prática de escuta ativa e empática, as necessidades dos membros não eram atendidas e os conflitos não eram resolvidos. Esse cenário contribuía para a ausência de conexão com a missão e com os valores da Empresa Júnior, que não gerava nos membros o sentimento de dono.

Desafio: Como Pedro e sua equipe podem auxiliar na implementação efetiva de uma comunicação não violenta dentro da Empresa Júnior?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Comunicação Interna**

A comunicação não violenta consiste em observar as situações, buscar entender as opiniões da sua equipe, dividir suas emoções e impressões de forma honesta e vulnerável e principalmente explicitar suas necessidades. Uma relação honesta e empática com o grupo e suas vulnerabilidades é a chave para um time de alto impacto.

## Capítulo 34

# ENTRE ESTRATÉGIAS E PESSOAS

*Ana Luiza Coelho Santos Silva*

Maria Júlia, mais conhecida como Maju, sempre foi uma menina dedicada, focada e com muitos sonhos. Quando criança já teve o sonho de ser médica, bióloga marinha e até mesmo astronauta (afinal, quem nunca quis ser astronauta?). Mas a vida é cheia de surpresas e com o passar do tempo sua paixão por lidar e tentar solucionar os problemas de outras pessoas foi aumentando e assim o Direito surgiu como uma resposta ao que ela tanto procurava.

Como a maioria dos estudantes do Ensino Médio, Maju também possuía muitas incertezas se o curso que almejava realmente iria lhe proporcionar tudo aquilo que ela um dia desejou. Com sua entrada na Universidade, Maju se deparou com um curso que por um lado, versava sobre assuntos que lhe eram muito atraentes, mas que por outro, era um curso extremamente teórico. A prática e a emoção de lidar com pessoas não ocorriam de fato dentro da graduação.

Foi então que em seu segundo ano, ela se deparou com um Processo Seletivo da Empresa Júnior, que havia praticamente acabado de ser fundada dentro do curso de Direito. Nesse momento, seus olhos brilharam e ela percebeu que talvez havia encontrado o projeto que seria capaz de lhe dar a tão sonhada vivência prática e possibilitar uma aproximação ao empreendedorismo.

Depois de passar por todo o Processo Seletivo e ser efetivada como membro da Empresa Júnior, Maju passou a compor a equipe da Diretoria de Vice-Presidência. Nesta diretoria começou a aprender e a lidar com as ferramentas e estratégias

internas. Após um tempo, tornou-se Gerente de Estratégia e logo depois Diretora.

Com sua posse como Diretora, Maju se deparou com alguns problemas e dificuldades relacionadas as estratégias. Estes problemas perpassavam tanto pela definição, quanto pelo acompanhamento, chegando até o alcance das metas.

Sua primeira dificuldade foi conseguir definir e produzir as estratégias que resultassem em metas alinhadas e compatíveis aos objetivos gerais e ao propósito do Movimento Empresa Júnior. Sendo assim, a perspectiva que a Empresa Júnior possuía sobre as metas e sobre os componentes internos que deveriam estar alinhados a elas tiveram que passar por uma redefinição. Nesta caminhada, questões como a Missão, Visão e Valores da Empresa foram reestruturados.

Maju teve que encontrar e desenvolver formas para que os membros entendessem a necessidade dessas alterações estarem ocorrendo e que com isso passassem a visualizar o valor e o propósito dessas mudanças.

Novas ferramentas foram incluídas para possibilitar essas alterações internas e para facilitar a construção das metas. Conversa com os membros também foram iniciadas para que tais mudanças e metas estivessem em consonância com o propósito dos colaboradores. Essas conversas foram realizadas para que todos estivessem cientes dos desafios que iriam vivenciar durante aquele ano.

Possuindo todos os insumos necessários para a definição da estratégia que seria desenvolvida durante aquela gestão, o próximo passo foi produzir um Planejamento Estratégico, e juntamente a esse planejamento, iniciou-se o trabalho de fortalecer a geração de valor sobre as metas que seriam definidas. Isto foi realizado a fim de sinalizar para os membros a necessidade e a importância de se vivenciar as metas em todos os momentos.

Desejava-se que visualizando as ações do dia a dia, fosse possível enxergá-las como fragmentos importantes para alcançar-se o todo, a meta, o propósito.

Foi nesse momento que novos impasses surgiram e com eles Maju percebeu que era extremamente complicado: conseguir promover um sentimento de dono e uma sensação de responsabilidade sobre as metas entre os membros. Muitos destes ainda não entendiam o porquê das metas existirem e nem o por que era tão importante alcançá-las. Os membros da Empresa Júnior não conseguiam ver com clareza a relevância de se ter internamente objetivos claros e bem estabelecidos para assim possibilitar uma gestão estratégica funcional e que rendesse bons resultados.

Maju notou também, que muitos não possuíam essa perspectiva sobre as metas, haja vista nunca terem tido um contato direto com esse acompanhamento estratégico. Os membros não conseguiam se ver como parte fundamental e necessária para que esses objetivos fossem de fato alcançados.

Foi então que o grande obstáculo da sua gestão tomou forma. Ficou evidente que por mais que a estratégia existisse, de nada ela serviria se os membros não conseguissem enxergar seu valor e os motivos por trás de sua existência. Ou seja, se não existissem pessoas capazes de compreender os objetivos e se esforçar para que os mesmos fossem alcançados, a razão de ser dessas metas, seria em vão.

Maju começou a se indagar sobre quais possíveis ações poderiam ser realizadas para que os membros se aproximassem das estratégias e passassem a colaborar cada vez mais com o acompanhamento e com alcance delas.

O primeiro ponto pensado foi o de conectar a obtenção das metas à realizações pessoais. Ou seja, demonstrar para os membros que a conquista de uma meta era uma resposta para todo seu empenho e com isso motivá-los a continuar e até mesmo me-

lhorar sua performance. Em um primeiro instante isso gerou, internamente, uma onda de reconhecimentos entre os membros, mas Maju percebeu que não era o suficiente, uma vez que alguns ainda não viam sua própria atuação na Empresa Júnior como algo que possibilitava tal resultado de maneira tão direta.

A dificuldade de motivar e engajar constantemente os membros se perpetuou, chegando até mesmo a contribuir com a taxa de evasão dos colaboradores da Empresa Júnior. Isso resultou em muitos desligamentos e afastamentos durante aquela gestão.

Com a equipe reduzindo e novas dificuldades surgindo, algumas ambições de Maju para sua gestão tiveram que ser colocadas em stand-by. Pontos e ações que ela planejava executar durante seu mandato acabaram sendo sobrepostos por essas questões. Com o receio de sobrecarregar os membros com esse tema e talvez até mesmo impulsionar o aumento da taxa de evasão, Maju descreditou do trabalho que vinha desenvolvendo e acabou se esquivando dos seus planos de tornar evidente a relação que existe entre o desenvolvimento e acompanhamento das metas, junto ao alinhamento e a assistência aos membros.

Desafio: O que Maju poderia ter realizado para aproximar a equipe das estratégias, manter o engajamento e a motivação dos membros?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Mantenha e fortaleça a crença nas pessoas**

Desenvolver e implementar uma boa gestão de pessoas, voltada para uma cultura de feedbacks e uma gerência transparente é o ponto chave para que a organização funcione da melhor forma possível, alcançando todos os seus objetivos e perpetuando o sentimento de pertencimento.

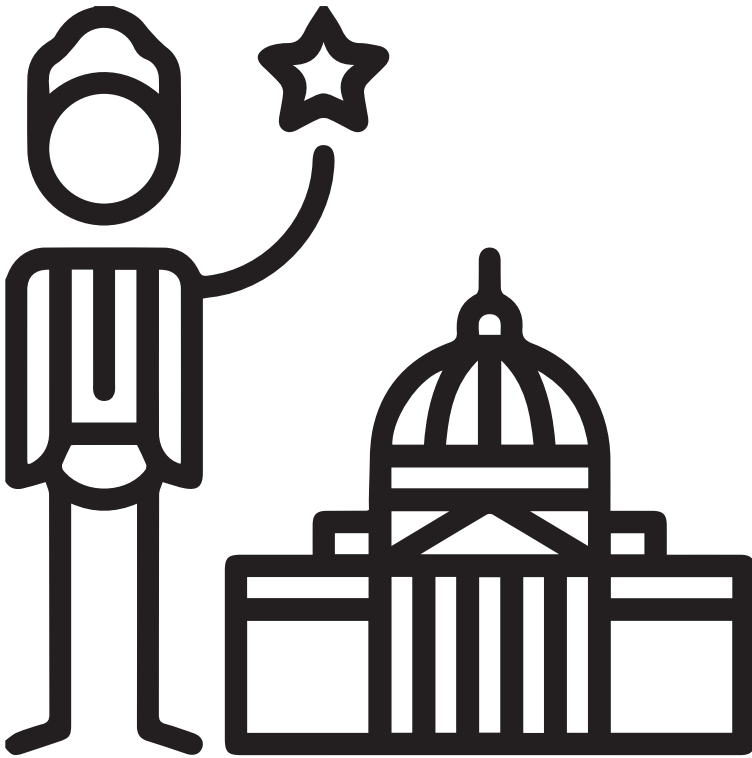
Conseguir conectar essa gestão de pessoas com a definição e acompanhamento das metas é o mais acertado quando se espera alcançar bons resultados.

Para que haja a conquista das metas é crucial que haja a crença nas pessoas que irão trabalhar para torná-las possíveis.





**PARTE 04**



**GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONHECIMENTO**



**O quanto as brigas entre diretorias  
afetam a governança?**



## Capítulo 35

# BRIGAS NA GESTÃO

*Karen Cristina Santos Ramos*

Carolina ingressou no curso de Ciência e Tecnologia de alimentos em 2015. Como toda caloura, ela era cheia de sonhos e projetos para os anos de graduação. Logo conheceu Juliane, da sua turma, se tornaram amigas e sempre partilhavam sobre a vontade de empreender.

Em 2016, Carolina e Juliane, começaram a fazer parte de um núcleo de estudos sobre controle de qualidade e boas práticas de fabricação. Elas gostavam muito do projeto!!! Quando o professor orientador precisou mudar de país para concluir seu doutorado, o núcleo teve que se encerrar.

Com o encerramento, muitos membros se desligaram do projeto, mas Carolina e Juliane não se conformaram e decidiram então correr atrás e dar continuidade aos trabalhos. Elas transformaram a equipe do núcleo em uma Empresa Júnior, uma ótima oportunidade para crescer pessoal e profissionalmente.

Começaram então a refinar o projeto, fizeram um processo seletivo para montar a equipe de alunos interessados e pediram ajuda a alguns professores.

Correram atrás para a fundação da Empresa Júnior. O início foi complicado, como a abertura de qualquer outra empresa. Antes da fundação, a equipe passou por um período de capacitação e estudo sobre como gerir uma Empresa Júnior. A partir daí, através dessa equipe de jovens sonhadores, todo o conhecimento foi colocado em prática e conseguiram criar a Adequali Júnior, a Empresa Júnior do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos.

A Adequali era composta por 12 membros, divididos em um presidente, um vice-presidente, dois gerentes administrativo/financeiro, dois gerentes de recursos humanos, um diretor e três gerentes de projetos e dois gerentes de comunicação.

A empresa oferecia serviços de consultoria para adequação de estabelecimentos, treinamento de boas práticas para manipuladores e controle de qualidade.

Carolina ocupou o cargo de presidente e Juliane de diretora de projetos, após toda equipe formada e os serviços a serem oferecidos estipulados, começaram a divulgação da empresa e a procura por clientes. Após um mês de espera, conquistaram o primeiro cliente, uma panificadora, e com ela vieram os primeiros desafios!!!

A equipe iniciou os trabalhos visitando a panificadora para conhecerem suas reais necessidades e planejarem assim suas ações. Logo depois da visita, bastante empolgados, iniciaram um brainstorming para encontrarem as melhores soluções para seu cliente.

Já nas primeiras reuniões, Carolina e Juliane se divergiam muito, criando um clima de divisão pouco agradável entre os colaboradores. Diante do primeiro desafio, acabaram chegando a um ponto comum.

A panificadora ficou satisfeita com o resultado das ações implementadas, agregando mais valor ao seu produto, aumentando as vendas e a possibilidade de expansão do negócio. Foi o primeiro caso de sucesso da Adequali.

Com o passar do tempo foram aparecendo novas oportunidades, outros ramos, mas sempre com muita divergência de opiniões e dificuldades na delegação de tarefas. Cada um tinha um ponto de vista diferente e sempre esbarravam no individualismo.

Isto foi acontecendo até que um certo dia, apareceu uma grande oportunidade, um laticínio de grande porte da região, onde teriam muito trabalho e muito desenvolvimento. Entretanto-

to, houve uma briga interna entre Carolina e Juliane, que já se arrastavam desde o primeiro projeto.

A equipe não soube lidar com a divergência de opiniões, pois a que prevalecia era sempre a de Carolina, com isso a equipe foi se desmotivando, prejudicando o clima do grupo e fazendo com que muitos deixassem seus postos.

O clima estava ficando difícil para todos...

Desafio: O que poderia ser feito para melhorar o clima na Adequali?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A diferenciação entre as áreas de uma empresa é fundamental para delegar atividades a cada membro, não deixando com que uma área interfira na outra. A divergência de opiniões e a falta de diálogo pode acabar com uma empresa, por isso é importante definir bem o que é atribuição de cada membro desde o início.





## Capítulo 36

# GERIR PESSOAS NUNCA FOI FÁCIL

*Gabriel Oliveira Rodrigues Valle*

Maurício é uma pessoa curiosa que gosta de aproveitar todas as oportunidades que surgem em seu caminho... O que, na maior parte das vezes, é positivo.

Ao entrar na faculdade, apesar de tudo ser bem novo, estava tudo morno. Não tinha muita diferença dos seus dias de Ensino Médio... Era entrar na sala, escutar professor e sair da sala com uma atividade para entregar.

Até que um dia, durante uma aula de Ergonomia, um grupo de pessoas uniformizadas aparecem na porta e pedem para conversar com os estudantes. Eram eles, os membros da Empresa Júnior. Desde aquela apresentação, Maurício teve em sua mente, “quero fazer parte dessa empresa”.

Assim como a maioria das pessoas que entram para o Movimento Empresa Júnior (MEJ), ele estava à procura de uma oportunidade de aprender através da prática dos conhecimentos adquiridos no curso. Isso tudo além do fato de poder acrescentar em seu currículo que fez parte de uma empresa durante sua graduação. Era uma oportunidade e tanto!

E ele buscou, buscou e buscou, conseguindo passar para a etapa de trainee apenas em sua terceira tentativa. Ainda durante o trainee, Maurício teve a oportunidade de participar de um Encontro da Federação de Empresas Juniores, e é claro que ele foi.

Chegando lá, ele se deparou com muitas pessoas, de diferentes empresas, com diversos problemas e que ali estavam com o objetivo de compartilhar e ouvir experiências, desabafos, conquistas, sonhos, e, que acima de tudo, tinham orgulho de fazer parte não só da Empresa Júnior, mas do MEJ como um todo.

Tiveram momentos de apenas reflexão, onde era colocado uma música ambiente para que cada um sentasse em um canto sozinho e pensasse em tudo que passou naquele ano, o que poderia ter sido diferente, o que fará de agora em diante.

Nesse momento, Maurício se viu em um culto de jovens ou grupo de oração. Era algo que ainda não fazia sentido para ele, mas ao olhar a emoção no rosto de cada um, era possível notar um sentimento de união, pertencimento e orgulho muito grande em todos os momentos.

Diante de uma vivência, que naquele momento poderia ser dito como algo sobrenatural para Maurício, a vontade só aumentou. Agora ele não só queria colocar em prática seus conhecimentos e colocar no currículo essa experiência, ele queria sentir na pele tudo o que ele viu os outros sentirem.

Maurício levou toda aquela energia para seu dia a dia na Empresa Júnior e sua paixão por aquele movimento só aumentava a cada evento. Decidiu fazer parte do núcleo de Empresas Juniores da faculdade, trabalhando na organização dos eventos da rede. Além disso, foi aprovado no trainee da Empresa Júnior e eleito o membro destaque do processo.

Aprovado como gerente de projetos, era tudo novo! Muitos desafios, muita experiência!!! Era preciso se controlar para “não deixar a faculdade de lado”.

Como gerente de projetos, teve a oportunidade de apresentar algumas propostas para clientes, momento que ele achou mágico. Diante de tamanha entrega e vontade de fazer mais, Maurício foi apontado pelo setor de pessoas como membro destaque naquele mesmo ano. Era motivação e empolgação que não acabava mais. Até a chegada do fim do ano...

Fim do ano para muitas Empresas Juniores é significado de troca de gestão, saída de membros e montagem de processo seletivo. Aí estava um grande desafio. O departamento de projetos

contava com 8 membros, sendo que Maurício e outros três não tinham nem 10 meses de empresa. Dois outros membros estavam de saída da empresa, o antigo diretor foi convidado a sair no meio do caminho. Além disso, Felipe - diretor de projetos, estava visando a presidência da empresa. Quem imaginaria que um departamento com 8 membros acabaria com apenas 4 em um intervalo de 4 meses?

A responsabilidade de assumir a diretoria de projetos caía assim sobre os quatro novos membros desse departamento. Joaquim, já estava no fim do curso e sairia no meio do ano seguinte para buscar estágio, o que ocasionaria uma quebra da gestão de um ano. Luiza tinha seu futuro ainda incerto, devido a possibilidade de um estágio fora do país no ano seguinte. Mônica não gostaria de assumir diretoria pois tinha apenas 3 meses de empresa. Dessa forma, era Maurício quem deveria encarar esse desafio, desafio esse que encarou de peito aberto, como tudo que havia surgido até então. Ele não se via preparado, mas foi encorajado pelos companheiros de empresa.

Muito amigos, os 5 candidatos às 5 diretorias existentes optaram por fazer o seu plano de ação bem alinhado uns com os outros, esquecendo de levar em conta a visão dos atuais membros da empresa, pessoas que por mais que estivessem de saída, tinham vivido muitos erros e acertos no tempo que ali estiveram.

Apesar de ser um candidato para o departamento de projetos, Maurício tinha muitas ideias para a Empresa Júnior como um todo. E, diferente de Felipe, ainda não tinha gerenciado projetos e gerido pessoas. Assim sendo, Maurício acabou por apresentar um plano de ação voltado para ações para empresa como um todo. Como resultado disso, todos os 4 outros amigos foram eleitos, menos Maurício.

Diante de tal situação, Maurício conversou com parte dos membros da empresa, visando entender o que tinha feito de er-

rado. Foi apontado que ele deveria trazer planos de ação mais técnicos, que acreditavam nele, mas ele tinha de mostrar mais.

Assim sendo, Maurício refez seu plano de ação, trouxe um caráter mais técnico e se inscreveu novamente para a diretoria. Contudo, dessa vez ele tinha um competidor pela vaga. Luiza resolveu se candidatar, visto que sua oportunidade para o ano seguinte tinha sido cancelada.

