

MICHEL TAKAO KOZAKI BESSA

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE UMA JÚNIOR EMPRESA – O CASO DA JUNITEC

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
a obtenção de diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo

2018

MICHEL TAKAO KOZAKI BESSA

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE UMA JÚNIOR EMPRESA – O CASO DA JUNITEC

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
a obtenção de diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Roberto Marx

São Paulo

2018

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente na realização deste trabalho, gostaria de deixar aos meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Miguel Torres Preto por todo o suporte e apoio em me orientar na minha dissertação e sempre se mostrou disponível e presente. Gostaria também de agradecer o professor Roberto Marx, que mesmo longe no Brasil, contribuiu no desenvolvimento dos trabalhos.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a toda a equipe da JUNITEC por sempre me apoiar e me ajudar em todas as atividades que foram realizadas neste presente trabalho, especialmente aos membros Guilherme Marques, Mafalda Rodrigues, Gil Coelho, Nuno Ferreira, Nuno Calejo, Rita Medeiros, João Santos, Sara Farias, Francisco Serralheiro, Miguel Juncais, Joana Pinto e Martim Reis.

Em terceiro lugar, gostaria de agradecer a todos os meus amigos que fizeram parte do meu percurso académico ao longo destes últimos 5 anos e meio. Gostaria também de agradecer a todas as pessoas e amigos que fizeram parte ao longo dos 2 anos de intercâmbio que foram incríveis, uma jornada na qual lembrarei o resto da minha vida.

Por último e não menos importante, gostaria de agradecer aos meus pais pela paciência, pelo apoio incondicional em todas as etapas da minha vida. Em muitos momentos, eles foram a minha fonte de inspiração para superar todos os obstáculos e dificuldades encontrados. Com certeza nada disso seria possível sem eles.

RESUMO

O movimento de júnior empresas em Portugal surgiu em 1990 e desde então não parou de crescer. Hoje, o país conta com cerca de 14 Júnior Empresas espalhadas pelo território nacional, reunindo aproximadamente 580 jovens estudantes universitários e movimentando um volume de negócio superior a 180 mil euros anuais.

Neste contexto, surge o presente trabalho, centrado na dimensão estratégica da JUNITEC - a júnior empresa associada ao Instituto Superior Técnico (IST). Todas as organizações devem ter como preocupação o desenvolvimento do seu plano estratégico e a sua implementação para, deste modo, contribuir cada vez mais para a evolução profissional de seus membros e também contribuir para o crescimento, no caso da JUNITEC, não somente dessa instituição, mas também do movimento júnior dentro do país. Assim, este trabalho de conclusão de curso em Engenharia de Produção centra-se no desenvolvimento de um plano estratégico a longo prazo para a JUNITEC.

Para tal objetivo, este trabalho se inicia apresentando o conceito de Júnior Empresa e a situação do movimento tanto a nível nacional quanto a nível internacional. Após esta apresentação é feita uma caracterização da instituição ao qual foi realizada esta dissertação e do seu problema na área estratégica. Em seguida, foi feita uma revisão de literatura a fim de se levantar metodologias de planejamento estratégico. Após esse levantamento, é feita uma proposta de metodologia que é baseada no livro “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations” de John M. Bryson e foi empregado na resolução do problema.

A seguir, essa metodologia é aplicada ao contexto da JUNITEC e o processo de planejamento estratégico foi desenvolvido. Esse processo foi estruturado em sete fases e contou com a participação dos membros dessa organização nas principais etapas desse trabalho. No final de todo o processo, foi obtido o escopo de um plano estratégico a longo prazo, contendo estratégias provindas de oito questões estratégicas muito relevantes a essa júnior empresa. Por fim, são apresentadas as conclusões da dissertação.

Palavras-chave: Júnior empresa, planejamento estratégico, plano estratégico, estratégia.

Abstract

The junior enterprise movement in Portugal begun in 1990 and since then it has not stopped to grow and spread. Currently, there are 14 junior enterprise scattered through this country, gathering more than 580 young college students and their turnover together is superior to 180 thousand euros.

In this context, this present dissertation is developed focusing on the strategy area of JUNITEC, junior enterprise from Instituto Superior Técnico (IST).

All organizations should be concerned with their strategic plan and its implementation in order to contribute to the professional development of their employees and to contribute to the company's growth. In the case of JUNITEC, it is important not only for the development of this organization but also for the development of junior enterprise movement into the country. Then, this master's dissertation is focused to produce the JUNITEC long-term strategic plan.

To achieve this objective, this work begins presenting the concept of junior enterprise and the situation of this movement into Portugal and in the world. After this presentation, it is done a characterization of the institution where this dissertation was developed and its problem in the strategy field.

Subsequently, the literature review was developed to collect different methodologies about strategic planning. From these approaches, one of them that is based on the book "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations" by John M. Bryson was elected to be used in the problem resolution.

After choosing the approach to be applied in the JUNITEC context, the strategic planning process was developed. This process was structured in seven steps and the members from this organization participated in the most of them. Thus, at the end of this process, it was obtained a sketch of long-term strategic plan with strategies raised from eight strategic issues very relevant for this junior enterprise. Finally, the conclusions of this dissertation are presented.

Key-words: Junior enterprise, strategic planning, strategic plan, strategy.

Lista de figuras

Figura 1: Mapa das Júnior Empresas em Portugal	21
Figura 2: Linha cronológica da JUNITEC	24
Figura 3: Estrutura organizacional da JUNITEC	26
Figura 4: Processo de Planejamento Estratégico segundo a metodologia de Steiner.....	35
Figura 5: Processo de Planejamento Estratégico segundo a metodologia de Goodstein, Nolan e Pfeiffer	40
Figura 6: Processo de Planejamento Estratégico segundo a metodologia de Bryson	46
Figura 7: Método das cinco fases	50
Figura 8: Etapas de trabalho da dissertação.....	55
Figura 9: Mapa de Stakeholders da JUNITEC	63
Figura 10: Mapa de força e interesse dos stakeholders da JUNITEC	66
Figura 11: Quadro de cenários.....	75
Figura 12: Organização do quadro no final da obtenção das questões estratégicas	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Júnior Empresas em Portugal	22
Tabela 2: Gestão estratégica nas JEs brasileiras.....	28
Tabela 3: Quadro resumo das metodologias apresentadas	53
Tabela 4: Quadro do setor de pequenas microempresas de engenharia	80
Tabela 5: Receitas e despesas da JUNITEC	84
Tabela 6: Recursos e competências da JUNITEC	87
Tabela 7: Análise VRIO	88
Tabela 8: Indicadores de desempenho utilizados por coordenadores e direção	90
Tabela 9: Matriz TOWS	91
Tabela 10: Condições para aplicação dos métodos de identificação das questões estratégicas	93
Tabela 11: Análise das possíveis questões estratégicas.....	95
Tabela 12: Resposta da aplicação do teste Litmus a cada uma das possíveis questões estratégicas.....	100
Tabela 13: Critérios de avaliação das estratégias	103
Tabela 14: Resultado da avaliação das estratégias	123
Tabela 15: Análise do plano estratégico.....	124
Tabela 16: Estratégias de como aumentar a promoção do empreendedorismo.....	125
Tabela 17: Estratégias de como otimizar os processos internos.....	126
Tabela 18: Estratégias de como estabelecer maior contato com o meio empresarial.....	127
Tabela 19: Estratégias de como obter maior reconhecimento do meio estudantil	128
Tabela 20: Estratégia de Como melhorar a relação com o IST	129
Tabela 21: Estratégias de como financiar a JUNITEC.....	130
Tabela 22: Estratégias de como extrair maior vantagem do movimento júnior.....	131
Tabela 23: Estratégias de como acrescentar maior valor aos membros	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO – Chief Executive Officer