Passou-se um tempo até a nova eleição e entraram novos trainees para empresa, trainees esses que estavam presentes no dia da apresentação dos planos de ação. Todavia, estes novos membros não puderam votar, visto que ainda não tinham grande conhecimento da Empresa Júnior.

Resultado da eleição, Maurício eleito com muitos votos de diferença. Porém, votos que vieram de pessoas que deixariam a empresa. Lá estava Maurício, eleito por uma empresa que não é a que seria diretor.

Luiza sempre foi uma pessoa muito contagiosa. Se ela estava alegre, todos estavam, mas se estivesse triste, levava todos para baixo. Isso impactava principalmente a Mônica, que era muito amiga dela e acabava tendo o mesmo comportamento.

Com a entrada de 3 novos membros para o departamento, Maurício agora tinha esse grande desafio... resgatar Luiza, que está completamente desmotivada pós-eleição.

Mas não tinha jeito, aquela eleição parece ter criado um clima de estranheza entre os dois.

Ainda assim, Maurício permanecia empolgado com a ideia de ser diretor do departamento, sempre buscando coisas novas para fazerem em suas reuniões, aproveitando a energia dos novos entrantes para inovar. Entretanto, Luiza e Mônica não gostavam desse tipo de atividade, gostavam de coisas mais rápidas e objetivas, pensando no que tinham de fazer para a faculdade. Isso gerava sempre um grande desconforto.

Com o passar do tempo as coisas pareciam caminhar bem. Maurício já estava pensando em coisas para contribuir em outros setores da empresa, até que um dos diretores pediu para conversar com ele.

Apontou que Maurício deveria se preocupar menos com outros departamentos e começar a olhar para dentro do dele. Que ele não está percebendo, mas que o seu departamento estava ruindo já tinha algum tempo. Além disso, um dos projetos que estava em andamento não estava tendo boas entregas. Havia rumores de que o cliente deseja processar a empresa.

Esse foi um balde de água fria para Maurício. Após essa conversa, percebeu que a forma como estava realizando o acompanhamento dos projetos não permitia perceber essas situações. Além disso, os membros do departamento, responsáveis pela gerência dos projetos, não estavam mais compartilhando toda informação.

Talvez fosse necessário participar de reuniões junto aos clientes. Maurício estava perdido e não achava que gestão de pessoas fosse ser o ponto crítico de sua gestão.

Pouco tempo depois, o gerente do projeto em questão anunciou que sairia da empresa, por não estar se sentindo motivado. Com gerentes já coordenando outros projetos, determinaram que Maurício deveria assumir a gerência. Era um projeto novo, que a empresa nunca havia realizado e com um cliente “insatisfeito”. Maurício e sua equipe decidiram que reiniciariam o projeto com uma reunião de alinhamento de expectativas com o cliente para tentar contornar essa situação (quase) “trágica”.

Maurício que já havia assumido o desenvolvimento de alguns projetos para o departamento, acabou por ganhar mais uma bomba. Junto a isso, ainda tinha que reconquistar seu departamento.

O projeto assumido por Maurício não estava progredindo, as atividades assumidas anteriormente não se tornavam concreti-

zadas e a pressão por entregar mais e fazer as coisas caminharem só aumentavam. Além disso, havia as advertências recebidas pelo departamento de pessoas.

Com o passar de um tempo, o projeto assumido por Maurício começava a progredir e os projetos assumidos anteriormente começavam a sair do papel. Mas as advertências recebidas ainda pesavam negativamente a sua imagem, e fazia com que houvesse cada vez mais pressão em cima de resultados.

Após 6 meses de gestão, Maurício já não sentia mais o mesmo encanto quando entrava no escritório. Sentia que as pessoas já não o queriam ali e que talvez quisessem que a Luiza tivesse assumido a diretoria do departamento e que nada que fizesse iria mudar a imagem criada dele. Mesmo assim, tentou suportar tudo aquilo para que não deixasse os novos membros e o cliente do projeto na mão.

Passados mais 2 meses, a situação chegou a um ápice. Maurício começou a sentir que toda situação já estava afetando sua vida pessoal. Além disso, já não conseguia por mais os pés dentro do escritório. Notado isso, orientou um dos novos membros a como continuar seus projetos e em uma reunião presidencial anunciou sua saída, pedindo apenas que pudesse continuar a gerenciar o projeto que havia herdado, visto todo impacto que teria um terceiro gerente para o projeto.

Resultado, Maurício não continuou a gerência do projeto, que acabou com um processo na justiça contra a empresa, que nunca mais foi a mesma.

Maurício, que permaneceu como membro do núcleo, foi eleito um dos membros destaque do time. Ele passou por vezes no corredor, mas nunca mais pisou dentro do escritório da empresa.

Desafio: O que deveria ter sido mudado nessa história para garantir um final diferente?

---

---

---

---

---

---

---

---





## Capítulo 37

# CONFISSÕES DO INCONFORMISMO DE MIGUEL

*Thamires Peres Delgado*

Miguel nasceu na cidade de Ipatinga/MG e foi uma criança determinada e focada nos seus objetivos. Seu pai, João, trabalhava no banco e era apaixonado pelo mundo das finanças. Desde novo, cresceu ouvindo as histórias de seu pai sobre a importância de economizar dinheiro, não fazer gastos desnecessários e ter uma poupança para possíveis emergências.

Já sua mãe tinha um mercado e ensinou o Miguel o amor pelo mundo das vendas e uma boa comunicação com os seus clientes. Todo dia, ele fazia questão em ajudar sua mãe e prestar atenção em tudo.

Durante seu Ensino Médio estudava em um colégio público e via ali uma grande dificuldade em conseguir cursar em uma boa Universidade. E por esse motivo, tinha que estudar mais que seus colegas de sala para que um dia conseguisse traçar objetivos maiores.

Miguel começou a estudar sobre qual curso adequaria mais em seu perfil e optou pela administração. No terceiro e último ano, focou ainda mais e fez um intensivo para o processo seletivo da Universidade. No ano seguinte veio a resposta da sua aprovação no curso de Administração em uma Universidade prestigiada na cidade vizinha.

Sua família, muito feliz pela aprovação do filho em uma prestigiada Universidade fez o possível para que ele pudesse se mudar para a cidade vizinha.

Chegando lá, Miguel se deparou com a dificuldade de morar longe dos pais e dividir apartamento com pessoas desconhecidas e com diferentes personalidades.

Depois de um ano fazendo as matérias do seu curso, percebeu a necessidade de vivenciar algo que envolvesse mais prática e menos teoria, foi quando encontrou a ADM Jr – Empresa Júnior de administração.

Tentou o processo seletivo, passou pelas etapas de dinâmica, entrevistas e longos 3 meses de trainee (que pareciam 6 meses) e foi efetivado.

Devido a sua habilidade com vendas e comunicação, herdado da mãe, foi alocado no departamento de mercado. Mas Miguel se daria bem também no administrativo financeiro.

No departamento, Miguel aprendeu a importância em conhecer o seu produto (cartilha de serviços) e conhecer as dificuldades de cada setor do seu público alvo, para assim, conseguir ofertar um serviço que realmente seu cliente necessitasse. A definição de sucesso para eles era adequar o que vendiam ao que o usuário estava precisando.

O seu primeiro projeto exercido na Empresa Júnior foi uma pesquisa de mercado de viabilidade. Mais adiante Miguel aprendeu a fazer toda a análise do setor, concorrência, público-alvo, aplicação de questionários, comunicação direta com o cliente e a construção de um relatório completo, apresentando a viabilidade do suposto negócio. Para ele, que futuramente almejava abrir a própria empresa, foi fundamental, pois sabendo gerenciar um projeto daquela proporção ele conseguiria realizar as etapas para o seu próprio empreendimento.

Miguel começou a executar mais de um projeto simultâneo e ainda conseguia focar nas atividades do seu departamento, trazendo melhorias nas áreas de marketing e vendas. Após algumas

tentativas de prospecções e projetos como executor, começaram a aparecer as primeiras dificuldades. Um exemplo foi relativo a alguns projetos que não foram fechados devido as precificações mal elaboradas. Isso gerou desentendimentos entre o seu departamento, de projetos e de administrativo financeiro.

Um mês se passou e conseguiram realizar a venda de um projeto de análise de custo. Este era um projeto novo, que tinha tudo para dar certo, no entanto... O gerente teve problemas na elaboração das etapas e gerenciamento da equipe, levando a um atraso nas entregas, desgaste da equipe, desmotivação. Para finalizar o gerente do projeto, que era o atual diretor do departamento de projetos, havia pedido para sair da empresa, deixando um cargo essencial sem liderança.

Com a saída de um membro de cargo de liderança, comeram as incertezas, brigas entre as diretorias, até que o presidente, que já estava sobrecarregado, decidiu assumir o cargo em aberto. O presidente queria resolver uma gestão (ou pelo menos tentar) que já se encontrava estremeçada.

Miguel vivenciou no seu departamento um grande conflito em relação a prospecção. Conseguia marcar reuniões e elaborar propostas, mas que no final, por algum motivo, não eram concluídas. Desta forma a clientela não fechava o negócio. Entre um dos principais fatores respondidos nos feedbacks apresentados, era em relação ao preço que não era condizente com o que eles poderiam investir no momento.

Uma empresa que iniciou com um grande número de membros motivados e que acreditavam que o Movimento Empresa Júnior era uma forma de impactar sua região, além de formar empreendedores comprometidos e capazes de mudar o Brasil. Porém, começaram a desmotivar e desacreditar na Empresa Júnior, afinal não estavam colocando em prática a vivencia empresarial.

As reuniões semanais que antes uniam os membros eram cobertas por desânimo e descaso. Os membros já marcavam reuniões com o departamento de vice-presidência (Recursos Humanos) para sair da empresa e a evasão que não estava prevista antes mesmo do final do ano, começou a acontecer.

Os comparativos com o ano anterior marcavam a Empresa Júnior, do tipo: “no ano passado estaríamos subindo no palco para alto crescimento, e este ano?”, “o ano passado a equipe estava mais unida”, “o ano passado a diretoria trazia toda semana algo motivacional para as nossas reuniões”.

O ano estava finalizando com grandes incertezas, os membros se encontravam desmotivados, inseguros. Além disso tudo, não estavam conseguindo vender projetos para deixar os membros ocupados e ativos no aprendizado diário.

As advertências começaram a surgir, membros que faltavam as reuniões semanais sem justificativa, não mostravam mais interesse nos projetos. Eles não participavam das reuniões departamentais e não realizavam as entregas de projeto como planejado.

As eleições estavam chegando e não haviam membros suficientes que quisessem ocupar cargos de liderança na empresa. Os diretores atuais realizavam conversas com todos os membros, enfatizando a importância dos líderes para toda a equipe, mas sempre sem sucesso.

Neste cenário, apenas Miguel, com a sua determinação, estava entusiasmado em assumir um cargo de liderança no ano seguinte. Mas ele sabia que sozinho não daria conta de fazer a Empresa Júnior seguir a diante.

Desafio: O que poderia ter sido feito de diferente no cenário descrito?

---

---

---

---

---

---

---

---



**Realmente temos que gerir os  
arquivos da Empresa Júnior?**





## Capítulo 38

# AS HABILIDADES DE PAULO E ARTHUR

*Eduardo Augusto Coelho Rodrigues*

Nascido e criado até a adolescência em uma pequena cidade chamada Vermelho Novo, localizada no interior de Minas Gerais, Paulo Henrique Dias sempre foi um menino esforçado, estudioso e com muitas conquistas em sua vida. Sua família humilde e com raízes nas terras da zona rural, apenas conhecia o tamanho do mundo pela tela da televisão e tinha o sonho de ser um grande fazendeiro. Com seu espírito empreendedor e sonhos grandes, desde criança conseguia ganhar o seu dinheiro com suas habilidades de negociação.

Ainda enquanto criança, Paulo gostava de brincar de fazendeiro com seus primos, imitava o dinheiro com as folhas de árvore do quintal de sua casa, fazia a sua bancada com as cadeiras da mesa e ali negociava gado, trocava o carrinho por uma nova fazenda, vendia seu café e assim se divertia.

Aos doze anos durante o ensino fundamental, Paulo queria muito comprar um novo par de chuteiras para jogar futsal com os amigos na escola e não poupou esforços. Sua mãe fazia pequenos bonecos de palha de milho, seu pai plantava café e por se tratar de um café artesanal, tinha uma boa aceitação na cidade. Paulo então começou a vender os bonecos e o café de sua família para os amigos, professores e funcionários da escola. Logo, em pouco tempo, Paulo já tinha seu novo par de chuteiras.

O tempo passou, Paulo cresceu, e essa criança vendedora queria voar mais alto. Aos dezessete anos pagou com suas próprias economias um cursinho pré-vestibular na cidade vizinha para tentar uma vida acadêmica, Paulo era apaixonado por fi-

nanças, números e contas, mas também sabia se expressar e se comportar como um adulto antes dos vinte anos.

Prestes a completar seus dezenove anos, Paulo conseguiu sua vaga em uma faculdade federal, não muito próxima da sua cidade, mas com a coragem em suas veias, foi estudar Economia.

Os primeiros períodos de faculdade não foram fáceis, muita saudade de casa, pouco dinheiro sobrando para as viagens de visita e assim o rapaz morou os primeiros anos com outros colegas em uma casa simples. Se dedicando ao máximo, tinha boas notas mas ainda lhe faltava algo para aflorar todas as habilidades desse rapaz.

Na segunda metade do seu curso uma nova forma de capacitar os alunos chamou atenção de Paulo, a Empresa Júnior. Era um mundo novo e desconhecido, mas destemido e com sede de novas oportunidades, tentou o processo da recém-criada Empresa Júnior e foi aprovado para o departamento de mercado da Economy Jr. Aprovado com louvor, disputado por todos os departamentos, tinha a fama de ser um membro muito comunicativo e com isso traria boas novas conexões para a equipe.

Não foi diferente, durante seus primeiros meses, Paulo conquistou a confiança dos professores e dos colegas, onde fez amizades que possivelmente perdurarão por toda a vida, mas uma em especial, seu companheiro de trainee e também membro recém efetivado na empresa, Arthur.

Assim como Paulo, Arthur tinha sonho grande de um dia se tornar um empresário de sucesso, negociar na bolsa de valores e alcançar a glória da independência financeira. Arthur foi alocado no Departamento de Pessoas, e por lá desenvolveu habilidades de comunicação e tato com clientes internos como ninguém. Enquanto Paulo, cativou clientes, e assegurou durante seu primeiro ano uma cartela de treze clientes fixos para a empresa realizar os fluxos de contabilidade. Um salto na história da empresa, faturamento e metas a todo vapor.

Apesar do esforço conjunto, muitos processos da empresa estavam concentrados nas mãos dos dois membros em questão. Aumentaram então as responsabilidades e por eleições diretas e unanimidade os dois foram eleitos, Paulo como diretor de Mercado e Arthur como Diretor de Pessoas.

Os afazeres não paravam, os membros do Departamento de Projetos da empresa sempre estavam atarefados acompanhando os projetos, e os demais membros realizando as demandas que surgiam. Como forma de alavancar ainda mais as vendas e assim atingir o sonhado Alto Crescimento, Arthur e Paulo se juntaram para prospectar novos empreendimentos e foi aí que conheceram Carlos, dono de uma empreiteira que prestavam serviços as mineradoras da região e com muitos contatos profissionais na área.

Carlos em sua primeira reunião ficou impressionado com a oratória e capacidade dos rapazes em influenciar as suas decisões. Foi uma reunião longa, mas fecharam um projeto para um trabalho de regulamentação fiscal na empreiteira e com o valor, alcançariam o valor e meta necessária para o Alto Crescimento perante a Federação Estadual de Empresas Júniores e na Brasil Junior. Um verdadeiro marco na história da nova Empresa Júnior e foram infinitamente reconhecidos por seus esforços.

Em uma das reuniões de feedback entre Paulo, Arthur e Carlos, em uma abordagem mais intimista, veio a proposta, a oportunidade de atuar em uma das mineradoras, a oferta dupla, em um departamento novo que estavam sendo estruturado com todas as habilidades que ambos demonstravam ter domínio. Porém, ainda estávamos em meados de setembro, o mandato dos diretores na Economy Jr já havia passado da primeira metade, porém ainda não haviam se preparados para deixar o cargo. Eles tinham planos de escrever os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para a empresa utilizar todo o capital intelectual que ambos adquiriram durante a jornada.

Paulo e Arthur não podiam deixar a oportunidade passar, era uma oferta incrível, mas também não podiam se ausentar tão de repente da Empresa Júnior. Mas decidiram então aceitar uma entrevista com o gestor da mineradora e foram aprovados para as novas posições. Tudo aconteceu muito rápido, em menos de uma quinzena os dois precisam explicar ao time da Empresa Júnior o que havia acontecido e a oportunidade que não puderam desperdiçar.

A admissão estava marcada para a semana seguinte, estava tudo certo para a entrada dos membros na empresa. Então, em uma Reunião Geral da Economy Jr, a notícia derradeira, os dois pupilos da empresa estavam de saída anunciada. “Mas para o ano que vem?”, perguntou um membro feliz com a conquista dos membros, e a resposta veio, “Estamos de saída da empresa hoje, infelizmente, pessoal”. Foi a mudança de semblantes mais rápida já observada em uma reunião da empresa. Todos atônitos com a decisão dos membros. A empresa não tinha clima para continuar a reunião e decidiram encerrar por ali. De certa forma os membros estavam felizes pela conquista dos colegas, por outro lado ligeiramente preocupados com o futuro da empresa.

O acúmulo de funções dos diretores e o jogo de cintura com os clientes caiu sobre os demais membros da empresa, que pouco sabiam sobre a maestria executada por Arthur e Paulo. Os projetos começaram a perder qualidade nas entregas e os clientes fixos já não estavam tão confiantes mais na Economy Jr. De setembro a dezembro a empresa conseguiu manter o mínimo razoável para fechar o ano em alta e comemorar o seu Alto Crescimento no palco do Prêmio Federação Estadual de Empresas Juniores.

No ano seguinte, a incerteza, a falta de motivação e a insegurança dos membros em assumir as posições de diretoria tomaram conta. A empresa não conseguiu fechar novos projetos em seis meses de tentativas. Os líderes eleitos exerciam com dificul-

dade suas funções e então uma fuga em massa de membros se iniciou. Quem restou não tinha condições de continuar as atividades, e a credibilidade perante os alunos do curso estremeceu.

Ao fim daquele ano, a sala mais agitada do corredor de Empresas Juniores, apagava a luz e fechava a porta, foi o fim da Economy Jr.

Desafio: O que poderia ter sido feito para evitar o fechamento da Economy Jr?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão do conhecimento em organizações (e também em Empresas Juniores) não é trivial de ser feita. Mais que atender aos anseios dos clientes, há de se entender que a Empresa Júnior é um espaço de aprendizagem e conhecimento. Logo, fazer com que este conhecimento seja armazenado e disseminado entre membros atuais e futuros é uma atividade permanente das Empresas Juniores.