ESSEC – École supérieure des sciences économiques et commerciales

IST – Instituto Superior Técnico de Lisboa

JADE – Junior Association for the Development of Europe

JE – Júnior Empresa

PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Ecological and Legal

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threat

LEGI – Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial

LEIC - Licenciatura em Engenharia Informática e de Computadores

MEAer – Mestrado em Engenharia Aeroespacial

MEBiom – Mestrado em Engenharia Biomédica

MEEC - Mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores

MEFT - Mestrado em Engenharia Física Tecnológica

MEGI - Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

MEMec – Mestrado em Engenharia Mecânica

MMicroBio - Mestrado em Microbiologia

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	16
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
1.4 MOTIVAÇÕES PESSOAIS	17
2 CARACTERIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA JUNITEC E DAS JÚNIOR EMPRESAS EM PORTUGAL E NO MUNDO.....	18
2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS JÚNIOR EMPRESAS EM PORTUGAL E NO MUNDO	18
2.1.1 <i>Conceito</i>	18
2.1.2 <i>História do Movimento Júnior</i>	19
2.1.3 <i>Dimensão do Movimento Júnior</i>	20
2.2 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA JUNITEC	23
2.2.1 <i>Introdução</i>	23
2.2.2 <i>História</i>	23
2.2.3 <i>Estrutura Organizacional</i>	24
2.2.4 <i>Recrutamento</i>	25
2.2.5 <i>Eleições</i>	26
3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	27
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	30
4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
4.1.2 <i>Conceito de Planejamento</i>	30
4.1.3 <i>Conceito de Estratégia</i>	31
4.1.4 <i>Plano estratégico</i>	32
4.1.5 <i>Planejamento estratégico</i>	32
4.1.6 <i>Porque desenvolver um planejamento estratégico?</i>	33
4.1.7 <i>Metodologias de planejamento estratégico</i>	34
4.1.7.1 <i>Metodologia apresentada por Steiner (1979)</i>	35
O plano para planejar	36
Expectativa dos principais interessados externos	36

Expectativas dos principais interessados internos	36
Base de dados	36
Avaliação	37
Principais Estratégias	37
Programa de estratégias	37
Programa funcional a médio prazo	38
Plano tático a curto prazo	38
Implementação dos planos	38
Revisão e avaliação dos planos	39
<i>4.1.7.2 Metodologia apresentada por Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993)</i>	<i>39</i>
Organização para planejar	40
Monitoramento do ambiente e considerações de aplicação	41
Identificação de valores	41
Formulação da missão	42
Modelagem dos negócios estratégicos	42
Auditoria de desempenho	43
Análise das deficiências.....	43
Integração dos planos de ação	44
Planos de contingência	44
Implementação	45
<i>4.1.7.3 Metodologia apresentada por Bryson (2011)</i>	<i>45</i>
Fase 1: Inicialização e concordância no processo de planejamento estratégico	45
Fase 2: Identificação dos requisitos da instituição	47
Fase 3: Esclarecimento da missão e do valor da instituição	47
Fase 4: Caracterização do ambiente interno e externo para a definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição	47
Fase 5: Identificação das questões estratégicas da organização	48
Fase 6: Formulação da estratégia	50

Fase 7: Revisão e adoção do plano estratégico	51
Fase 8: Estabelecimento da visão de sucesso para o futuro	51
Fase 9: Desenvolvimento de um processo de implementação efetiva.....	51
Fase 10: Reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico	52
4.1.8 <i>Resumo das metodologias</i>	52
4.1.9 <i>A escolha da metodologia a ser utilizada</i>	54
5 METODOLOGIA	56
6 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	58
6.1 FASE 1: ACORDO INICIAL	58
6.2 FASE 2: IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS	60
6.3 FASE 3: IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO E DOS VALORES	62
6.4 FASE 4: CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO E ANÁLISE SWOT.....	69
6.4.1 <i>Caracterização do ambiente externo</i>	69
Forças/Tendências.....	69
Recursos controladores	75
Forças competitivas e colaborativas.....	79
6.4.2 <i>Caracterização do ambiente interno</i>	81
Recursos	81
Desempenho.....	89
6.4.3 <i>Análise SWOT</i>	90
6.5 FASE 5: IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS	91
6.5.1 <i>Definição do método utilizado para identificação das questões estratégica</i>	92
6.5.2 <i>Aplicação do método indireto</i>	93
6.5.3 <i>Distinção entre questões estratégicas e operacionais</i>	98
6.6 FASE 6: FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	101
6.7 FASE 7: REVISÃO E ADOÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	104
7 CONCLUSÕES	105
7.1 ABORDAGENS E CONCLUSÕES	105
7.2 LIMITAÇÕES E TRABALHO FUTURO	107
REFERÊNCIAS	108

ANEXOS.....	113
ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOBRE A MISSÃO DA JUNITEC.....	113
ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOBRE OS VALORES DA JUNITEC.....	114
ANEXO C – QUESTIONÁRIO SOBRE A VISÃO DA JUNITEC	115
ANEXO D – QUESTIONÁRIO SOBRE AS QUESTÕES ESTRATÉGICAS.....	116
ANEXO E – LITMUS TEST.....	120
ANEXO F – QUESTIONÁRIO PARA A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	122
ANEXO G – RESULTADO DA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	123
ANEXO H – ANÁLISE DE PLANO ESTRATÉGICO.....	124
ANEXO I – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	125
ANEXO J – ESBOÇO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	133

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório, será feita uma pequena contextualização do problema enfrentado pela JUNITEC. Ao mesmo tempo serão também apresentados os objetivos do trabalho bem como a estrutura dessa presente dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O movimento júnior surgiu em 1967 na França e desde então não parou de crescer pelo mundo. Segundo dados da JADE (Junior Association for the Development of Europe), após 51 anos da fundação da primeira júnior empresa (JE), existem mais de 40 mil júnior empresários em todo o globo. Em alguns países como no Brasil e na França, essas organizações já se encontram bastante consolidadas no contexto universitário desenvolvendo milhares de projetos e movimentando milhões de dólares todos os anos.

Segundo a JADE, as júnior empresas são similares às empresas na medida em que prestam serviços e realizam projetos. Contudo as empresas júnior não tem fins lucrativos e são constituídas apenas por estudantes universitários, procurando cumprir o propósito de ajudá-los no desenvolvimento acadêmico. Diversos autores, como Neto et al. (2004), têm apontado que essas instituições além de contribuírem fortemente para a formação acadêmica dos jovens estudantes universitários, também trazem inúmeros benefícios para a sociedade. Assim, essas instituições estão se tornando cada vez mais valorizadas pela sua importância dentro do contexto estudantil.

Em Portugal, é notável a força que o movimento vem ganhando nos últimos anos, segundo dados da JADE Portugal, existem 14 JEs consolidadas dentro do país. Além disso, existem também 20 júnior iniciativas, que segundo a definição da JADE, são “associações sem fins lucrativos ou um grupo informal de estudantes universitários que tem por objetivo criar uma Júnior Empresa, seguindo os procedimentos da JADE PT para tal.”

Com o propósito de contribuir ainda mais para o crescimento desse movimento em Portugal, a JUNITEC, a Júnior Empresa associada ao IST da Universidade de Lisboa, tem tentado ao longo dos últimos anos aplicar uma estratégia a longo prazo para, deste modo, obter um crescimento de consistente e contínuo. Porém, essa organização enfrenta um problema muito comum as

outras JEs, que é fato de apresentarem alta rotatividade de seus membros. Esse quadro dificulta muito a implementação da estratégia a longo prazo, já que a diretoria da empresa responsável pela gestão estratégica troca todos os anos. Esse ciclo de mudanças facilita a descontinuidade do trabalho entre gestões.