## Capítulo 39

# FOLLOWUP E SUA GESTÃO DE CONHECIMENTO

*Victória dos Santos Zini Silva*

Nicolas, estudante do curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), é um dos fundadores da Empresa Júnior de seu curso, a FollowUp. Com a criação e desenvolvimento da empresa, Nicolas e seus amigos fundadores foram expostos a diversas situações em que decisões precisaram ser tomadas, e com isso, foram desenvolvendo um conhecimento de gestão.

Ao longo do tempo, todo esse conhecimento adquirido foi passado para os novos integrantes de forma pessoal. Ou seja, se a situação pelo qual um dos fundadores já passou se repetia, eles juntamente com o novo integrante, o ensinaria sobre as decisões que foram tomadas no momento e o que poderia ser feito dessa vez. E assim foram transmitidos todo o know-how das pessoas que passaram pela Empresa Júnior.

Um dia, Nicolas se deparou com a volta de um cliente do ramo de vendas on-line de cosméticos. No passado, a Empresa Júnior trabalhou com a gestão de estoque deste cliente, que necessitava de um monitoramento eficiente para controle das suas vendas pelo site. Desta vez, o cliente retornou para contratar de novo o mesmo auxílio, eles necessitavam de uma nova gestão de estoque, mais eficiente ainda devido ao aumento de suas vendas.

A primeira reação de Nicolas fora lembrar de tudo o que foi feito – afinal ele quem cuidou das necessidades deste cliente no passado - e principalmente o resultado positivo que fora alcançado. Mas desta vez, Nicolas não conseguiria gerir este projeto e

teria que ser comandado por outra pessoa da FollowUp. O projeto a ser realizado com a empresa de cosméticos, agora seria encaixado por Emanuel, integrante recente da Empresa Júnior.

Como de costume da Empresa Júnior, Emanuel pediu todos conselhos necessários para Nicolas, que já tinha o conhecimento de como trabalhar com a referida empresa. Nicolas compartilhou diversos detalhes de como se seguiu o projeto e orientou Emanuel em como deveriam estar direcionadas suas atitudes para que obtivesse o mesmo resultado positivo do passado.

Mas desta vez, a situação não se baseava em nada como antes, a empresa contratante já não usava a mesma plataforma de vendas, o mesmo sistema de gestão de estoque, sua cultura organizacional havia desenvolvido, seus funcionários haviam aumentado mais que o dobro e seus clientes haviam triplicado.

Com a dificuldade em lidar com a nova situação, Emanuel decidiu recorrer não apenas ao conhecimento de Nicolas, mas aos arquivos que a empresa armazenava sobre projetos já realizados. Ao procurar a respeito do trabalho feito previamente com a empresa de cosméticos, Emanuel se deparou com a dificuldade de achar arquivos no sistema, quase nada estava dividido em categorias. Havia arquivos duplicados, arquivos faltando, arquivos desatualizados... O sistema de arquivos eletrônicos da Empresa Júnior era uma verdadeira desorganização. Mas como atendia aqueles que lá trabalhavam, as pessoas se acomodaram com a forma de armazenamento e procura dos arquivos.

Emanuel precisaria ao menos dos arquivos base sobre a empresa de cosméticos e sua gestão de estoque. Mas estes se encontravam desatualizados e com diversas informações faltando. Então Emanuel decidiu novamente recorrer a Nicolas e perguntar onde se encontravam armazenados todas aquelas informações que foram transmitidas por conversa a ele. Nicolas disse que o que era preciso para iniciar o projeto estava em arquivos da em-



presa, mas o desenvolvimento completo estava todo elaborado em anotações de cadernos pessoais e em sua memória. Logo, o que Emanuel fosse precisar saber de informações passadas, teria que recorrer a Nicolas a todo momento.

Para tentar impedir que esta situação ocorresse novamente, Emanuel informou ao contratante a necessidade de um prazo maior, afinal ele não conseguiria resgatar dados passados. E decidiu então, começar o novo projeto do zero. Emanuel teria que extrair o máximo de informações possíveis de Nicolas e transformá-las em dados para arquivá-los oficialmente. Teria também que atualizar todas as informações da empresa, além do procedimento básico de entender todas novas necessidades para gestão de estoque.

Ao se deparar com toda esta situação Emanuel entendeu que o modo que a Empresa Júnior conduzia sua gestão de arquivos era irregular, e que envolviam erros além dos arquivos, mas de conduta dos integrantes da FollowUp a respeito de compartilhamento de conhecimento.

Desafio: Quais passos poderiam ser realizados neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão de conhecimento na Empresa Júnior é uma atividade custosa de ser feita, pois incluir criar procedimentos que, a primeira vista, pode ser burocrática. Porém, seus resultados viabilizam conteúdo e expertise para as gestões subsequentes.



## Capítulo 40

# GESTÃO DO CONHECIMENTO

*Mônica Brum Pereira*

No início do ano de 2015, os amigos Ana Clara, João, Antônio, Camila e Bruna decidiram criar a Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção como forma de agregar conhecimento além da sala de aula e também pensando nos benefícios para a Universidade e para a comunidade.

Cada um teria seu setor definido dentro da Empresa Júnior de acordo com suas habilidades: a Ana Clara seria Diretora da Administração Financeira, o Antônio ficaria responsável pela Diretoria de Projetos, a Bruna seria Diretora de Marketing, o João teria a função de Diretor de Mercado e a Camila seria Diretora de RH. Eles pesquisaram os detalhes, visitaram outras Empresas Júniores da Universidade e de outras Instituições. Eles fizeram o Plano de Negócios e deram vida à Empresa Júnior Consultoria.

Como imaginavam, o primeiro mês foi de adaptação e de divulgação da Consultoria, até que um dia o Arlindo, um dos professores mais antigos do curso de Engenharia de Produção bateu a porta da sala e surpreendeu seus estudantes com uma proposta de projeto: realizar uma consultoria diagnóstica para um dos maiores supermercados da cidade. A equipe topou o desafio e, empolgados, começaram a trabalhar.

Após meses de trabalho, os cinco amigos fecharam o projeto com sucesso e conseguiram um bom dinheiro para a Empresa Júnior. Eles se reuniram e decidiram investir ainda mais no marketing, agora podendo contar com a primeira história de sucesso. Outra decisão importante foi a de abrir o processo seletivo para

novos membros. Isso se justificava, pois imaginaram que teriam muito trabalho para apenas cinco pessoas.

Sem perder tempo, dividiram suas obrigações para organizar o primeiro processo seletivo da Empresa Junior e pediram dicas de professores e de amigos de outras Empresas Juniores sobre a melhor forma de fazer as dinâmicas no dia. O processo foi realizado e quinze novos membros promissores e animados se juntaram ao time. Tudo corria bem, até que um dia “divisor de águas” chegou.

Todos os membros estavam envolvidos em diversos projetos, fazendo consultorias e solucionando problemas a todo vapor quando o celular da Bruna toca.

Ela atende, ouve com atenção e seus colegas percebem uma euforia nos seus movimentos.

Ela desliga e conta a proposta irrecusável. O dono do supermercado, Sr. Francisco, ficou tão feliz com os resultados que queria contratar os cinco fundadores da Empresa Júnior para trabalhar com ele.

Quando o momento de euforia e animação passou, um dos trainees perguntou o que seria feito com os projetos em andamento e com os eventos que a Empresa Júnior estava organizando dentro da Universidade se eles aceitassem a proposta e sássem dos seus cargos. Isso foi questionado, pois os trainees ainda não sabiam como trabalhar sozinhos, e todos mudaram o semblante.

A dúvida e a preocupação ficaram no ar da sala da Empresa Júnior. A equipe decidiu encerrar as atividades do dia mais cedo e pensar sobre o assunto com calma.

No outro dia, todos se reuniram e começaram a discorrer sobre o que achavam que deveria ser feito. Era uma confusão! Mas antes da situação piorar, a Camila, com toda calma de uma Diretora de RH, se levantou e pediu silêncio para dar sua opinião.

Ela disse que passou a noite lendo o Regimento Interno, o Plano de Negócios e percebeu que faltava algo muito importante

– a gestão de conhecimento da empresa. Camila percebeu que ali deveria estar a resposta para esse dilema. Nas horas seguintes o time ficou discutindo e pensando como poderia fazer uma estrutura para que o conhecimento e experiência fosse disponibilizada para os futuros membros da Empresa Júnior.

Desafio: Qual procedimento criar para se implantar a gestão do conhecimento da Empresa Júnior Consultoria?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento é importante para que os itens aprendidos sejam disponibilizados para toda a equipe. Além disso permite que as experiências sejam passadas para futuros membros da Empresa Júnior.



## Capítulo 41

# TELEFONE SEM FIO

*Ariane Alves dos Santos*

Davi sempre foi uma pessoa determinada, curiosa e bastante dedicada. Quando criança frequentou aulas de violão, desenho, cursos de informática e até de pintura. Para ele, conhecimento nunca era demais, e buscar entregar o melhor de si em todas as atividades que executava era o objetivo principal. Durante a juventude não foi diferente, aos 15 anos, após participar de uma amostra de cursos de graduação, decidiu que iria cursar Ciência e Tecnologia de Alimentos; com isso, passou a se dedicar integralmente ao vestibular até o seu ingresso no tão sonhado curso em uma universidade no interior de Minas Gerais.

Ainda nos primeiros anos da vida universitária, movido pela busca constante por conhecimento e a fim de descobrir qual área da carreira iria seguir, Davi participou de diversos projetos oferecidos pelo departamento; desde o diretório acadêmico do curso a atividades de extensão desenvolvidas diretamente com a comunidade local.

Porém, com o passar dos anos, apesar de toda experiência adquirida e mesmo diante da chegada do fim da graduação, Davi sentia que ainda tinha muito a contribuir. Ele almejava participar de um projeto novo, o qual lhe proporcionasse não apenas a vivência prática do conteúdo que era transmitido em sala de aula, mas que lhe fornecesse também os reais desafios da vida profissional que o aguardava pós-formatura. Ele também tinha o desejo de ver seu trabalho gerando impacto direto na sociedade.

Foi quando soube da abertura das inscrições para o processo seletivo da Empresa Júnior de seu curso. Através de um

post nas redes sociais elencando os valores, a missão e visão da Empresa Júnior. Para Davi estes eram compatíveis com suas ideias pessoais e serviu de estímulo para efetuar sua inscrição no processo, embora não conhecesse o projeto a fundo, tampouco seus integrantes.

Davi executou todas as etapas da seleção com muito empenho e foi aprovado para o processo trainee. Neste período ele pode aprender sobre o funcionamento da empresa, identificar seu mercado de atuação; seus objetivos e adquirir habilidades interdisciplinares acerca de gestão financeira, estratégica, de pessoas, atendimento ao público. Ele também pode desenvolver pequenos projetos para cada setor de atuação da Empresa Júnior no intuito de maximizar sua operação e facilitar o trabalho.

A partir desta experiência, ao final do processo trainee, Davi sabia exatamente o que queria, bem como, o que não queria para si, de tal forma que optou e foi escolhido pela Diretoria de Relações Públicas ao se tornar membro efetivo da Empresa Júnior.

Ao ser efetivado, Davi passou a ser responsável direto pela comunicação interna da empresa, cujo intuito principal era manter os membros alinhados e engajados com os objetivos, valores e as estratégias da organização. Além disso, começou a colaborar também na solução de uma crise interna pela qual a empresa passava, com alta taxa de evasão e desmotivação dos membros.

Ante a este desafio, Davi se lembrou de uma tarefa do processo trainee na qual deveriam apresentar uma plataforma de gestão de processos que automatizava as atividades da empresa. Ele percebeu que esta poderia ser a solução para o problema vivenciado pela corporação. Todavia, ao compartilhar sua ideia com os demais colaboradores da diretoria de Relações Públicas, Davi foi informado que grande parte da empresa possuía certo bloqueio com a implementação de ferramentas de gestão, de tal forma que algumas já haviam sido testadas, porém, sem sucesso.



O que Davi explicou, no entanto, que não havia sido identificado pelos colaboradores, foi que a crise enfrentada pela empresa era reflexo justamente da ausência de uma comunicação interna eficiente e clara. Além disso, Davi explicou também que mais do que dinamizar e gerenciar a execução dos projetos, uma plataforma de gestão poderia contribuir para com a transparência e o melhor fluxo de informação dentro da EJ. Isso iria reunir o trabalho de todas as diretorias dentro de um só canal e tornaria a comunicação mais precisa, permitindo que a empresa atuasse de forma integrada, promovendo maior produtividade e resultados.

Dessa forma, Davi seguiu determinado a implementar uma ferramenta de gestão do conhecimento a fim de melhorar o clima organizacional, integrar os membros e, por conseguinte, reduzir a taxa de evasão e gerar maior produtividade na equipe. Isso era pensado pois imaginava que a partir do momento em que haveria o fluxo contínuo e transparente de informação e dos processos internos da empresa, o colaborador passaria a se integrar mais com o todo, entendendo melhor seu papel dentro da EJ. Outro resultado seria o impacto do seu trabalho nos resultados gerais. Logo, passaria também a contribuir mais com os objetivos do time.

Com isso, no intuito de fazer a equipe compreender a importância do uso de ferramentas de gestão de processos para o engajamento e alinhamento dos membros e evitar novos entraves que poderiam aparecer, Davi procurou uma grande amiga, também empresária júnior, para fazer uma breve apresentação na reunião geral do time sobre a essencialidade da comunicação interna para o desenvolvimento da empresa e o fortalecimento da equipe em prol da busca por resultados.

Desafio: Você, no papel da amiga de Davi, o que dissertaria para aquele time nesse momento de crise e quais alternativas apresentaria no caso de outra negativa diante da plataforma de gestão de processos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Transparência e constância**

A gestão do conhecimento e a comunicação interna são pontos-chaves dentro de uma empresa, pois ao compartilhar diariamente o que vem sendo realizado, permite-se que os membros participem da construção das discussões e fiquem engajados e comprometidos em alcançar os resultados traçados.

Isto porque o fluxo de informação quando ocorre de forma clara e objetiva promove o alinhamento do time e estabelece uma relação de confiança através da transparência passada, de forma que, ao tomar conhecimento do que vem sendo executado na empresa, o colaborador se sente parte decisiva da execução do trabalho e passa, com isso, a ser mais produtivo. Além disso, a gestão de processos permite o armazenamento da informação de forma organizada, de maneira que contribui também para com a comunicação e o fortalecimento da cultura organizacional nas próximas gestões. Além de evitar a perda de informação e que esta seja transmitida erroneamente, como em um telefone sem fio, gerando um fluxo de mensagens incompletas.

Ademais, uma boa comunicação interna deve ser pautada também na simplicidade dos diálogos, independente dos cargos dos interlocutores. Dessa forma, a mensagem a ser transmitida deve ser compreendida por todos os destinatários, evitando o uso de linguagem técnica da área, tampouco hierarquia. Recomenda-se também, quer seja fisicamente, quer seja em uma ferramenta virtual, a abertura de canais para pesquisas internas de opinião e reconhecimentos a fim de pregar a receptividade entre os membros para ouvir o que o outro tem a dizer e fazer com que se sintam mais valorizados e dispostos a darem o melhor de si em prol do sucesso coletivo.



## Capítulo 42

# O IMPACTO DAS QUEBRAS DE GESTÃO NA EXECUÇÃO DE PROJETOS E A CONSEQUENTE NECESSIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA EQUIPE

*Artur Sampaio Moreira*

Henrique era um estudante de uma cidade do interior de Minas Gerais que desde os seus 15 anos decidiu cursar arquitetura em uma universidade federal. Após sua formatura no Ensino Médio, ele prestou o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e ingressou em uma universidade federal.

Henrique sempre foi um estudante aplicado, que não se limitava ao aprendizado obtido em sala de aula e, por isso, buscava realizar atividades extracurriculares. No início do terceiro período do curso, Henrique viu nas redes sociais que o edital do processo seletivo para a Empresa Júnior do curso de arquitetura estava aberto e decidiu se inscrever. Seu maior objetivo em querer fazer parte da Empresa Júnior era de ter aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula, antes mesmo de iniciar um estágio. Após algumas semanas, Henrique foi aprovado no processo seletivo e, posteriormente, no processo trainee, passando a ser um membro efetivo da Empresa Júnior de seu curso.

Ele estava muito animado e feliz por fazer parte da Empresa Júnior após ser designado ao cargo de assessor da Presidência e, após dois meses, ao cargo de Gerente de Projetos.

Como Gerente de Projetos, Henrique enfrentou diversos desafios, como a escolha da equipe responsável pela execução do

projeto. Para definir a equipe, Henrique, em conjunto com o Diretor de Operações, escolhia aqueles membros que acreditava que teriam maior facilidade com o serviço a ser realizado. Outro ponto levando em consideração era a importância de ensinar o que se sabia sobre o serviço aos membros, escolhendo também membros que haviam ingressado na Empresa Júnior há pouco tempo.

Para um serviço de projeto arquitetônico de uma padaria, Henrique convidou Jéssica e Enzo para comporem a equipe, sendo Jéssica aluna do primeiro período do curso e Enzo aluno do sétimo período.

Henrique deu início ao projeto, estabelecendo o cronograma de execução do serviço em conjunto com a equipe, que foi apresentado ao cliente posteriormente. Jéssica e Enzo iniciaram a redação do Estatuto Social e do Regimento Interno, com a ajuda de Henrique.

No entanto, após duas semanas do início do projeto, Enzo comunicou a Henrique que não faria mais parte da equipe responsável pela execução do serviço, uma vez que estava se desligando da Empresa Júnior devido ao fato de estar sobrecarregado, por participar de diversos outros projetos na universidade. Dessa forma, Henrique ficou responsável pela parte do projeto que Enzo realizaria, para que não houvesse atrasos na execução do serviço.

Poucos dias depois, os alunos da universidade foram notificados de que as aulas na universidade estavam suspensas, devido ao início da pandemia do novo coronavírus. Sendo assim, a execução do serviço de projeto arquitetônico passou a ser feita de forma remota e online, com reuniões por vídeo-chamada, assim como os outros serviços em execução na Empresa Júnior.

A pandemia alterou de forma abrupta a rotina dos membros da Empresa Júnior, além de ter trazido preocupações constantes sobre o futuro dela e da vida desses membros, assim como de sua família e amigos. Vários membros afirmaram, durante uma reunião semanal, que não estavam conseguindo realizar as tarefas com a mesma agilidade que realizavam antes do início da pandemia.

Henrique e Enzo continuaram a execução do serviço e, em conjunto com o cliente, definiram a data para a reunião de apresentação da primeira versão do projeto para que o cliente pudesse sugerir alterações.

Três dias antes da data estabelecida para a reunião, Enzo comunicou a Henrique que não permaneceria como membro da Empresa Júnior e, por conseguinte, como membro da equipe responsável pela execução do serviço.

Enzo disse a Henrique que sua decisão de se desligar da Empresa Júnior era devido ao fato de durante a pandemia estar tendo crises de ansiedade e estar tendo insônia. Segundo Enzo, ele não estava conseguindo realizar as tarefas atribuídas a ele e não iria dar conta de executar novas atividades do projeto dentro dos prazos.

Henrique ficou responsável sozinho pela execução do serviço de projeto arquitetônico da padaria e acumulou diversas tarefas, pois ele era gerente de outros projetos em execução na Empresa Júnior.