A fim de minimizar os efeitos desse problema dentro da JUNITEC, a dissertação pretenderá desenvolver novamente o processo de planejamento estratégico para se obter um novo plano estratégico a longo prazo de maneira que as estratégias e as diretrizes que serão adotadas sejam bastante claras.

1.2 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Os objetivos que a presente dissertação pretende alcançar são: Apresentação do conceito de Júnior Empresa e da sua relevância para os estudantes e para a sociedade; Descrição da situação do movimento júnior mundial e em Portugal; Caracterização da JUNITEC e do problema enfrentado por aquela organização; Revisão bibliográfica dos métodos de planejamento estratégico para empresas; Aplicação do processo de planejamento estratégico e a participação dos membros dessa JE no desenvolvimento desse processo; A obtenção de um plano estratégico a longo prazo que contenha objetivos, diretrizes e ações bem claras para que as próximas direções possam utilizá-los.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. No capítulo 1 é apresentada de maneira sucinta a contextualização do problema enfrentado pela JUNITEC, os objetivos do trabalho, e, por fim, a estrutura desta dissertação. Segue-se o capítulo 2, onde se caracteriza tanto o movimento júnior em Portugal e no mundo, como a JUNITEC. Deste modo, nessa parte do trabalho é feita a caracterização do conceito de JE, da situação do movimento júnior nacional e internacional e da JUNITEC. No capítulo 3, é apresentado o problema enfrentado pela JUNITEC e também como as outras JEs fazem para lidar com o mesmo problema no campo da estratégia. No capítulo 4 são apresentadas e descritas três metodologias de planejamento estratégico. No capítulo 5 é apresentada, com maior detalhe, a metodologia de planejamento estratégico escolhida neste trabalho. No capítulo 6 é descrita pormenorizadamente todas as

etapas do processo de planejamento estratégico bem como os seus resultados. Por fim, no capítulo 7 são apresentadas as principais conclusões obtidas desse trabalho bem como as suas limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

1.4 MOTIVAÇÕES PESSOAIS

O autor do presente trabalho de formatura integrou a equipe da JUNITEC ao longo dos dois anos que viveu em Lisboa em seu programa de intercâmbio. Diante disso, as motivações que o levaram a desenvolver este trabalho estão relacionadas à oportunidade de ajudar a instituição que o acolheu tão bem neste período e também adquirir maior conhecimento sobre o tema de estratégia organizacional.

Além disso, este trabalho também serviu como uma dissertação para que o autor concluísse o seu curso de mestrado em Engenharia e Gestão Industrial no Instituto Superior Técnico de Lisboa. O material foi totalmente revisado e adaptado para a apresentação no departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.

2 CARACTERIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA JUNITEC E DAS JÚNIOR EMPRESAS EM PORTUGAL E NO MUNDO

No presente capítulo, será apresentado e descrito o quadro das JEs tanto em Portugal, quanto, de forma sucinta, no resto do mundo para que se pudesse ter uma visão geral sobre estas organizações. Após essa breve apresentação, será feita uma descrição sobre vários aspectos da JUNITEC, instituição que é o foco deste trabalho.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS JÚNIOR EMPRESAS EM PORTUGAL E NO MUNDO

2.1.1 Conceito

Segundo a JADE, o conceito de JE é dado por:

“Uma Júnior Empresa é uma organização civil sem fins lucrativos, formada e gerida exclusivamente por estudantes da graduação e da pós-graduação do ensino superior, que prestam serviços para companhias, instituições e sociedade, sob orientação de professores e profissionais com o objetivo de consolidar e melhorar a aprendizagem de seus membros. As Júnior empresas são similares às companhias reais, contando com os princípios de governança corporativa como conselho administrativo e conselho executivo e regulamentos próprio.” (JADE, 2017b)

Ainda seguindo as diretrizes da JADE, os objetivos gerais das júnior empresas são os seguintes:

i) *learning-by-doing*: aquisição de novos conhecimento através da prática e do desenvolvimento de projetos reais; ii) aliar educação e negócios: desenvolvimento de negócios aplicando os fundamentos teóricos aprendidos em sala de aula; iii) promover o empreendedorismo: estímulo ao surgimento de ideias e projetos inovadores através da experiência e do conhecimento multicultural adquirido dentro dessas instituições; iv) melhorar a empregabilidade dos jovens: preparação de profissionais recém formados mais qualificados e mais experientes para inserção no mercado de trabalho; e, v) promover o crescimento: contributo através de seus projetos e iniciativas na reputação das universidades e no crescimento da economia local.