Foi um momento difícil para Henrique e para a Empresa Júnior, isso porque o acúmulo de tarefas devido à quebra de gestão da equipe responsável pela execução do projeto fez com que as atividades não fossem executadas com a devida eficácia.

Além disso, o principal objetivo da Empresa Júnior – promover aplicação prática do conhecimento teórico aprendido em sala de aula – não estava sendo completamente atingido.

Uma semana após a saída de Enzo, Henrique convidou Larissa para compor a equipe do projeto. Larissa era estudante do primeiro período do curso de arquitetura e era membro da Empresa Júnior há um mês. Larissa, assim como Jéssica e Enzo, não havia vivenciado todas as etapas do projeto e não possuíam a experiência completa do serviço de projeto arquitetônico, apenas da fase final.

Além de Jéssica e Enzo, outros membros que compunham equipes de projetos também se desligaram da Empresa Júnior.

Isto criou uma sobrecarga de tarefas para alguns membros, especialmente para os Gerentes de Projetos.

Desafio: Como realizar um planejamento de pessoal neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Necessidade do Planejamento**

Quando Jéssica e Enzo fizeram inscrição para o processo seletivo da Empresa Júnior não sabiam muito bem sobre os desafios que iriam enfrentar. Com o início da pandemia tudo se tornou mais difícil para todos os membros da Empresa Júnior. Por isso, no início da execução do projeto é necessário que a equipe que será responsável pela execução do serviço seja informada sobre a importância da permanência dos membros na equipe para a eficaz realização e conclusão do projeto.

Também é importante que o Gerente de Projetos esteja preparado para as adversidades que podem ocorrer e devem ser enfrentadas para que a execução do serviço seja concluída, mesmo que haja substituição da equipe.

Além disso, devido à grande rotatividade de membros nas Empresa Júnior, é importante que os documentos e informações sejam salvos em uma plataforma de armazenamento em nuvem compartilhada para que não sejam perdidos dados importantes sobre a Empresa Júnioire sobre os serviços executados.



**Qual o perigo de adotarmos  
uma plataforma informatizada  
(burocratizada) de gestão?**



## Capítulo 43

# ESTRUTURA BUROCRÁTICA

*Felipe Zolini Medeiros*

Márcio e Fernanda são casados há 25 anos. Márcio é pedreiro e Fernanda é manicure de um salão de beleza. Moram na cidade de Ouro Preto/MG e tem apenas um filho, que se chama Oswaldo. Essa família não tinha uma boa condição financeira, sendo um obstáculo a mais a ser superado.

Oswaldo sempre foi um garoto muito estudioso. Na época da escola sempre tirava notas altas. Seu maior sonho é cursar Engenharia Civil. Quando terminou o Ensino Médio, fez a prova do Enem. Porém, não conseguiu ser aprovado em nenhuma universidade. Por ser um garoto muito simples e humilde, Oswaldo não teve condições de pagar um cursinho para se preparar para o próximo Enem. Após um ano de muito estudo e dedicação, tudo por conta própria, Oswaldo enfim conseguiu ser aprovado no curso em que tanto sonhava, a Engenharia Civil. O que mais tinha alegrado o garoto foi o fato dele ter sido aprovado em Engenharia Civil na Universidade Federal de sua cidade.

Chegando à Universidade como calouro, por ser um menino bem simples e humilde, não sabia tudo que a instituição de ensino poderia oferecer, como, por exemplo, projeto de extensão e Empresas Júniores. No seu primeiro ano de curso, com apenas 19 anos, Oswaldo conseguiu ser aprovado em todas as matérias do 1º período e do 2º período.

No segundo ano, Oswaldo descobriu que existia a Construção Jr, que era a Empresa Júnior da Engenharia Civil. Achou bem interessante e ficou esperando abrir processo seletivo para tentar concorrer a uma vaga. O jovem garoto terminara o seu 3º período.

do da engenharia civil sendo aprovado em todas as matérias. Porém, agora estava inscrito no processo seletivo da Construção Jr.

No 4º período, Oswaldo dá mais um passo importante em sua vida, conseguiu entrar para a Construção Jr. Nela, foi possível o jovem menino aplicar seus conhecimentos de sala de aula e aprender ainda mais sobre a profissão que iria exercer quando formar.

No 5º período, Oswaldo já estava bem acostumado com os procedimentos da Construção Jr, só que uma coisa te chamava a atenção, a plataforma informatizada de gestão era muito burocrática. Era o ponto que mais o incomodava. Um certo dia, em uma reunião geral da Empresa Júnior, Oswaldo comentou sobre tal burocracia. Mas acabou que não surtiu tanto efeito.

Após o fim do 5º período, teve eleições para a nova diretoria da Construção JR e Oswaldo foi eleito um dos diretores da Empresa Júnior.

Começando seu 6º período, o jovem promissor e talentoso, Oswaldo, coleciona em seu histórico apenas aprovações e agora era diretor da Construção Jr. Seu maior desafio na Empresa Júnior seria acabar com a burocracia, que acaba atrapalhando os projetos e a gestão como um todo.

O jovem, um certo dia, antes de dormir, ficou pensando deitado em sua cama... “O que eu posso fazer a respeito para tornar tudo na Empresa Júnior mais dinâmico?”

Até que surge uma ideia: na Construção Jr tem que ser tudo de forma mais direta e simples, sem tanta burocracia, para que assim tudo flua mais rápido e de forma mais inteligível.

Após uma noite de sono, Oswaldo acorda no dia que justamente é a reunião geral da Construção Jr. O jovem cita novamente que a plataforma informatizada de gestão era muito burocrática. Porém, agora ele chega com uma proposta para resolver tal problema e deixar tudo mais “clean” e direto.

A proposta era cortar todos os processos burocráticos e deixar tudo esquematizado no drive da Empresa Júnior, assim tudo

seria mais dinâmico e rápido. Outro ponto positivo era a praticidade, pois, pelo drive, seria possível colocar arquivo em qualquer lugar, não necessariamente estar na Empresa Júnior.

Desafio: Quais são os próximos passos para a implantação da mudança sugerida?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Estrutura burocrática**

A gestão da Empresa Júnior pode (e deve) se apoiar em procedimentos que permita a gestão interna. Porém, este aparelhamento estrutural deve servir de apoio as atividades realizadas pela própria Empresa Júnior.



**PARTE 05**



**LEQUE DE SERVIÇOS E SUBPRODUTOS**





**Qual o custo da descaracterização do leque de serviços e produtos?**



## Capítulo 44

# AMBIÇÃO DEMAIS, PRECAUÇÃO DE MENOS

*Lucca Arantes Martins*

Em uma pequena cidade de Minas Gerais, nasceu Pâmela. Filha de um marceneiro e uma empregada doméstica, Pâmela cresceu em um ambiente pacato, cercada pela simplicidade e calma do interior. Enquanto criança, ela não teve acesso às tecnologias de ponta da época e nunca teve um celular ou vídeo game de última geração, estava sempre atrasada em relação aos seus colegas de escola. E foi justamente isso que despertou sua curiosidade acerca das novas tecnologias que surgiam e tudo aquilo que havia por trás delas.

Antes mesmo de chegar ao Ensino Médio, Pâmela já estava decidida por ingressar no curso de Ciência da Computação quando chegasse a hora. Ela começou a aprender a programar sozinha, sempre pesquisando novas ferramentas e linguagens para aprimorar seus conhecimentos. Muito boa aluna, a menina simples se destacou em sua escola e com facilidade ingressou no curso de seus sonhos em uma universidade federal ainda com 17 anos.

Logo no início da graduação, Pâmela decidiu que tentaria entrar na Empresa Júnior de seu curso. Durante o processo trainee ela já conseguira se destacar ao trazer ideias inovadoras que revolucionariam a empresa. Foi aprovada no processo e se tornou membro efetivo, compondo a diretoria de projetos juntamente com sua melhor amiga, Juliana.

Após um ano na Empresa Júnior, Pâmela já havia se destacado bastante e se candidatou para a vaga de Diretora de Projetos. Como já havia provado sua capacidade, foi eleita com

tranquilidade, tomando frente em relação aos rumos do desenvolvimento de projetos.

A cartilha de serviços da empresa incluía o desenvolvimento por demanda de websites, sistemas de gerenciamento e aplicativos mobile. Porém, sempre muito empolgada com novas tecnologias, Pâmela queria fazer com que a empresa desenvolvesse também produtos próprios para vender separadamente, os chamados “softwares de prateleira”.

Incentivada por sua amiga Juliana e alguns colegas que muito a admiravam, Pâmela propôs que iniciassem o desenvolvimento de um aplicativo bastante complexo, que demandaria muito treinamento e mão de obra interna da empresa.

Ela planejou tudo, criou alguns protótipos, reuniu um conjunto de membros que se demonstraram interessados e inclusive desenhou a logomarca do aplicativo para dar uma cara ao projeto que se iniciaria.

Alguns outros membros da empresa não estavam de acordo com a iniciativa de Pâmela, alegando que a mão de obra gasta no desenvolvimento desse aplicativo desfalcaria os projetos que precisavam ser desenvolvidos para os clientes da empresa, correndo risco de excederem o tempo limite que constava nos contratos, podendo trazer grandes complicações para a empresa.

Mas Pâmela não se conteve, ela estava determinada a desenvolver seu projeto e tinha suporte de boa parte da empresa por ter conquistado a confiança de várias pessoas. Corajosa e com muito foco, ela iniciou o projeto do aplicativo e apresentou ótimos resultados logo no início. Seu time estava empenhado, todos gostavam do que estavam desenvolvendo e até então o projeto caminhava bem. A estimativa era que o projeto demorasse 5 meses para ser finalizado.

Enquanto isso, os demais membros precisavam se virar para conseguir fazer as entregas dos projetos dos clientes. Foi então

que o primeiro projeto atrasou, e a empresa foi multada em R\$1500,00 por não cumprir o que estava regido em contrato com um cliente de alto escalão.

O caos foi instaurado na empresa, membros com ideias opostas se colidiam diariamente, vários estavam deixando a empresa e sua imagem estava sendo corrompida dentro do departamento do curso. Não havia mais tanta gente interessada em ingressar na Volúpia, dada a grande instabilidade em que a empresa se encontrava.

Três meses já haviam passado após o início do desenvolvimento do aplicativo de Pâmela, mais da metade do tempo estipulado, e apenas 45% do software estava realmente pronto e testado. Inclusive, alguns membros de sua equipe deixaram a empresa por não se sentirem confortáveis em um ambiente tão conturbado. Faltava mão de obra para o projeto interno, faltava mão de obra para os projetos dos clientes, faltava organização interna e fluidez, a empresa ia por água à baixo.

Foi marcada então uma reunião para que alguma decisão fosse tomada para reestruturar a empresa e retomar o controle da direção que estavam tomando. Muitos criticaram Pâmela por seu projeto interno, alegavam que ela era a culpada por tudo que havia acontecido até ali, mas ela não queria se render.

Juliana, sua fiel escudeira, a defendeu com unhas e dentes para que ela pudesse prosseguir com o desenvolvimento do software de prateleira. No final das contas, tudo continuou do mesmo jeito. A ambição de Pâmela em ter sua ideia realizada não deixou que os planos fossem alterados. O caos tomou conta novamente: instabilidade, desconfiança, incertezas, queda de qualidade.

Com o passar do tempo, mais projetos foram atrasando, as finanças da empresa começavam a se extinguir e já era tarde demais para recuperar o tempo e o dinheiro perdido.

O projeto de Pâmela não foi finalizado, não havia quantidade suficiente de membros em sua equipe para desenvolver seu

aplicativo, e finalmente, o projeto foi deixado de lado. A empresa tinha agora 50% dos membros em relação à quando Pâmela se tornou diretora de projetos.

E esse não era o único problema: a imagem da empresa estava totalmente danificada, não havia dinheiro em caixa para pagar as contas e nem sequer gastos básicos como ajustes no estatuto e troca de gestão. Não se conseguia clientes, não se conseguia dinheiro e nem projetos, a Empresa Júnior havia sido desmoronada pela ambição incisiva de uma aluna extremamente competente, e precisou declarar falência.

Professores, alunos e coordenadores do departamento lamentavam a falência da Empresa Júnior, e todos apontavam Pâmela como a grande culpada pelo ocorrido.

Desafio: Qual ação poderia ser tomada para não ter este desfecho?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

O leque de serviços e produtos de uma Empresa Júnior é uma decisão coletava e deve ser muito bem pensada. Isto é dito, pois modificar o leque de serviços pode inviabilizar a prestação de serviços.

**A criação de subprodutos pode  
ofuscar a marca da Empresa Júnior?**





## Capítulo 45

# BAIÃO DE DOIS

*Alexsandro Nunes de Oliveira*

Edinalva, é uma das filhas em uma família de 7 irmãos, do sertão do Ceará, cidadezinha de Itarema, fruto do matrimônio entre Josivaldo e Roseane. Apesar da vida humilde e de muita luta, nunca deixou de acreditar e exaltar sua gratidão aos pais por incentivarem-na a estudar. Motivada e aguerrida como naturalmente se destaca uma nordestina, buscando sempre ajudar sua mãe com os deliciosos quitutes regionais para oferecerem aos trabalhadores de uma usina eólica instalada na cidade, enxergou uma grande oportunidade de tentar melhorar de vida e proporcionar o mesmo para sua família.

Edinalva venceu todas as barreiras impostas por uma vida dura do sertão nordestino, e após alguns anos de preparação se submeteu à prova do Enem. Mesmo com uma nota mediana aguardou pacientemente a quatro chamadas do Sisu quando consegue ingressar em uma universidade pública. Escolheu por vocação o curso de Engenharia de Alimentos, visando aperfeiçoar e desenvolver os produtos oferecidos pelo pequeno empreendimento da mãe, e obviamente empreender de maneira mais contundente valorizando a cultura e culinária nordestina.

Durante sua jornada acadêmica conheceu sua parceira Vanusa, que sempre a incentivava a persistir e buscar novos conhecimentos e novas possibilidades para apresentar diferencial em um ramo tão saturado. Em uma de suas conversas Vanusa sugere à Edinalva que procure a Empresa Júnior de seu curso com o intuito de buscar aconselhamento acerca de suas ideias. Foi então que surgiu uma grande oportunidade de buscar esse conhecimento e

vivência na prática, pois a Baião de Dois estava com processo seletivo aberto e buscando novos membros para compor seu time.

A Empresa Júnior Baião de Dois era focada em disseminar a culinária nordestina no entorno da Universidade, oferecia a um preço bem competitivo, consultorias e outros serviços com foco a auxiliar pequenos e médios restaurantes do entorno a introduzirem no cardápio comidas e temperos unicamente nordestinos. Possuíam em sua cartilha de serviços a elaboração de cardápios, indicação de métodos de conservação, análise sensorial, elaboração de tabela nutricional e treinamento em boas práticas de fabricação. Devido ao pequeno número de membros, a empresa se restringia a atender um número reduzido de clientes no entorno da comunidade acadêmica e com os serviços elencados acima.

Passaram-se dois meses e com muito brilho nos olhos, Edinalva chega em casa e compartilha com Vanusa o sucesso que obteve no processo seletivo, ela agora fazia parte do time da Baião de Dois e estava muito empolgada em começar a se engajar nos projetos de consultoria em andamento.

Após um ano e quatro meses como consultora se candidatou ao cargo de diretora de novos negócios, sendo escolhida pela assembleia por ser uma conhecedora da cultura nordestina. Competia a esta diretora definir o nicho de mercado a ser coberto pela Empresa Júnior.

Em uma das reuniões dos diretores, Ednalva indagou ao diretor financeiro Idalvan, sobre a situação financeira da empresa e sobre a necessidade de expansão dos serviços prestados. Idalvan informou que o caixa estava razoavelmente equilibrado (despesas x receitas), porém merecia atenção, visto que estava bem próximo de um investimento em um projeto que iniciaria dentro dos próximos 2 meses.

Edinalva sugeriu então que a empresa incluísse na sua cartilha, o serviço de formulação de novos produtos, isso causou certo

descontentamento de alguns diretores, pois, o quadro de membros mesmo após o processo seletivo, não se mantinha. Além disso, ainda era alto o índice de desligamento da empresa, fosse por motivo de formatura de alguns ou mesmo por falta de identificação com o negócio. Logo, a inserção de um novo serviço/produto necessitaria de dispêndio financeiro, para o treinamento da equipe ou eventualmente a aquisição de novos instrumentos, equipamentos ou softwares empregados no processo.

Edinalva como sempre, muito determinada insistia em todas as reuniões sobre a importância da inserção deste serviço, porém alguns diretores resistiam em relação não somente aos gastos provenientes da preparação para agregar esse novo serviço, mas também pelo fato de que dos poucos membros remanescentes 3(três) iriam se formar no próximo semestre letivo. Isto demandaria um novo processo seletivo e com isso novos gastos.

Vanusa um pouco mais experiente que a namorada alertou-a acerca da cautela necessária ao se fazer a inserção de um novo serviço em uma empresa que já apresentava sintomas de falta de engajamento e gerenciando crises internas por falta de pessoal para alocar em novos projetos.

Mesmo com toda a adversidade, Edinalva conseguiu a aprovação para a inserção do novo serviço na cartilha, e com isso surgiram algumas demandas pontuais. Porém, a equipe ainda não estava treinada, o que motivou as primeiras reclamações de seus clientes. Então o diretor de qualidade se viu na obrigação de recuar e apresentar ao diretor de pessoal a demanda de treinamento necessária.

Os projetos em andamento tinham prazos e não poderiam esperar, e com isso foram acumulando algumas demandas em relação aos serviços antes prestados e que se mantiveram.

Além deste cenário, um novo gargalo, pois todos os clientes viram no novo serviço um potencial gigante de inserir novos

produtos da cultura nordestina em seus cardápios. Todavia, não estavam dispostos a abrir mão dos serviços que já vinham sendo prestados e tampouco estavam dispostos a pagar a mais por isso e muito menos esperar o tempo proposto pela diretora de projetos para que o pessoal fosse devidamente treinado.

Eis que reina o caos, pois todos os membros atarefados com os projetos da Baião de Dois em andamento, além das atividades acadêmicas e pessoais se acumulando.

Com muita sabedoria e experiência a diretora geral da Empresa Júnior convocou uma reunião para que todas expusessem suas ideias em relação ao que fariam dali para adiante.

Edinalva se propôs a buscar ajuda de alguns conhecidos dela na cidade de Itarema, com o intuito de realizar de forma gratuita o treinamento do time responsável pelo novo serviço, sem custos para a Empresa Júnior. O serviço ficaria suspenso, pois a capacitação só poderia acontecer durante o período de férias, enquanto isso a empresa deveria ressarcir os clientes que já haviam contratado o novo serviço.

Este problema rendeu à Baião de Dois alguns meses de caixa zerado, e o adiamento do investimento anteriormente previsto por Idalvan. Isto tudo quase ocasionou o encerramento das atividades da Baião de Dois.