Muitos estudos têm demonstrado a eficácia e a importância dessas instituições, tanto para os estudantes das mais diversas áreas do conhecimento, quanto para a sociedade. Por exemplo, Silva et al. (2005) concluem que estas instituições proporcionam experiências práticas importantes aos alunos da graduação de engenharia de produção (i.e. engenharia industrial no contexto português). Estas experiências permitem-lhes explorar e aperfeiçoar competências técnicas e interpessoais requeridas pelo mercado de trabalho.

Já Rodrigues & Andrade (2015) concluem que a participação dos alunos de administração de empresas em JEs oferece uma rica experiência de gestão, consultoria e empreendedorismo. Com isso, estes estudantes terminam a graduação melhor preparados para a entrada no mercado de trabalho.

Além da importância acadêmica conferida aos alunos que participam do movimento júnior, as JEs contribuem positivamente para a sociedade. Segundo Neto et al. (2004), essas organizações fazem as suas contribuições à sociedade por meio da realização de projetos sociais como consultorias às empresas do terceiro setor ou mesmo em ações de angariação e doação de donativos.

As JEs colaboram igualmente com o meio social através de serviços prestados às micro-, pequenas e médias empresas que devido ao volume de negócios, não são capazes de contratar os serviços de empresas tradicionais do mercado. Assim, o movimento júnior surge como uma alternativa a estas companhias, oferecendo projetos a preços muito atrativos e possibilitando aos pequenos empresários contratarem esses importantes serviços para se tornarem competitivos e crescerem dentro do mercado.

2.1.2 História do Movimento Júnior

Em 1967, com o propósito de fortalecer o espírito empreendedor e ter mais contato com o ambiente empresarial, estudantes da École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), fundaram em Paris, a primeira JE da história.

Desde então, o movimento júnior não parou de crescer, tendo chegado ao Brasil e a vários países europeus na década de 80. Em 1990, o movimento chega a Portugal com o surgimento da JUNITEC (Júnior Empresas do Instituto Superior Técnico), a primeira JE do país. Em 1992, cinco países (Portugal, França, Itália, Suíça e Holanda) criam a confederação europeia de júnior empresas (JADE). Em 2005, seis JEs portuguesas fundam a JADE Portugal, a confederação nacional que tem o papel regulador e trabalha para o desenvolvimento do movimento júnior dentro do país (JADE Portugal, 2017a).

Apesar de ser um conceito relativamente jovem, cerca de 50 anos, este conceito já se espalhou por mais de 40 países e reúne mais de 40 mil júnior empresários (JADE, 2017a).

2.1.3 Dimensão do Movimento Júnior

Atualmente existem mais de 300 JE espalhadas por 14 países em todo o continente europeu. Mais de 22 mil júnior empresários fazem parte do movimento, realizando cerca de 4000 projetos por ano e com um volume de negócio superior a 16 milhões de euros. Estes dados demonstram a solidez e a força do movimento na Europa (JADE, 2017a).

Um bom exemplo desta solidez é o movimento júnior em França que apresenta um dos maiores volumes de negócios mundiais, cerca de 7,45 milhões de euros por ano. Existem cerca de 20 mil júnior empresários alocados em 180 JEs espalhadas por todo país, número esse que representa cerca de uma JE a cada 20 instituições de ensino superior no país (Campus France, 2017), realizando mais de 2600 projetos por ano (Confédération Nationale des Junior-Entreprises, 2017).

Fora do contexto europeu, pode-se apontar o Brasil como um país que se destaca dentro do quadro do movimento júnior no mundo. Em 2016, segundo dados da Brasil Júnior, havia mais de 15700 júnior empresários distribuídos em 438 JE confederadas, o que representa cerca de uma JE a cada 5,5 instituições de ensino superior no país (INEP, 2017), e realizaram mais de 4800 projetos das mais diversas áreas de conhecimento, que gerou um volume de negócio superior a 11 milhões de reais (aproximadamente 2,9 milhões de euros – cotação 29/11/2017) (Brasil Júnior, 2016).

Em Portugal, o movimento júnior conta com 14 JEs espalhadas por seis cidades do país, o que representa cerca de uma JE a cada 20 instituições de ensino superior no país (PORDATA, 2017), reunindo mais de 570 júnior empresários e movimentando cerca de 189 mil euros por ano. Na tabela 1 e na figura 1 pode-se verificar todas as JEs nacionais (JADE Portugal, 2017b)

Figura 1: Mapa das Júnior Empresas em Portugal



Fonte: Elaboração própria

Como se pode perceber na figura 1, a maior parte das júnior empresas portuguesas estão localizadas nos três grandes centros universitários do país: Lisboa, Porto e Coimbra. Além disso, nove dessas 14 organizações são do ramo da consultoria de negócios, ou seja, fazem estudos de mercado, elaboram planos estratégicos, planos de marketing, entre outras atividades. Das cinco JEs restantes, três são de consultoria e desenvolvimento tecnológicos, em outras palavras, desenvolvem projetos de engenharia e prestam consultoria na área tecnológica. Por fim, as duas últimas são especializadas fundamentalmente em organização de eventos (JADE, 2018).

Tabela 1: Júnior Empresas em Portugal (elaboração própria)

Nome	Cidade	Área de atuação	Instituição Associada
Aveiro Smart Business	Aveiro	Consultoria de Negócios	Universidade de Aveiro
Católica Students Corporation	Porto	Consultoria de Negócios	Universidade Católica Portuguesa
FEP Junior Consulting	Porto	Consultoria de Negócios	Faculdade de Economia da Universidade do Porto
ISCAC Júnior Solution	Coimbra	Consultoria de Negócios	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
ISCTE Junior Consulting	Lisboa	Consultoria de Negócios	ISCTE-IUL
JEEFEUC	Coimbra	Consultoria de Negócios	Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Nova Junior Consulting	Lisboa	Consultoria de Negócios	Nova School of Business and Economics
UTAD Solution Consulting	Vila Real	Consultoria de Negócios	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Young Minho Enterprise	Braga	Consultoria de Negócios	Universidade do Minho
JEKnowledge	Coimbra	Consultoria e Desenvolvimento Tecnológico	Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra
JUNIFEUP	Porto	Consultoria e Desenvolvimento Tecnológico	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
JUNITEC	Lisboa	Consultoria e Desenvolvimento Tecnológico	Instituto Superior Técnico
Iuris FDUP Junior	Porto	Organização de Eventos	Faculdade de Direito da Universidade do Porto
LisbonPH	Lisboa	Organização de Eventos	Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa

2.2 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA JUNITEC

2.2.1 *Introdução*

A JUNITEC é a JE da área de engenharia que está associada ao IST. Atualmente, esta organização trabalha em quatro ramos de negócios, nomeadamente:

1. Desenvolvimento de projetos tecnológicos nas diversas áreas de engenharia com potencial de ser comercializado e, assim, promover o espírito empreendedor nos seus membros;
2. Prestação de serviços e consultoria tecnológica para empresa principalmente nas áreas da eletrônica, da mecânica e da informática;
3. Fornecimento de formações em áreas de especialidade como eletrônica, modelagem 3D, impressão 3D e desenvolvimento web;
4. Organização de eventos ligados ao empreendedorismo.