Desafio: como ajudar a Empresa Júnior Baião de Dois neste cenário?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Novos Produtos**

Todo novo produto/serviço deve estar em consonância com a cultura organizacional da Empresa Júnior. Sendo assim, sua inserção ou remoção deve estar atrelada a muitas discussões de prós e contras, além do alinhamento com dois setores importantes que é o setor financeiro e o setor de pessoal. Isto é colocado pois devem-se responder aos questionamentos como: Quanto vai custar para a Empresa Júnior? Temos pessoal e qualificação para isso? Enfim, um dos tantos erros apresentados é a modificação do leque de serviços, sem sua validação. Neste caso quase ocasionou um efeito dominó na prestação dos demais serviços.



## Capítulo 46

# MODA TUDO JR

*Júnior Jesus Gomes de Freitas*

Nascidos e criados em uma cidade pequena, Antônio Santos Silva e Raimunda Santos Silva se casaram bem jovens, como de costume naquela época e naquele local. No primeiro ano de casamento, o casal teve seu primeiro filho, que recebeu o nome de Antônio Júnior. Depois de então, com o passar dos anos, Raimunda teve mais 3 filhos e teve que se dedicar às tarefas da casa, enquanto seu marido trabalhava para manter a família.

Essa rotina se deu até que todos os seus filhos se tornassem maiores de idade. Raimunda sempre foi dedicada ao marido, a seus filhos e sua casa. Por conta da forma que sua família a criou, ela pensava que isso era o ciclo natural da vida. Portanto, ela não teve a oportunidade de fazer uma graduação. Até que um dia, sua filha mais nova, Brenda, a questionou sobre o fato de nunca ter dado continuidade aos seus estudos. Raimunda ficou muda por um instante, uma que vez que não sabia o que dizer, pois isso nunca se passara pela sua cabeça. Imagina o desgosto que seu marido teria com toda essa ousadia, ela pensou. Logo, ela respondeu que não tinha vontade de estudar mais.

Com a chegada do Enem, Brenda, ao fazer sua inscrição, fez também a de sua mãe, sem que ela soubesse. Porque a Brenda sabia que sua mãe sempre teve o sonho de ser uma Designer de moda. Ao ser comunicada pela sua filha sobre o ocorrido, Raimunda ficou a ponto de surtar, só de imaginar o que o marido iria pensar disso. Disse à sua filha que ela tinha acabado com seu casamento e que não sabia como contar ao marido. Vendo o pavor que sua mãe ficou, Brenda sugeriu que ela estudasse, fizesse a prova escondido

e caso obtivesse a nota necessária para entrar na Universidade, ela a ajudaria comunicar ao seu pai. Raimunda acatou a sugestão e juntas estudaram enquanto o Antônio trabalhava.

Após sair o tão aguardado resultado, Raimunda tinha sido aprovada na universidade da cidade, para o curso de Designer de moda. Juntamente a sua filha, Raimunda comunicou ao Antônio o fato. Ele apresentou uma certa resistência no início, mas depois, aparentemente, aceitou a ideia de que ela poderia estudar.

Sem nenhum impedimento, com 48 anos, Raimunda começou seus estudos e se preocupava apenas com uma coisa: nunca havia experimentado o mercado de trabalho. Em uma conversa com Brenda, Raimunda expôs sua preocupação. Como sua filha era muito esperta, falou para sua mãe da existência das Empresas Juniores e que a do curso de Designer de moda estava com processo seletivo aberto. Ela logo se interessou pelo projeto. Participou da seleção e com muita dificuldade, pelo fato de estar concorrendo com pessoas mais jovens e com pensamentos mais atuais, passou.

No processo Trainee da Empresa Junior Moda tudo, fora proposto a criação de um novo produto para a empresa. Raimunda, que sempre gostou do assunto e viu que em uma novela estava passando um garoto e uma garota que usavam luvas diferenciadas, pensou em criar luvas fashions personalizadas que poderiam ser produzidas com o maquinário da Moda tudo.

Chegando o dia da apresentação, Raimunda, que já estava com tudo pronto e preparado para a apresentação, inclusive um exemplar da Luva fashion, apresentou, muito apreensiva, sua ideia. Todos a aplaudiram de pé e a ideia foi a mais votada para se tornar um projeto oficial da Moda tudo.

A principal decisão a ser tomada era qual seria o nome da luva fashion produzida pela Moda tudo. Criaram um formulário para sugerirem os nomes e depois outro para a votação. O nome



escolhido foi “Fashand”, uma junção de “fashion” com “hand” (mão). Passaram a produzir e fizeram uma parceria com a Empresa Júnior de marketing da universidade para divulgarem o lançamento da luva Fashand dando ênfase total à luva. Com poucas semanas, a luva fez muito sucesso e a demanda do produto aumentava a cada dia que se passava. Logo, a Fashand se tornou o produto número 1 da empresa.

Preocupados apenas com o êxito do novo produto, investiram ainda mais na divulgação deste. Colocaram banners nas salas da empresa na universidade. Mudaram as fotos de perfil das redes sociais para fotos da Fashand, bem como o nome das redes sociais. Com o passar do tempo, os outros produtos se tornaram esquecidos, tanto pela comunidade quanto pela Moda tudo.

Porem, passado o sucesso estrondoso da Fashand, a empresa se encontrou com grandes dificuldades de obterem demandas de seus produtos anteriores ao Fashand, apesar de todo sucesso que a luva teve. Ou seja, um produto ofuscou o leque de produtos da empresa.

Desafio: Você consegue identificar qual e quando foi o erro da Empresa Júnior Moda tudo? O que poderia ser feito para reverter essa situação ou remediá-la?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Definição de segmento de mercado e leque de produto**

A segmentação de mercado ajuda a entender como se dá o consumo de uma parcela da população. Desta forma, este “entender” viabiliza a possibilidade de criar um grupo de produtos que atendam estas necessidades.

**PARTE 06**



**FINANÇAS E PRECIFICAÇÃO**



**Qual pode ser o estrago das finanças  
mal geridas?**



## Capítulo 47

### ATI JR

*Gabriel Ribeiro de Oliveira*

Rafael sempre teve o sonho de trabalhar com tecnologia, mais especificamente com linhas de códigos. Desde pequeno teve contato íntimo com computador e a liberdade que tinha, lhe ajudava a explorar novas ideias, tendências e aprender cada vez mais. Como Rafael era do interior, em teoria, tudo estava mais distante, mas graças a sua habilidade de explorar a globalização, Rafael sempre esteve um passo a frente dos garotos e garotas de sua idade.

Aos 18 anos, Rafael tomou, o que era até o momento, a decisão mais fácil de sua vida, a escolha de Sistemas de Informação no processo seletivo para a Universidade. Os frutos de ser um garoto dedicado começaram a aparecer naquela aprovação, Rafael acabara de se mudar para São Paulo. Garoto do interior se viu lisonjeado com tudo aquilo que estava vivenciando. Este foi início de um sonho!

Na faculdade, Rafael conheceu Paola, uma jovem com características muito parecidas com as dele e com uma habilidade incrivelmente alta para a programação. Paola com apenas 18 anos já havia vendido projetos e já era convidada para processos seletivos de Startups de São Paulo. Ali começava uma parceria de sucesso, Paola com sua habilidade de fazer códigos incríveis e Rafael com sua grande habilidade de transformar os códigos em algo com excelente experiência para o usuário. Para eles faltava apenas uma coisa, alguém que pudesse vender as suas ideias e seus trabalhos.

Diante da necessidade de serem vistos e de monetizar toda aquela habilidade eles tiveram a brilhante ideia de se inscreverem em uma Empresa Junior da faculdade que cursavam. Após aprovação no processo seletivo da ATI Jr., Rafael e Paola mergulharam de ponta na empresa e rapidamente mostraram a todos que a habilidade deles poderia ser algo extremamente útil para a empresa.

Andreia, responsável por vendas na ATI Jr. comprou a ideia de Rafael e Paola e logo começou a tentar vender um projeto para algum comércio do bairro. O primeiro cliente da ATI Jr. após a entrada de Rafael e Paola foi uma academia de médio porte que ficava próximo a faculdade. O pessoal da academia queria um simples sistema que pudesse alocar as fichas dos clientes. O projeto foi um sucesso!

O cronograma estipulado pela equipe de planejamento era de 5 meses para finalização do projeto. Mas a equipe de programação, agora comandada por Paola estava tão empolgada e empenhada que conseguiram finalizar todo o projeto em 3 meses. O cliente ficou extremamente satisfeito e impressionado com o que eles entregaram. Era muito mais do que eles esperavam e não tardou para que a academia mostrasse interesse em iniciar uma transformação digital junto à ATI Jr.

O marketing boca a boca feito pelos sócios da academia fez com que a procura por orçamentos para projetos aumentasse de forma nunca vista na ATI Jr. A equipe se reuniu e decidiu aumentar o quadro de voluntários e focaram nas áreas de vendas, programação e design. Eles ainda não entendiam que não colocar ninguém ao lado de Carlos, o tesoureiro, traria consequências desastrosas no longo prazo para a Empresa Júnior.

Com a nova equipe já treinada, começava ali uma nova fase na ATI Jr, os estudantes estavam encantados com tudo aquilo e faziam de tudo para que seus projetos fossem cada vez mais conhecidos. Os clientes não paravam de chegar. O auge da Empresa



Júnior foi um projeto feito para uma empresa alimentícia de São Paulo. A ATI Jr. desenvolveu um sistema completo de compra e venda para a empresa, desde a logística de estoque até a pós-venda. Devido à satisfação da empresa, posteriormente foi adicionado um Marketplace no sistema.

O projeto da empresa alimentícia, que era o maior até o momento. Este projeto fez com que o fluxo de caixa aumentasse consideravelmente, ao menos era a expectativa que os colaboradores tinham. Decidiram fazer uma reunião para selecionar quais seriam os próximos passos da Empresa Júnior e onde investiriam o dinheiro que haviam gerado.

Rafael sempre quis ajudar, e entendia que parte do valor deveria ser investido em projetos sociais. Paola pensava um pouco diferente, ela acreditava que todo o valor deveria ser investido em equipamentos de alta performance para aumentar ainda mais a eficiência. Já Andreia acreditava que deveriam investir metade do dinheiro, com foco no longo prazo.

Chegou a vez de Carlos apresentar os números. Para surpresa de todos os presentes o valor era bem abaixo do que eles estavam esperando. A indagação que todos fizeram, quase que simultaneamente, foi: “Para onde foi todo o dinheiro?”. Essa pergunta Carlos não sabia responder com exatidão.

Os controles de custos e a gestão de fluxos de caixas não eram preparados para receber a quantia que a empresa havia arrecadado. Todos tinham a certeza de que Carlos não havia agido com desonestidade e apenas neste momento perceberam que o erro da empresa foi não procurar reforçar a área de Finanças e todos os seus processos.

Eles desenvolveram tantos sistemas de controle para várias e empresas e esqueceram uma parte importante, o controle interno. Todo aquele trabalho pareceu ser em vão!

Desafio: Ajude Carlos e a ATI Jr. a atualizar seus processos de gestão financeira e de controle de custos para que toda a arrecadação e custos sejam registrados e que a área financeira seja um agregador e não um problema para a empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A gestão financeira é um elemento importante em Empresas Júniores, pois mesmo sendo uma empresa sem fins lucrativos, a Empresa Júnior não visa prejuízos. Ou seja, há de se observar quais são os custos de um projeto, para que estes tenham viabilidade financeira de serem executados. Estas movimentações financeiras devem ser todas registradas para que nenhuma dúvida “paire no ar”.

## Capítulo 48

# MINING JR

*Days Juliana Barbosa de Souza*

Helena, uma moça simples de uma periferia de Belo Horizonte/MG, estudava em uma escola pública em sua comunidade pela manhã e à tarde trabalhava em uma pequena loja de calçados dos seus pais. Devido ao seu perfil simpático e ser ótima comunicadora, conseguia vender muito bem quando estava trabalhando.

Apesar dos seus pais não terem estudado, Helena, influenciada pela região mineradora em que morava, sonhava em ser Engenheira de Minas e estudava muito para sua aprovação. E ela conseguiu ser aprovada em uma universidade pública, o que foi um grande orgulho para seus pais.

Depois de três semestres na universidade, Helena queria antecipar conhecimentos técnicos da mineração e desenvolver habilidades comportamentais que julgava necessárias para a profissional que estava construindo. Por isso, ela entrou como trainee na Mining Jr, Empresa Júnior do seu curso.

Helena se dedicou no processo trainee e, devido suas afinidades com a área de finanças, foi efetivada como assessora da Diretoria de Administrativo-Financeiro. Em pouco tempo de empresa, Helena se destacava por seu engajamento, além de estar auxiliando no fechamento de projetos por suas ótimas técnicas de negociação.

Quando estava com apenas seis meses de efetivação, surgiu um novo desafio para Helena. O atual Diretor de Administrativo-Financeiro passou em um estágio e teve que se afastar da empresa, deixando assim o seu cargo em vacância. Helena então,

apesar de receosa pelo pouco tempo de empresa, assumiu a diretoria se tornou a nova diretora.

Apesar da Mining Jr ser um local de constante aprendizado e desafios para os alunos que participavam dela, os professores do Departamento de Engenharia de Minas não reconheciam o trabalho dos alunos e achavam que era uma perda de tempo aquelas atividades. Esse posicionamento do departamento incomodava muito Helena e ela sempre pensava como poderia mostrar aos professores que a empresa estava tendo bons resultados.

Ao completar dois meses como diretora, Helena conseguiu fechar o maior projeto feito pela empresa até o momento, conseguindo um alto faturamento para a Mining Jr, que estava no vermelho. Foi um projeto grande e desafiador, mas ao final tudo deu certo.

Com o dinheiro faturado pelo projeto, Helena então decidiu reformar a sala da empresa, visto que esta tinha uma estrutura precária e um local apresentável era muito importante para dar maior credibilidade à empresa. Helena pensava também que ao reformar a sala, além de favorecer as negociações com os clientes, seria uma maneira de mostrar ao departamento que a Mining Jr estava crescendo.

Nas reuniões seguintes da Empresa Júnior a ideia de Helena foi debatida e aprovada por todos.

Com a aprovação de todos, Helena focou na reforma por alguns meses, não poupando esforços e dinheiro para que a sala ficasse impecável. A estudante contratou uma Empresa Júnior da arquitetura para realizar o projeto e acompanhou cada passo realizado.

A nova sala ficou linda, espaçosa e com um design muito moderno, exatamente como Helena sonhou. Entretanto, para ter esse resultado foi necessário usar todo o dinheiro adquirido com o projeto, fazendo com que a empresa voltasse para uma situação financeiramente difícil.

Helena acreditava que conseguiria fechar novos projetos com facilidade pelo ótimo momento que estava vivendo como direto-

ra e assim a empresa voltaria a crescer. Porém, nos meses seguintes houve uma queda no mercado mineral e a Mining Jr não conseguiu fechar nenhum projeto.

Os membros, desmotivados, começaram a reclamar pela falta de capacitações oferecidas pela empresa, mas a Mining Jr só possuía em caixa um montante mínimo para custear suas despesas legais e por isso não conseguia pagar cursos para seus membros.

Desafio: O que Helena poderia ter feito para evitar este cenário dentro de sua EJ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Gestão Financeira**

A gestão financeira tem como objetivo central o gerenciamento dos recursos da empresa. Assim, ela é determinante para apontar quais são as limitações de recursos, oportunidades de investimentos e aferição de resultados obtidos. Dessa forma, visa garantir que a empresa tenha dinheiro suficiente para manutenção e crescimento próprio.



## Capítulo 49

# A TRANSPARÊNCIA DO SETOR DE FINANÇAS NAS EMPRESAS JUNIORES

*Ítalo Henrique Viana de Sousa Tran*

João Carlos era um menino de uma família abastada da cidade de Belo Horizonte, desde cedo estudou nas melhores escolas da cidade, fazia curso de idiomas, esportes, adorava estudar finanças pessoais e modelos de investimentos em ações, entre tantas outras atividades que preenchiam todo o seu dia.

Ao chegar ao fim do Ensino Médio, no ano de 2018, João prestou o vestibular para o curso de Direito, pois via nessa profissão uma maneira de levar justiça e dignidade para a população menos favorecida. Depois de um ano de estudos intensos ele conseguiu passar na Faculdade de Direito em uma universidade federal do interior de Minas Gerais, sendo essa a realização de um sonho a muito tempo planejado.

A primeira semana na faculdade foi para conhecer os colegas de sala e as oportunidades que a universidade pública poderia proporcionar em sua vida acadêmica. Sendo assim, nessa semana de acolhimento ouviu uma palestra de alguns estudantes que faziam parte de uma Empresa Júnior do curso de Direito, a Justir, a qual era um projeto de extensão que tinha a finalidade de levar a vivência empresarial e a prática jurídica que é pouco vista na academia.

Nessa palestra os alunos falaram sobre os benefícios de se participar de um projeto dessa magnitude e o quanto isso poderia agregar no currículo dos estudantes do meio jurídico. Entretanto, o que realmente lhe chamou a atenção foi a explanação da diretora financeira da empresa, Marina, pois esse assunto

sempre despertava muita curiosidade nele. Diante desse fato, ele decidiu que iria participar do processo seletivo que ocorreria dali a uma semana.

Chegou o grande dia da seleção e João estava extremamente ansioso e nervoso para o processo. No entanto, passados alguns dias ele descobriu que tinha sido selecionado e iria começar na próxima segunda. No momento da sua escolha o pessoal da gestão de pessoas observou sua facilidade com finanças e trabalho em equipe e por isso o colocou na diretoria administrativa/financeira da empresa.

Em um primeiro momento, ele enfrentou muitas dificuldades para conseguir gerir as planilhas do financeiro, pois elas eram bem complexas e necessitavam de muitos dados que o pessoal da gestão não possuía. Isso ocorria pois ainda não tinham um planejamento eficaz e um controle sobre as atividades financeiras da empresa, o que gerava desconfianças nos outros colaboradores.

Devido a tal situação, no decorrer do tempo, João começou a perceber que as relações na empresa estavam muito superficiais e que a desconfiança dos colaboradores quanto a gestão financeira do negócio estava cada dia pior. Isto gerava pequenas desavenças e impedia o grupo de seguir adiante. Muitos deles não apresentavam as notas fiscais ao comprar produtos para a empresa. Estas compras sempre geravam problemas no fechamento do caixa no final do ano, em especial na produção do Livro Caixa.

Além disso, era prática comum na empresa a movimentação financeira sem a devida notificação ao diretor financeiro, chegando em diversas ocasiões solicitações de reembolso para compras que não haviam sido autorizadas.

Diante deste cenário, João e Marina decidiram procurar soluções para resolver esse impasse que estava minando a empresa. Nesse sentido, eles buscaram auxílio com outras Empresas Juniores que estavam a mais tempo no mercado e, con-



sequentemente, passaram já tinham passado por problemas semelhantes. Sendo assim, começaram a ligar para empresas conhecidas da universidade e também de outras faculdades que pudessem lhes ajudar.

Após alguns dias conseguiram conversar com a “Solutions Cross”, Empresa Júnior do curso de administração de uma universidade referência em Minas Gerais que também passou por esses problemas no início da sua jornada nos movimentos juniores. A Solutions Cross os aconselhou a procurar os colaboradores da gestão passada para que eles pudessem passar os documentos do livro de caixa e outras informações financeiras. Ademais, recomendou que o diretor administrativo cobrasse as notas fiscais dos produtos comprados para a empresa, tentando evitar uma harmonia artificial que fazia com que especialmente a diretoria financeira ficasse pisando em ovos, muitas vezes, com os outros membros da equipe.

Além disso, a Solutions Cross sugeriu acrescentar na cultura da empresa a elaboração de diversas planilhas que ajudam no controle do fluxo de caixa, técnicas de engajamento da equipe nos processos financeiros da empresa, entre outras ações que teriam como finalidade mitigar as diligências que estavam ocorrendo.

Por fim, após as mudanças na gestão da empresa começou-se a expor os fluxos de caixa nas reuniões gerais, disponibilizando-se também formulários para que as questões dos membros relacionadas ao setor financeiro pudessem ser sanadas tanto pela Marina quanto pelo João.

A partir deste momento João já estava desempenhando seu trabalho com maestria na empresa. Depois desses acontecimentos o clima na empresa apresentou uma estrondosa melhora, o que os levou a bater as metas estipuladas naquele ano e cumprirem, pela primeira vez na empresa o planejamento financeiro.

Desafio: Como melhorar ainda mais a transparência da gestão administrativa financeira da Empresa Júnior Justir?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Agilidade e transparência**

A atualização de meios eletrônicos são soluções muito uteis na gestão financeira das informações na Empresa Júnior. Além de deixar disponível para conferências, também ajuda na atividade de cadastro de novos lançamentos.

## Capítulo 50

# PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO FLUXO DE CAIXA

*Lívia Goes*

Luísa, então coordenadora financeira da Empresa Júnior de seu curso, tinha o perfil de meticulosa e sistemática, embora houvesse falhas quanto a gestão documental dos procedimentos por ela adotados na coordenadoria, pois seus traços individualistas interferiam na confecção de tais documentos. Porém, durante o recesso semestral, foi contemplada com uma Bolsa de Estudos para realizar intercâmbio voltado para pesquisa, o que levou a um desligamento repentino da Empresa Júnior.

Diante disso, Helena foi designada cargo tal cargo. Ela, até então, exercia o cargo de assessora de uma outra Diretoria. Isto ocorreu pois o cargo de assessor financeiro não havia sido preenchido durante a gestão. Embora insegura quanto ao novo desafio, Helena prontificou-se a aceitá-lo. Entretanto, deparou-se com inúmeras competências e termos técnicos desconhecidos para si. Ela teve estudar e pesquisar muito para entender a nova realidade. Fazendo desta forma, Helena onerou as atividades da coordenadoria.

Dentre todos os processos específicos da área, o que mais lhe interessou foi o Planejamento Financeiro, que tinha como objetivo mapear e delimitar as demandas a serem atendidas durante a gestão. Tal processo incluía desde os materiais motivacionais aos de escritório. Ou seja, este processo era um guia para a gestão dos resultados monetários da Empresa.

Como encontravam-se no meio da gestão, o Planejamento vigente havia sido elaborado pela antiga coordenadora. Contudo,

o documento possuía parâmetros específicos, denominados de prioridades, cuja definição de cada classificação não havia sido documentada e nenhum outro membro possuía conhecimento total acerca dos mesmos. Helena foi levada a deixar essa segmentação de lado durante suas atividades. Posteriormente, definiu sua nova rotina no Planejamento Financeiro da seguinte forma: mediante solicitação das Diretorias, realizava uma consulta superficial à documentação, e cedia a aprovação caso encontrasse a demanda ou algo semelhante no documento.

Concomitante a isso, Helena realizava o controle do fluxo de caixa da Empresa. Ela documentava os movimentos de entrada de acordo com os extratos bancários e os de saída segundo as solicitações aprovadas.

No decorrer da gestão e do período, as atividades avaliativas e seminários das disciplinas cursadas foram aproximando-se. Helena teve que mudar sua rotina para que pudesse direcionar seu foco para estas. Ela passou a aprovar toda e qualquer solicitação de insumos monetários apenas baseando-se no montante acumulado no caixa.

Para a surpresa de todos os membros, assim que foi iniciada a produção da documentação necessária para a realização da troca de gestão, chegaram à conclusão de que o caixa atual era insuficiente para cobrir as despesas cartoriais. A Empresa Júnior teve que recorrer a reserva de caixa criada para emergências. Apenas o Diretor Presidente possuía autorização estatutária para realizar esta movimentação, sendo essa de valor equivalente aos custos vitais para manutenção da Empresa Júnior enquanto Associação.

A negligência junto aos documentos iniciada por Luísa e a falta de conhecimento técnico sobre os processos e terminologias de Helena, bem como o descaso com o documento criaram um grande problema na Empresa Júnior.

Desafio: O que poderia ter sido feito para se evitar todos os problemas na parte de Planejamento Financeiro?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro é algo que deve ser criado coletivamente na Empresa Júnior. Após sua criação, a diretoria responsável pela sua execução, manutenção e atualização deve adotar instrumentos computacionais transparentes. Esta medida ajuda a dar ciência a todos os membros sobre quais são as regras para se utilizar as finanças pela Empresa Júnioire qual é o montante existente.



**O que acontece quando o preço está distante da realidade dos custos?**





## Capítulo 51

# O DOCE DE LEITE DAS AMIGAS

*Anna Luiza Polycarpo Cunha*

Bárbara gostava da parte de indústrias e processamento de alimentos, tinha ideias sobre empreender na área, mas nunca chegava à parte prática em si. Já Vitória, ainda não sabia ao certo o que queria do curso e gostava mais de aproveitar a vida enquanto estava na universidade.

No 5º período do curso realizaram uma matéria de Tecnologia de Alimentos, na qual aprenderam sobre os princípios de conservação e processamento de alimentos e também sobre as interfaces da industrialização dos mesmos.

Em uma aula prática ao realizar a produção de doce de leite que fora produzido com ingredientes locais e na própria universidade, a professora da disciplina disse que na escola não havia uma Empresa Júnior que pudesse oferecer produtos como doce de leite para moradores da cidade, visto que era um doce presente nas mesas de várias famílias.

Num belo domingo durante um almoço em família, Bárbara percebeu que o doce de leite sempre estava presente na mesa e ao conversar com a avó lhe perguntou onde a mesma o havia comprado, e a avó lhe respondeu:

- Este doce de leite é o melhor da região Bárbara, até os vizinhos o compram também, porém só conseguimos comprá-lo quando o fornecedor vem até nossa cidade. Seria bom se tivéssemos um doce de leite caseiro e tão gostoso quanto este aqui na cidade.

E Bárbara lhe respondeu: - Sim vó, seria legal mesmo!

Ao retornar para casa naquele dia Bárbara pensou sobre o que a avó lhe dissera e logo lhe veio à mente a ideia de fabricar

um doce de leite que poderia ser produzido no próprio laboratório da universidade e comercializá-lo na cidade, tal como a professora já havia lhe falado.

Os dias foram passando e ela resolveu contar sua ideia para a amiga Vitória, que também se empolgou com a ideia e juntas resolveram buscar auxílio de um professor de empreendedorismo que lhes disse que era possível criar uma Empresa Júnior para que assim ampliassem seus conhecimentos e empreendessem na área.

As garotas gostaram da ideia e resolveram investir no projeto. Não fizeram um processo de seleção para definir os cargos da empresa e assim Bárbara e Vitória se nomearam como presidente e vice-presidente, respectivamente. Bárbara ficaria responsável por conseguir a matéria prima, entrar em contato com os fornecedores e Vitória ficaria responsável por estabelecer a comunicação com os clientes.

Como tinham mais duas amigas em comum resolveram chamá-las para que participassem da Empresa Júnior também, dividindo seus cargos entre o financeiro e marketing.

Bárbara sabia que o trabalho seria árduo, mas que traria uma grande recompensa para os moradores e consumidores da cidade. Assim, ela correu atrás dos fornecedores da matéria prima, das embalagens e após conseguir tudo começaram a fazer a produção do doce de leite no próprio laboratório da universidade.

Vitória procurava possíveis consumidores, fazia propaganda nas festas e repúblicas que frequentava além dos próprios moradores da cidade.

Assim, deram início a fabricação do doce de leite na universidade e começaram as vendas. A avó de Bárbara começou a divulgar o doce para os vizinhos e assim foi passando adiante fazendo das vendas um sucesso pela região.

Com o passar do período do curso, as amigas tinham que conciliar as atividades da Empresa Júnior com as atividades cur-

riculares em si, sobrecarregando-as. Bárbara ainda sim conseguia conciliar suas tarefas, já Vitória se viu sobrecarregada e não estava conseguindo manter a comunicação com os clientes.

Após dois meses de vendas, vários clientes começaram a reclamar que estavam comprando o produto por um valor mais alto do que o preço inicial. Bárbara sem entender o que estava acontecendo resolveu pedir a explicação de um dos clientes que lhe dissera que Vitória lhe vendeu um produto por um valor mais alto.

A partir do momento que Bárbara soube da atitude da amiga, foi logo tirar satisfações com Vitória que lhe disse que com todas as atividades que estava fazendo não conseguiu conversar com a equipe. Isso pois, poderia ser feita uma política de diferenciação de preços. Segundo Vitória, havia clientes com maior poder aquisitivo que poderiam pagar mais pelo produto. Entretanto, esta diferenciação de preços não havia sido comunicada a empresa, muito menos discutida entre os membros.

Esta política de diferenciação de preços acabou resultando em perda de confiança de alguns clientes e assim as vendas diminuiriam.

Desafio: Como ajudar as amigas para que resolvessem a situação e não precisasse fechar a empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A política de preços de produtos ou serviços é algo que deve ser bem estruturado no início da criação dos mesmos. Modificar esta política é algo que deve ser bem pensado e comunicado aos clientes de forma clara, incluindo as justificativas pelas mudanças.

**Precisamos falar sobre  
gestão dos custos?**



## Capítulo 52

### ALI JR

*Laís Maria Martins Lopes*

Clarice é uma jovem de 22 anos, paulista, que sempre sonhou em passar na Universidade Federal, de uma família bem simples e do interior

Graças ao apoio dos pais e sua dedicação, conseguiu realizar o seu sonho e saiu de casa para estudar em uma federal. Largou tudo em sua cidade e partiu em rumo a Ouro Preto/MG, onde iniciou o curso de Ciência e tecnologia de Alimentos.

Durante o primeiro período da faculdade, Clarice assistiu uma aula de introdução ao curso, onde foi apresentado diversas formas de agregar conhecimento fora da sala de aula durante os anos de graduação. Nestas aulas algo a chamou atenção... as Empresas Juniores. Seus olhos brilharam, pois viu que isso era uma oportunidade única para seu crescimento pessoal e profissional. Naquele momento, ela decidiu que queria fazer parte daquilo.

Quando chegou em seu terceiro período, Clarice já se sentia confiante para participar do processo seletivo da Empresa Júnior de seu curso, a Ali jr., que prestava serviços como controle de qualidade, consultorias, rotulagens e a análise para as empresas do ramo alimentício.

Com as inscrições abertas, Clarice não perdeu tempo e foi logo fazer a sua. Ao término do processo, foram liberados os candidatos aceitos, e claro que Clarice foi aceita e ainda se tornou destaque no processo seletivo. Ela não poderia estar mais feliz, pois viu que seu esforço tinha valido a pena.

Clarice foi alocada na diretoria financeira, e de cara notou algo bem estranho, a empresa não possuía gestão de custos dos

serviços prestados. Além disso, a Empresa Júnior não obteve nenhum lucro no último período.

Clarice foi conversar com Júlia, uma membra que já estava na Ali Jr desde sua fundação e que havia ocupado o cargo de diretora financeira. Ela lhe contou que eles possuíam uma planilha com os preços dos serviços tabelados, sendo que eles não levavam em consideração o tamanho do projeto e sim o preço praticado pelo mercado. Ou seja, a Empresa Júnior se mantivera praticando preços abaixo do que o necessário. Além disso, havia o fato deles não possuírem muitas experiências.

Depois dessa conversa com Júlia, Clarice voltou para casa com aquilo na cabeça e sem ter muito conhecimento em análise e gestão de custos, se dedicou em entender a sua necessidade, ela estava determinada em mudar esse cenário.

Depois de muitos estudos sobre finanças, Clarice estava preparada para levar o questionamento aos demais colegas. Ela montou uma apresentação para expor a falha que havia sido cometida e propôs uma nova gestão de custos para os serviços que a Ali Jr prestava.

Ao fim de sua apresentação, o silêncio reinou, para surpresa de Clarice, que estava confiante com sua proposta.

Seu trabalho não chamou atenção de seus colegas, que se manifestaram contra a mudança de valores, pois sentiam que esses valores, se praticados, iriam afastar os clientes.

Argumentaram que os clientes pagavam mais barato por ser um serviço prestado por uma Empresa Júnior com estudantes não tão qualificados. Ou seja, achavam que era normal não obterem lucro... Afinal, segundo o que disseram, a “experiência profissional” que a Ali Jr proporciona era suficiente.

Um tanto quanto desapontada, Clarice entendeu o lado dos colegas e desistiu de implementar a gestão de custos naquele momento, mas continuou na Empresa Júnior, por acreditar que se-



ria uma ótima oportunidade de crescimento para ela, mas ainda pensava em formas de fazer sua ideia ser aceita.

Desafio: Como convencer os membros da Ali Jr da necessidade de implantar uma gestão financeira? E se convencidos, quais passos deveriam ser dados?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Gestão de custos**

A gestão de custos é importante para saber quanto cobrar pelo serviço prestado. Quando não há essa gestão a empresa pode cobrar valores que não condizem com a realidade. Fazendo desta forma torna difícil possuir uma margem de financeira viável para treinamentos, por exemplo. Além disso, prejudica o crescimento da mesma. Investir em uma boa gestão de custos garantirá melhores condições de trabalho e aprendizado para seus próprios membros.



**PARTE 07**



**COMUNICAÇÃO E CONCORRÊNCIA**



**Qual o custo da má gestão de  
comunicação?**



## Capítulo 53

# ANA E A EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO

*Larissa Battaglini Xavier Silva*

Ana Luíza havia acabado de entrar em uma universidade da qual sempre sonhou em fazer parte no curso de Turismo, área que manifestou interesse desde o término do seu ensino médio há um ano. Ao ingressar na universidade ocorreu um evento de recepção de calouros, e nele, ela ficou sabendo que o processo seletivo da Empresa Júnior de seu curso estava aberto. Ansiosa por aproveitar todas as oportunidades possíveis do meio universitário, prontamente se apresentou no dia da seleção.

Durante o processo seletivo, ela percebeu que a maioria dos candidatos eram de períodos mais finais do curso. Porém, isso não a intimidou muito menos a desanimou, Ana encarou todas as etapas do processo com muita atenção.

Inicialmente houve a realização de uma prova, que abordava diversos conteúdos relacionados à produção de eventos, atividade principal daquela empresa que, além de realizar eventos, também realizava mentorias a outras empresas.

Os assuntos da tal prova eram teóricos, o que Ana Luíza pouco conhecia. Porém, a parte prática já era mais conhecida por ela, visto que, durante suas férias ela auxiliava na empresa de eventos de sua mãe, que trabalhava especificamente com casamentos.

As outras etapas da seleção ocorreram de maneira mais tranquila que a prova, pois ela era bem extrovertida e carismática, o que a auxiliou muito nas dinâmicas em grupo e na entrevista final.

Depois de alguns dias terminados o processo, ela foi chamada para conversar com os recrutadores, que, observando a proatividade de Ana Luíza, e levando também em consideração que

ela cursava ainda o primeiro período, ofereceram a ela uma vaga como estagiária. E em um segundo momento, havia a perspectiva de mudar de cargo, a medida que antigos membros se formassem, e, claro, ela adquirisse um pouco mais de experiência e conhecimento. Ana Luíza aceitou muito feliz a proposta e logo começou a auxiliar nas atividades da empresa.

Com a chegada do segundo semestre, Ana não teve interesse em cursar eletivas que abordavam a gestão de pessoas, focando apenas em eletivas que envolvessem produção de eventos. Ela acreditava que a experiência que estava obtendo na Empresa Júnior em relação a gestão de pessoas era suficiente. Ela pensava assim, pois eles possuíam bons critérios de seleção, boa organização do trabalho e mantinham atividades de integração que uniam o grupo, tendo como resultado um excelente trabalho em equipe.

Seu trabalho na empresa girava em torno das pesquisas de satisfação, onde ela criava e aplicava os questionários pós evento, pontuando o quê foi positivo e negativo nos eventos. Durante os eventos, ela também trabalhava na área de credenciamento, já que estava acostumada a recepcionar os convidados dos casamentos que sua mãe produzia.

No terceiro período, mais da metade dos alunos da Empresa Júnior se formaram, restando apenas Ana Luíza e mais 3 colegas, que atuavam na organização e protocolização do cerimonial e etiqueta dos eventos. Então, eles se realocaram nos cargos da empresa: Ana Luíza ficou como coordenadora de RH, Pedro ficou como gestor financeiro, Cláudia permaneceu em seu cargo de coordenadora de cerimonial e etiqueta, por fim Isabela ficou como coordenadora de mídias e marketing o que fazia também assumindo a Diretoria Geral.

Ana aceitou o novo cargo com muita confiança, pois sabia que os semestres anteriores essa área da empresa era muito ativa e eficiente, criando um bom ambiente de trabalho, e se prontifi-



cou em manter a mesma qualidade de seus antigos colegas. Seu primeiro trabalho nesse cargo, seria então, realizar um novo processo seletivo, para preencher os demais cargos vagos.

Visando criar bons critérios para seleção, ela pesquisou modelos que poderia seguir e aderiu o modelo de dinâmicas em grupo e também levar em consideração o coeficiente de cada aluno. Em caso de alunos do primeiro período, aplicar a mesma prova que realizou quando entrou para a empresa.

No primeiro dia de seleção, a dinâmica criada ocorreu com uma atividade de integração. Porém, Ana Luíza não se atentou que a maioria dos candidatos eram do primeiro período e de sua sala, onde ela fez a divulgação sozinha. Isto ocorreu, pois esqueceu de solicitar auxílio do marketing para uma divulgação de maneira mais ampla, com as redes sociais e alcançando demais períodos do curso.

Após selecionar os candidatos, Ana Luíza decidiu qual cargo cada aluno ocuparia, de acordo com o que era necessário para a empresa. Os selecionados aceitaram, cada um deles, com bastante animação, visto que a Empresa Júnior de turismo era muito bem vista dentro do curso.

Para introduzir os novos integrantes da empresa, foi feita uma postagem no instagram, apresentando cada um, o que gerou um certo alvoroço no curso, pois muitos alunos se sentiram injustiçados. Eles alegavam que nem sabiam sequer que havia acontecido um processo seletivo. Porém, Isabela, que geria as redes sociais, não conseguiu responder os comentários, pois estava muito sobrecarregada com a Diretoria Geral.

A empresa estava funcionando normalmente, com cada aluno se adequando ao seu cargo. Entretanto, quando começou um aumento nas demandas, os cargos se embolaram, cada um correndo para resolver problemas com os quais tinham mais prática, ignorando-se os cargos preestabelecidos. Além disso, toda a

equipe começou a reclamar sobre sobrecarga de trabalho. Ana Luíza não entendia muito bem as reclamações, visto que a quantidade de demanda comparada com os semestres anteriores estava ainda mais baixa. Neste cenário, Ana Luíza também se sentia muito mais cansada do trabalho.

O ambiente da empresa começou a ficar mais hostil, e as demandas começaram a se atrasar. Para piorar Isabela, Cláudia e Pedro, saíram da empresa por não aguentarem os estudos com o trabalho na Empresa Júnior. Ana ficou sem saber o que fazer para reorganizar a empresa, voltando com a pontualidade nos prazos e recuperando a boa imagem dela.

Ana estava a ponto de também abandonar seu cargo, o que poderia indicar o fechamento daquela EJ.

Desafio: Como você pode ajudar Ana a resolver essa situação? Quais foram os erros que ela cometeu? Ajude Ana a recuperar a EJ do curso de Turismo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Gestão de comunicação interna na Universidade é uma das tarefas da Empresa Júnior para que suas ações sejam todas conhecidas pelos estudantes, professores e administração. Nesta parte há a gestão de redes sociais e também de documentos.

## Capítulo 54

# GESTÃO DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTE MAL FEITA

*Clara Costa Roni*

Gabriela era uma estudante muito dedicada e interessada em aprender coisas novas. Quando se formou no Ensino Médio conseguiu logo passar na faculdade e começou a cursar direito em uma universidade federal.

Desde seu primeiro período se inscreveu nos projetos da universidade, o primeiro programa que entrou foi a Empresa Júnior. Ela iniciou sua atuação em um cargo de trainee e depois de certo tempo chegou ao cargo de Gerente de Projetos.

Assim que avisaram sobre o começo do seu primeiro projeto ela ficou muito ansiosa para poder começar. Apesar de se tratar de seu primeiro projeto e não ter experiência, ela não desanimou por esse obstáculo, como a garota estudiosa que era logo se pôs a estudar o tema.

Após o término de seu estudo, Gabriela reuniu sua equipe para que pudessem começar a parte prática do projeto. A primeira coisa a se fazer era uma reunião com o cliente que teria o intuito de coletar informações necessárias. Gabriela e sua equipe se prepararam e estavam ansiosos para o momento. No entanto, o cliente, chamado Luciano, cancelou a reunião e informou que seria impossível para ele realizá-la.

A coleta então teve que ser realizada através de mensagens, onde Gabriela conversava com o cliente e repassava as informações para sua equipe. A marca de Luciano era sobre um produto para animais domésticos, ele fabricava petiscos para cães e gatos e o nome da marca desses petiscos era UauauPet. Ele desejava registrar sua marca para que mais ninguém pudesse usar.

Após esse processo de coleta de dados foi criado um cronograma que informava ao cliente os prazos das etapas seguintes. Quando Gabriela requisitou a Luciano uma reunião para a entrega do documento e para explicar a ele o procedimento que seria seguido, Luciano informou novamente que não poderia realizar uma reunião pois andava muito ocupado. Com isso foi necessário que os documentos fossem entregues por e-mail e que o cliente realizasse a leitura deles sozinhos.

Com essa etapa de alinhamento concluída Gabriela e a equipe deram início no procedimento que precedia o registro. Iniciaram as pesquisas necessárias para saber se seria possível. Ou seja, não deveria haver uma outra marca semelhante à de Luciano.

Com as pesquisas finalizadas a equipe formulou um parecer jurídico, onde informam os riscos que a marca de Luciano tinha de ser ou não registrada. De acordo com o parecer as chances de a marca UauauPet ser registrada eram muito altas. Com o documento pronto Gabriela logo entrou em contato com Luciano e ele instantaneamente lhe informou que se fosse preciso uma reunião ele não poderia realizar, mas que desejava ver o parecer o quanto antes, dessa forma Gabriela lhe enviou o documento por e-mail.

Após o prazo estipulado para a leitura do parecer, Luciano deveria dar uma resposta, sendo assim Gabriela entrou em contato com ele para saber se iria ou não dar prosseguimento com o registro de sua marca e verificar se o cliente possuía alguma dúvida sobre o conteúdo do documento.

Luciano não apresentou nem uma dúvida para a gerente, e visto as ótimas probabilidades de sua marca ser registrável, optou por prosseguir com o registro. Assim que teve essa resposta Gabriela requisitou os documentos que seriam necessários no momento do registro. Após uma semana, que era o prazo previamente estipulado, Luciano ainda não havia entregado os documentos e Gabriela achou que seria uma boa ideia entrar em contato com ele para ver o que havia acontecido.

Quando fez isso não recebeu uma resposta e decidiu que iria aguardar mais um tempo antes de cobrá-lo novamente. Sete dias depois Gabriela tentou entrar em contato com Luciano e ele respondeu dizendo que enviaria todos os documentos no dia seguinte.

No dia seguinte a equipe toda já estava preparada para realizar o registro, entretanto Luciano não enviou os documentos necessários. Essa situação se perdurou por dois meses, quando Luciano finalmente enviou os documentos a equipe se reuniu e deu a entrada no procedimento de registro. Mas para continuar seria necessário que uma taxa fosse paga.

Luciano já havia sido avisado a respeito desta taxa desde a entrega do cronograma no início do projeto, e apesar de já ter sido previamente informado, demorou mais duas semanas para realizar o pagamento da taxa.

Quando finalmente recebeu o comprovante de pagamento, Gabriela realizou o pedido de registro de Luciano, e o comunicou que em algum tempo teria um retorno sobre o sucesso ou não de seu registro e que iria entrar em contato com ele.

A equipe verificava semanalmente a situação do registro da marca UauauPet, e assim que houve uma resposta avisaram a gerente. Para a surpresa de Gabriela o pedido havia sido negado e a marca não poderia mais ser registrada. Ela ficou inconformada com a situação, já que havia realizado todo um processo de pesquisa. Não satisfeita foi investigar o motivo dessa situação, e logo conseguiu perceber o motivo de a marca de Luciano ter sido negada. Uma marca extremamente parecida com a de Luciano fora registrada, a marca se chamava AuauPet e também era de petiscos para animais. Gabriela pode perceber que a outra empresa realizou o pedido durante o prazo de tempo em que ela ficou a espera de Luciano. Por esse motivo Luciano não poderia mais realizar seu sonho de registrar sua marca.

Desafio: Como a Empresa Júnior poderia ter procedido para agilizar os procedimentos?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Comunicação direta com cliente**

As atitudes de Gabriela em relação ao cliente se analisadas dentro de seu contexto foram coerentes ao que se esperava. No entanto, o problema poderia ter sido evitado caso a gerente possuísse uma experiência ou talvez uma maior atenção ao rumo que seu projeto estava tomando. Gabriela deveria ter insistido de forma mais incisiva que o cliente realizasse as reuniões, visto que informações trocadas e apresentadas por mensagens não correspondem a eficiência de informações apresentadas em reuniões. Se houvesse ocorrido uma reunião com o cliente, Gabriela poderia ter explicado com mais eficiência como seria o procedimento e também demonstrado com mais precisão a necessidade de agilidade para o sucesso do cliente.

## Capítulo 55

# EM ALGUNS MOMENTOS BOA, EM OUTROS RUIM, MAS SEMPRE EXPERIÊNCIA

*Beatriz Silva Vidal*

Os personagens dessa história são Jéssica, farmacêutica e proprietária de uma rede de farmácias, apaixonada pelo que faz. Os outros figurantes dessa passagem são Guilherme, Diretor Comercial da Empresa Júnior e Diana, gerente de projetos, nessa mesma Empresa Júnior.

Antes que eu me esqueça essa Empresa Júnior da qual irei contar é fictícia, mas a história, essa sim é real. O nome dessa Empresa Júnior é Gama Júnior, Empresa Júnior de Engenharia de Produção de uma universidade pública brasileira. Ela já possui mais de 10 anos de existência e possui centenas de pós juniores, um histórico de clientes fidelizados e outros tantos que não tiveram uma experiência muito satisfatória.

Durante a trajetória da Empresa Júnior os membros desenvolveram muito processos, uma jornada do cliente que consegue se personalizar e atender da melhor forma os stakeholders (partes interessadas), com diversas práticas de pré-venda, na qual o basilar é a geração de valor para o cliente e construção da autoridade da empresa por meio de marketing.

O atendimento comercial é outro ponto forte na empresa. Existe um setor bastante estruturado que cresce a cada ano, conseguindo entregar cada vez mais soluções ao mercado e proporcionar muitas experiências práticas aos membros, incidindo na educação empreendedora. Depois que a melhor solução para o

cliente é pensada e a proposta é aceita a jornada passa a figurar com os gerentes dos projetos, que são os responsáveis por concretizar o que será entregue ao cliente.

A Gama Jr também possui um gerenciamento de projetos excelente, bastante consolidado e que consegue permitir que os membros se especializem em alguns focos de atuação e consigam solucionar problemas complexos de maneira ágil.

Após toda essa etapa de construção inicial o projeto é validado com o orientador da empresa, para que possa ser entregue ao cliente com o devido rigor técnico. Depois disso ocorre a última validação com o cliente e em seguida a entrega do projeto.

Caso você volte no trecho anterior você irá reparar que basicamente só falamos de processo, de um conjunto seletivo de processos que ocorrem em uma Empresa Júnior, mais especificamente no setor comercial.

E se reparar também só falamos de sucesso, o que vem dando certo no que diz respeito a estruturação de processos. Mas a história que vou contar a vocês é de um insucesso, com um cliente com alto potencial de ser detrator, muito por conta do apego que tinha ao “alvo” do projeto da Empresa Júnior, sua rede de farmácias, uma de suas paixões pessoais. O erro que foi o elemento causador dessa história não foi exatamente no processo, foi um erro dos membros relacionado a falta de comunicação, de transparência no processo. Ou seja, com o não seguimento do procedimento no que diz respeito ao repasse de informações.

Um dos membros da Gama Jr em algum dia chegou com um possível lead (cliente em potencial), uma conhecida sua de longa data tinha uma demanda que aparentemente a Empresa Júnior conseguiria atender. Era um serviço que estava na carta a algum tempo e que eles já haviam executado diversas vezes.

Essa demanda foi passada ao diretor Comercial, Guilherme, logo entrou em contato com o lead, depois das apresenta-



ções logo foi marcada uma reunião de diagnóstico para que a demanda do cliente fosse devidamente mapeada, ainda nessa reunião foi marcada uma segunda que seria para apresentação da proposta comercial.

Entre uma reunião e outra se passou uma semana, e, durante esta, os membros da equipe comercial e de projetos estudaram a demanda, a possibilidade de realização, estudaram a vida da cliente em alguns aspectos, com intuito de encontrarem rapport (meio de criação de ligação com o cliente, por meio de coisas comuns entre ele e você) ou mesmo algo relacionado a parte emocional do processo de decisão. Nesta etapa de busca descobriram que o projeto era realmente a concretização de um sonho que a pessoa tinha a anos, que otimizaria processos muito importante na farmácia de Jéssica, mas por questões financeiras e prioridades não havia sido capaz de realizar.

Além disso, foram estudados argumentos e levantadas os possíveis follow-ups (acompanhamento pós apresentação de proposta até o fechamento) para o caso. É algo que costuma ter bastante sucesso e agregar valor a proposta, motivos para justificar possíveis descontos que façam com que a pessoa se sinta especial e reconhecida, costumam ter eficácia. Depois dessa semana de estudos e pré-construções chegou o dia da apresentação da proposta.

Durante a apresentação foi feito um alinhamento prévio de expectativas, procedimento padrão na empresa, depois disso o escopo do projeto foi apresentado e a pessoa ficou bastante envolvida com o que foi pensado. Era perceptível que ela queria bastante aquele projeto, o cliente até comentou que estava muito ansioso para conhecer o valor e ver se poderia finalmente adquirir esse serviço.

Com o valor apresentado a pessoa manifestou que teria sim interesse em fechar, mas precisaria de condições especiais de pagamento. Após esse comentário Guilherme apresentou a Jéssi-

ca o valor que era realmente a oferta. Isso foi justificado com a própria experiência de vida da cliente, algo que fez com que ela ficasse emocionada e se sentisse bastante valorizada.

A emoção foi tamanha que Jéssica começou a chorar. Guilherme também ficou bastante feliz por poder fazer parte da história de vida e do negócio de Jéssica. O contrato foi assinado, e a execução do projeto foi iniciada.

É bastante comum que ocorra um processo chamado de “passagem de bastão”, que é quando o projeto passa da área comercial para a área de projetos. Existe um processo na Gama Jr para que isso ocorra. Basicamente são feitas reuniões entre o gerente e o responsável do comercial. Ou seja, entre Diana e Guilherme, além do envio de relatórios contendo as informações relevantes para execução e demandas específicas do cliente.

Nesse projeto, por já ser considerado praxe para a empresa isso não aconteceu, as informações foram passadas de maneiras muito superficial, mesmo que utilizando o processo as saídas da reunião de proposta não foram passadas. Essa comunicação entre os setores da empresa foi falha. O que os membros não esperavam é que algo que parecia simples viria a se tornar um grande problema.

Diana, gerente do projeto foi para reunião com a cliente, tendo olhado as informações que estavam disponíveis no gestor de cliente sobre Jéssica. Chegando lá ele conversou com a cliente, se apresentou e logo em seguida fez com que parte do que ela havia construído como sonho, muito com a ajuda do comercial da empresa caísse por terra.

Em resumo, Diana disse a Jéssica que o que ela queria não poderia ser feito e entregue a ela, não nos moldes anteriormente ditos. A cliente ficou sem entender a situação e começou a fazer muitas perguntas para entender o motivo disso, pois na proposta foi vendido aquilo, inclusive com etapas de execução. Como que não poderia mais ser feito?

Diana explicou que existia um rigor técnico que precisava ser seguido, e aparentemente isso não foi bem observado na proposta. No final dessa conversa não se pode chegar a conclusões muito claras do que poderia ou não ser feito. A única coisa que se pode concluir é que a situação gerou estresse para o cliente e uma certa desconfiança em relação aos serviços da Gama Jr. Ou seja, logo na primeira reunião a imagem que a cliente tinha da empresa foi desconstruída.

Após sair da reunião a cliente enviou mensagem ao representante comercial da empresa, Guilherme, bastante chateada e buscando entender o que havia acontecido. O motivo de o projeto não poder ser entregue como anteriormente conversado havia sido questionado pela cliente.

Guilherme também não entendeu, a princípio, o que estava acontecendo e logo entrou em contato com Diana. Esta explicou a situação para Guilherme e sua equipe. A partir disso a situação interna só piorou, pois a conversa com a cliente já tinha ocorrido e a mensagem deturpada já havia sido passada.

A conclusão que se chegou ao final de muita conversa entre as equipes, comercial e de projetos é que não havia nenhum erro no que tinha sido vendido a Jéssica, o único equívoco estava na interpretação feita por Diana do caso concreto.

O ponto principal que pode ser observado em toda essa situação é que não houve diálogo antes de se comunicar com o cliente para mudar o discurso. As pessoas que negociaram não foram procuradas, o que deveria ocorrer, especialmente em razão dessa possível mudança de objeto do contrato.

A comunicação interna na organização não aconteceu, ou aconteceu de maneira muito deficitária a ponto de causar todo esse transtorno. Uma simples mensagem poderia ter resolvido isso, sem maiores problemas. Mas, ao invés disso, o que ocorreu foi que mesmo a resolução do problema interno de comunicação

a cliente não quis mais o projeto, Jéssica se sentiu muito chateada e até mesmo lesada. Ela viu seu sonho começar a ser materializado em um período de tempo muito curto, pelas mesmas pessoas. Até o momento ela vinha tendo uma boa experiência na empresa, algo que aquele erro de comunicação se reverteu completamente.

Desde o início a equipe comercial havia percebido alto potencial para ser cliente detrator nesta cliente. Esta informação também não foi repassada durante o projeto, muito porque, essa questão do emocional influi no fechamento do projeto, aumenta as chances de compra.

Ao final, Jéssica não quis mais o projeto, devido a toda a situação que havia ocorrido. O potencial detrator foi confirmado, por meio de uma publicação nas suas redes sociais. A cliente expôs os fatos... Isso gerou bastante desconforto para os membros da Gama Jr

Depois desse episódio vários dos membros da equipe se desligaram da Empresa Júnior. Alguns dos atuais clientes começaram a fazer perguntas sobre o ocorrido, o que gerou um certo desconforto.

Com isso, precisaram ser feitas algumas mudanças internas, algumas delas relacionadas a redução imediata da equipe. Mas, a maior mudança foi em relação a composição das equipes dos projetos, um membro da parte de pessoas passaria a estar sempre presente, tanto para balizar possíveis conflitos internos como para garantir que o setor comercial e o de projetos estavam se comunicando. Essa mudança também era para conseguir uma visão em tempo real da experiência do cliente. Essa pessoa não executava o projeto, apenas acompanhava a execução, externamente.

Após a conclusão dessa história, o que pode se dizer é que o processo comercial e a Empresa Júnior como um todo estão em constante mudança. Por mais antiga que a Empresa Júnior seja, os mecanismos de funcionamento são dinâmicos e precisam ser

aprimorados. Os indicadores externos, especialmente a opinião dos clientes, devem ser sempre levados em consideração. Estas opiniões nem sempre são como críticas, na maioria das vezes são melhorias nos processos existentes.

Desafio: O que poderia ter sido adotado para que este projeto tivesse o fim narrado?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Gestão de comunicação**

A gestão de comunicação dentro de um Empresa Júnior deve ser efetiva e com instrumentos acessíveis. Isto é colocado pois gera-se valor quando a comunicação é bem feita. Já o seu oposto também procede... quando a comunicação é mal feita, perde-se valor.



**O que fazer com os concorrentes?**





## Capítulo 56

# UM OLHO NO PEIXE, OUTRO NO GATO

*Isabela Toffolo Marquetti*

Mari é uma jovem de 23 anos do interior de Minas Gerais filha de pais batalhadores que dedicaram boa parte de suas vidas ao seu restaurante. Era um negócio familiar que passava momentos de dificuldade, pois estava com problemas financeiros e de gestão, além de estar perdendo espaço por não se adaptar às transformações do mercado, mas que tinha grandes chances de se tornar um case de sucesso.

Mari sentia muito orgulho de sua família e do tanto que haviam batalhado para conseguir chegar onde chegaram e sonhava em estudar para poder melhorar o negócio de sua família. Ela chegou a fazer um curso técnico em administração, achou incrível e sentiu que queria mais.

Dedicou-se a estudar para passar no processo seletivo de uma universidade federal que fica a 4 horas de sua cidade. Mari sempre foi muito dedicada e estudiosa, estava sempre atendida e era muito focada. Não demorou à realizar seu objetivo. Seus pais ficaram muito orgulhosos, Mari seria a primeira integrante da família à fazer um curso superior.

O primeiro ano da faculdade foi maravilhoso para ela: sentiu-se no caminho certo. Sempre curiosa, buscando conhecimento e imaginando formas de aplicá-lo no restaurante de sua família. Foi se atraindo pelo ramo da consultoria, ela achava sensacional a possibilidade de transformar sonhos em realidade e, ainda mais, a oportunidade de ajudar empreendimentos a crescerem.

No segundo ano ela ficou sabendo da ConsultJR, a Empresa Júnior do curso de Administração e ficou surpreendida de nun-

ca ter ouvido falar dela antes. Logo pensou que seria a oportunidade ideal para unir conhecimento e prática, ficou muito animada com a ideia.

Prontamente inscreveu-se no processo seletivo e foi eliminando as etapas uma a uma com um excelente desempenho. Entrou muito motivada e cheia de ânimo, mas logo foi surpreendida ao saber que a empresa não estava rodando nenhum projeto há um tempo e os diretores já não sabiam mais o que fazer. A ConsultJR estava passando por uma crise.

Mari, muito proativa, pôs-se a buscar possíveis respostas para essa crise. Como já tinha a experiência de seu curso técnico e do estabelecimento de sua família ela já fazia uma ideia do que poderia estar acontecendo. Começou a analisar o mercado e a concorrência. Afinal, o que estava acontecendo? Havia mercado, porque não estavam fechando projetos?

Ela começou a observar que a ConsultJR ainda carregava uma linha de pensamento tradicional, fruto da sua antiga gestão. Foi percebendo que ela não estava adaptando-se às transformações do mercado. Mari viu que as estratégias adotadas pela sua Empresa Junior estavam descompassadas frente às estratégias adotadas pela concorrência.

Pela sua experiência, ela sabia que fechar os olhos para a concorrência era o primeiro passo para a estagnação do negócio, ou até mesmo para o desaparecimento do mesmo.

Uma coisa estava clara para todos os demais: a internet havia revolucionado as formas de se comunicar e além disso havia quebrado barreiras inimagináveis, era fundamental fazer uso dela. O momento que o mundo estava passando devido à pandemia do Covid 19 ocasionou novas relações de consumo e era inimaginável estar fora do mundo online.

Aí estava o grande problema da ConsultJR. O departamento de marketing estava enfraquecido, já faziam 2 gestões que ele fi-

cava para escanteio. Não havia interesse por parte dos membros de tocar essa parte e as diretorias foram levando dessa forma. Não havia praticamente nenhuma ação de marketing digital. A Empresa Junior não utilizava de maneira satisfatória as plataformas disponíveis no ambiente digital como as redes sociais, e-mail marketing, mal tinham um site.

Mari tinha plena consciência que a internet e as soluções digitais eram de suma importância para inserir-se no mercado de maneira competitiva e, mais do que isso, ser visto. Mas, parece que a ConsultJR havia estacionado no tempo. Apesar de ter um preço vantajoso frente à sua concorrência, ela estava perdendo visibilidade e, conseqüentemente, mercado.

A Diretora de Marketing era muito determinada e resiliente, mas não estava conseguindo gerenciar tudo sozinha. Mari marcou uma reunião com ela para tentar entender o que poderia ter acontecido. Como o Departamento encontrava-se desestruturado, eles não estavam conseguindo realizar as atividades que deveriam e que são importantíssimas para a prospecção de novos clientes. Havia tempos que não realizavam uma análise da concorrência e estavam em total descompasso com a mesma dando espaço para que o mercado fosse absorvido por ela.

A oportunidade gerada pelo mercado atraiu consultores de fora para a região, além de outras Empresas Juniores e de consultores da própria região. Todos eles investiam forte em Branding e Marketing Digital, o ambiente online explorado por eles ofuscava as outras mídias e seu alcance crescia de forma exponencial.

Desta forma, a ConsultJR foi perdendo espaço e visibilidade. O resultado era notório: nenhum projeto, além do sentimento de desmotivação. A concorrência estava dominando todo o mercado e a Empresa Junior cada vez mais caindo no esquecimento dos clientes. Mas, Mari era sonhadora e, assim como seus pais, batalhadora, não deixaria que sua Empresa Junior permanecesse

nessa situação. Juntou-se a outros membros e começou a elaborar um Plano de Ação para alavancarem novamente a ConsultJR.

Desafio: O que a ConsultJR poderia ter feito para evitar chegar na situação de crise?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Concorrência:**

A análise de concorrência é uma atividade importante pois permite entender as estratégias adotadas no seguimento que se deseja ofertar os serviços (sejam estes serviços de consultoria ou outro qualquer).

## Sobre os organizadores e autores

### Organizadores

**André Luís Silva** possui graduação na Universidade Federal de Viçosa, mestrado e doutorado na Universidade Federal de Minas Gerais com período de doutorado-sanduiche na Université de Montreal (Canadá). Atualmente, é professor no Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia na Universidade Federal de Ouro Preto. É membro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Coordena o projeto de extensão em empreendedorismo universitário Labor, onde desenvolve pesquisas na área de empreendedorismo. Durante a graduação foi membro da Empresa Júnior de Ciência da Computação NoBugs. Nesta Empresa Júnior foi diretor de responsabilidade social e diretor presidente. Como professor na Ufop foi professor-orientador da Empresa Júnior de Engenharia de Produção Projet.

**Felipe Comarela Milanez** possui doutorado em Direito Civil pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (Portugal); Mestre em Direito Privado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Especialista em Direito dos Contratos e do Consumo pelo Centro de Direito do Consumo da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (Portugal). Atualmente, é professor do Departamento de Direito da Universidade Federal de Ouro Preto, coordena o Núcleo de Direito do Consumidor: consumo, vulnerabilidade e desenvolvimento econômico; é professor orientador da Empresa Júnior do Curso de Direito da Ufop (JusConsult) e é membro da Central de Empresas Juniores da Ufop.

**Júlia Castro Mendes** possui doutorado e mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop). Atualmente, é professora no Departamento de Engenharia Civil na Ufop na área de construção civil e patologias em edificações e docente permanen-

te do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil (Propec). Seus temas de pesquisa envolvem reaproveitamento de resíduos sólidos, sustentabilidade na construção civil e ciência de dados aplicada à construção civil. É professora orientadora dos programas de extensão Engenheiros Sem Fronteiras - Núcleo Ouro Preto e Projeto Labor de empreendedorismo universitário.

## **Autores**

**Alexsandro Nunes de Oliveira** é graduando em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Ouro Preto, servidor público municipal e consultor no Projeto de Extensão de fomento à cultura empreendedora - Labor.

**Alice Giffoni Vieira Silva** é discente do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos na Universidade Federal de Ouro Preto e trainee da CiA-li Jr, Empresa Júnior de Ciência e Tecnologia de Alimentos.

**Alzira Aparecida Pereira** é discente do curso de Ciências Biológicas na Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente é iniciante científica no laboratório de Bioquímica estrutural e Biologia molecular no Instituto de Ciências Exatas e Biológicas.

**Ana Luiza Coelho Santos Silva** é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente, é membro da JusConsult, Empresa Júnior do curso de Direito, ocupa o cargo de Diretora Vice-Presidente na gestão do ano de 2020.

**Anna Luiza Polycarpo Cunha** é discente em Nutrição pela Universidade Federal de Ouro Preto, participante do projeto de extensão sobre Atenção Nutricional ao praticante de exercício físico, esportista e atleta. Participa também do projeto de pesquisa GPENSC.

**Anna Victoria Medeiros Corgosinho** é discente do curso de Engenharia Civil na Universidade Federal de Ouro Preto. Foi diretora de Assistência Estudantil no Diretório Central dos Estudantes e na Associação de Repúblicas Particulares de Ouro Preto.

**Ariane Alves dos Santos** é bacharela em Direito pela Universidade Federal de Ouro Preto, Pós-Júnior da JusConsult Consultoria Jurídica Júnior. Atuou como Assessora e Diretora de Relações Públicas, e exerceu também o cargo de Conselheira na Empresa Júnior.

**Artur Sampaio Moreira** é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente, é Gerente de Projetos da JusConsult, Empresa Júnior e pesquisador do Programa de Iniciação Científica da Universidade Federal de Ouro Preto.

**Beatriz Silva Vidal** é discente em Direito na Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente é membro da JusConsult, Empresa Júnior do curso de Direito, atuando no setor comercial, é também representante discente na Central de Empresas Júniores e Diretora de Expansão Núcleo Regional de Empresas Júniores, Núcleo Vertentes.

**Bruno Felipe Maria** é discente de Engenharia Ambiental na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Camila Carolinne Martins Gomes** é discente do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos na Universidade Federal de Ouro Preto. Estagiou em duas empresas, ramo de lácteos e gelados comestíveis. Foi bolsista em projeto de Extensão com capacitação para Dependentes Químicos, voluntária em projeto de Iniciação Científica. Hoje é voluntária em Associação de recuperação e cuidado de cachorros de rua.

**Clara Costa Roni** é formada no Instituto Federal do Espírito Santo. Atualmente, é discente no curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto e membro da Empresa JúniorJusConsult.

**Daniel Dias da Silveira Ximenes** é discente do curso de Economia na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Daniela Alvarenga Silva** é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente trabalha na JusConsult Consultoria Jurídica Júnior, Empresa Júnior do curso de direito no cargo de Assessora de Operações.

**Days Juliana Barbosa de Souza** é discente do curso de Engenharia de Minas na Universidade Federal de Ouro Preto, estagiária na empresa Datamine Software e consultora no Projeto de Extensão sobre Empreendedorismo Labor.

**Eduardo Augusto Coelho Rodrigues** é ex-membro da Projet Consultoria Empresarial, Empresa Júnior de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, exerceu função em três cargos diferentes e simultâneos, consultor de projetos, consultor de mercado e coordenador socioambiental. Realizou projetos de descrição de cargos, mapeamento de processos e pesquisa de mercado. Atuou em projeto de extensão pelo Núcleo de Tecnologia da Informação e atualmente faz estágio na Gerdau na Área de Pessoas.

**Everton de Souza Kenedy** é discente do curso de Ciência da Computação da Universidade Federal de Ouro Preto.

**Fábio Roque Ribeiro** é discente no curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto e atualmente é participante da Empresa Junior de Engenharia de Produção - Projet.

**Felipe Zolini Medeiros** é discente do curso de Engenharia Civil na Universidade Federal de Ouro Preto e participante do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo Labor.



**Gabriel Oliveira Rodrigues Valle** é discente do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Gabriel Patrício de Souza Resende** é discente do curso de Engenharia de Minas na Universidade Federal de Ouro Preto. Foi assessor jurídico e segundo tesoureiro da Refop – Associação das Repúblicas Federais de Ouro Preto. Foi também estagiário de engenharia de minas na Bauminas Mineração, Ferro+ Mineração e na Samarco Mineração.

**Gabriel Ribeiro de Oliveira** é discente do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Gabrielle Christina de Carvalho Campolina** é graduada em Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal de Ouro Preto e ex-membro da Metal Jr, empresa na qual exerceu o cargo de diretora presidente.

**Gustavo Henrique Silva Nepomuceno** é técnico em Administração formado pela Escola de Formação Gerencial - Sebrae NL. Atualmente, é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Gustavo Silva Magalhães Gomes** é discente do curso de Engenharia Ambiental na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Isabela Toffolo Marquetti** é funcionária pública e empreendedora. É discente do curso de Administração na Universidade Federal de Ouro, onde se formou anteriormente em história. É consultora no projeto de extensão em empreendedorismo Labor.

**Ítalo Henrique Viana de Sousa Tran** é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto e no ano de 2020 começou o projeto de extensão na Empresa Júnior do curso: a Jusconsult. Nesse projeto desempenha a função de assessor de operações.

**Jeferson Oliveira Pinto Coelho** é discente do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto, participa de pesquisas de iniciação científica e no ano de 2020 atuou como diretor na Empresa Júnior do seu curso.

**João Guilherme Maia Ligeiro** é discente do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos na Universidade Federal de Ouro Preto. Fez iniciação científica com pesquisas sobre baunilhas brasileiras.

**Jonata de Souza Cunha** é discente do curso de Ciência da Computação na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Júnior Jesus Gomes de Freitas** é discente no curso de Engenharia de Controle e Automação e membro do projeto de Extensão Universitária sobre empreendedorismo Labor.

**Karen Cristina Santos Ramos** é discente do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Laís Maria Martins Lopes** é discente do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos na Universidade Federal de Ouro Preto, Vice-Presidente da Associação de Repúblicas Reunidas, membro do Projeto Solidário Universidade Desce o Morro e membro do Projeto de Extensão em Empreendedorismo Labor.

**Lara de Siqueira Dâmaso** é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente, é membro da JusConsult, Empresa Júnior do curso de Direito.

**Larissa Battaglini Xavier Silva** é graduada em Turismo na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Léticia Captein Gonçalves** é discente do curso de Ciências Biológicas na Universidade Federal de Ouro Preto. Já participou do projeto de iniciação científica no laboratório de imunopatologia no Núcleo de Ciências Biológicas.

**Lívia Bastos de Lima** é discente do curso de Engenharia Ambiental na Universidade Federal de Ouro Preto. Já fez parte do PET Engenharia Ambiental e desenvolveu atividades pesquisa, ensino e extensão na universidade e fez estágio em uma empresa minero metalúrgica.

**Lívia Goes** é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente é membro da Empresa JúniorJusConsult trabalhando na parte financeira.

**Lucas Henrique Bento Toledo** é discente do curso de Ciências da Computação na Universidade Federal de Ouro Preto e também desenvolvedor Android na empresa Usemobile.

**Lucas Reis Januário** é discente do curso de Nutrição na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Lucca Arantes Martins** é discente em Ciência da Computação na Universidade Federal de Ouro Preto, desenvolvedor web na Empresa Júnior Voluta Soluções Digitais e estagiário em desenvolvimento de software na UpFlow.me

**Luiza Maria Benevenuto de Paula** é discente do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Marcelo Mendonça de Figueiredo** é discente do curso de Engenharia Ambiental na Universidade Federal de Ouro Preto. Já ocupou os cargos de Diretor de Marketing e Diretor Presidente na Empresa Júnior Renovar Consultoria Jr.

**Matheus Augusto de Paula Silva** é discente do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto. Já fez alguns semestres do curso de Engenharia Civil na mesma universidade, onde participou do programa Jovens Talentos e Centro Acadêmico. Já na Engenharia de Produção fez estágio na BRF – Brasil Foods em Rio Verde/GO na área de planejamento e controle da produção.

**Mike Cerqueira Martins Telmo** é discente no curso de Ciências Biológicas na Universidade Federal de Ouro Preto. Já participou de pesquisas na área de Cristalografia; Zoologia (taxonomia) e Ecologia Vegetal. Atualmente, está ligado a pesquisas na área da Biogeografia e Biodiversidade.

**Mônica Brum Pereira** é discente do curso de Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Ouro Preto, membro do Projeto de Extensão em Empreendedorismo Labor.

Pedro Paulo Peixoto Dias Junior é discente do curso de Engenharia Metalúrgica na Universidade Federal de Ouro.

**Renata Aparecida Araujo Souza** é discente do curso de Nutrição na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Sandoval de Oliveira Mendes** é discente do curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Taís Rocha Nogueira** é discente do curso de Direito na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Tayná Karina Teixeira** é discente do curso de Nutrição na Universidade Federal de Ouro Preto. Participou de iniciação científica e atualmente é membro do projeto de extensão de atendimento nutricional ao praticante de atividade física e atleta, Nutreal. Participa também do grupo de pesquisa GPENSC.

**Thamires Peres Delgado** é discente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto. Já participou da Empresa Júnior Projet Consultoria Empresarial. Na Projeto iniciou no Departamento de Mercado, como consultora. Após um ano, tentou a candidatura para um cargo de liderança tornando-se diretora. Após sair da Empresa Júnior, foi estagiária na miradora Vale S.A na gestão de Riscos e Emergências.

**Vanessa Rezende Cerceau Ibraim** possui curso técnico em Mineração pelo Instituto Federal de Minas Gerais, é discente do curso de Engenharia Ambiental na Universidade Federal de Ouro Preto.

**Victória dos Santos Zini Silva** é discente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto.

**Vinicius Ibraim Lopes Martins** é discente do curso de Engenharia de Minas na Universidade Federal de Ouro Preto, Diretor Administrativo e Financeiro do Projeto de Extensão Universitária, Mining Team, e Diretor de Projetos do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo, Labor.

**Virgínia Maria Gurgel Machado** é discente do curso de Nutrição na Universidade Federal de Ouro Preto, participou de pesquisas científicas e atualmente exerce projetos de extensão à comunidade.




<b>Título</b>	Provocações Empreendedoras 4: Desafios nas Empresas Juniores
<b>Organizadores</b>	André Luís Silva Felipe Comarela Milanez Júlia Castro Mendes
<b>Assistência Editorial</b>	Andressa Marques Giovanna Ferreira Taís Rodrigues
<b>Capa</b>	Matheus de Alexandro
<b>Projeto Gráfico</b>	Marcio Arantes
<b>Imagens</b>	Flaction.com
<b>Assistência Gráfica</b>	Larissa Codogno
<b>Preparação</b>	Thaís Cezarino
<b>Revisão</b>	Márcia Santos
<b>Formato</b>	14 x 21 cm
<b>Número de Páginas</b>	328
<b>Tipografia</b>	Minion Pro
<b>Papel</b>	Alta Alvura Alcalino 75g/m <sup>2</sup>
<b>1ª Edição</b>	Junho de 2021

---

Caro Leitor,  
Esperamos que esta obra tenha  
correspondido às suas expectativas.

Compartilhe conosco suas dúvidas e sugestões:

sac@editorialpaco.com.br

 11 98599-3876

---

## Publique sua obra pela Paco Editorial

EDIÇÃO DE QUALIDADE, DIVULGAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO NACIONAL



### Teses e dissertações

Trabalhos relevantes que representam contribuições significativas para suas áreas temáticas.



### Grupos de estudo

Resultados de estudos e discussões de grupos de pesquisas de todas as áreas temáticas.



### Capítulo de livro

Livros organizados pela editora dos quais o pesquisador participa com a publicação de capítulos.




### Técnicos e Profissionais

Livros para dar suporte à atuação de profissionais das mais diversas áreas.

Envie seu conteúdo para avaliação:

[livros@pacoeditorial.com.br](mailto:livros@pacoeditorial.com.br)

11 4521-6315

 11 95394-0872

[www.editorialpaco.com.br/publique-na-paco/](http://www.editorialpaco.com.br/publique-na-paco/)

**Todo mês novas chamadas são abertas:**

[www.editorialpaco.com.br/capitulo-de-livros/](http://www.editorialpaco.com.br/capitulo-de-livros/)

---

Conheça outros títulos em  
[www.pacolivros.com.br](http://www.pacolivros.com.br)

---

PACO  EDITORIAL

Av. Carlos Salles Block, 658  
Ed. Altos do Anhangabaú – 2º Andar, Sala 21  
Anhangabaú - Jundiaí-SP - 13208-100