No mandato de 2016/2017, a JUNITEC realizou alguns projetos, serviços e um evento de empreendedorismo. A maior parte das receitas desta instituição é proveniente de: serviços prestados a outras empresas; parcerias com outras instituições; organização de eventos; e, coparticipação do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), que cobre uma parte considerável dos gastos da organização.

A sede da JUNITEC está situada em Lisboa, junto ao campus Alameda do IST. Todos os seus membros são estudantes das mais diversas áreas de engenharia do IST. Além disso, estes membros são voluntários, ou seja, ao invés de receberem remuneração monetária, eles recebem oportunidades de contato com empresas do mercado e válidas experiências profissionais.

2.2.2 *História*

A JUNITEC foi fundada em 1990 por estudantes do IST, sendo a primeira JE do país. Desde então, essa organização obteve muitos êxitos e prêmios em seus projetos, tanto que um ano após a sua fundação, a JE já obteve o prêmio Promindústria do Concurso de Ideias Empresariais.

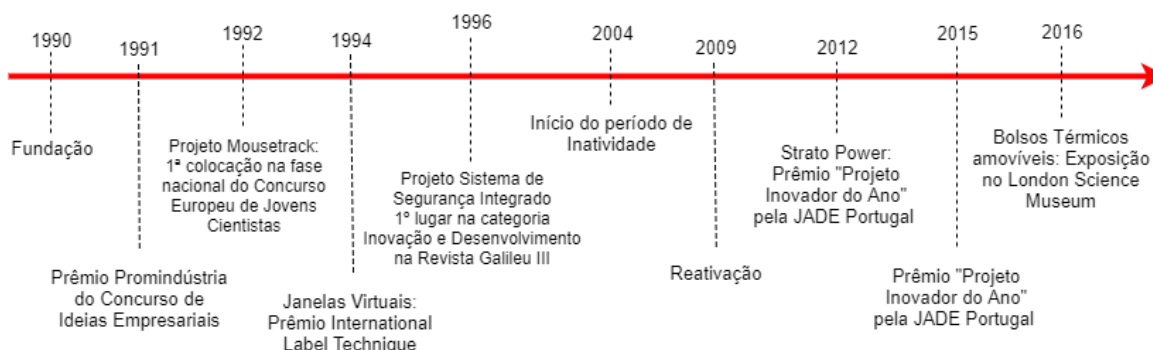
Em 1992, o projeto Mousetrack, alcançou o primeiro lugar na fase nacional do Concurso Europeu de Jovens Cientistas. Dois anos mais tarde, a JUNITEC ganha o prêmio International Label Technique, sendo reconhecida fora do país com a criação de um programa de televisão chamado Janelas Virtuais. Em 1996, a instituição é condecorada com o primeiro lugar na

categoria “Inovação e Desenvolvimento” na Revista Galileu III, com o projeto Sistema de Segurança Integrado.

Apesar de vários sucessos até então, no ano de 2004, JUNITEC entra num período de inatividade e, por isso, não há muitos registros nesse período. Em 2009, essa instituição é reativada por um grupo de estudantes do IST que tentavam reestabelecer novamente o passado empreendedor.

Três anos depois, em 2012, a JUNITEC volta a ser premiada com o Projeto Strato Power pela JADE Portugal recebendo o prêmio de Projeto Inovador do Ano. Em 2015, a JE recebe novamente o mesmo título com o projeto dos Bolsos Térmicos Amovíveis. Assim, em 2016 o mesmo projeto foi exposto no London Science Museum e obteve ainda outros prêmios. A figura 2 resume, numa linha cronológica, os eventos mais importantes que ocorreram na JUNITEC ao longo de sua história. (JUNITEC, 2017b)

Figura 2: Linha cronológica da JUNITEC



Fonte: <http://junitec.pt/historia-2017/>

Como se pode observar, ao longo de sua história, a JUNITEC sempre difundiu e incentivou espírito empreendedor dos seus membros com a realização de projetos tecnológicos e inovadores. O resultado disso se reflete no fato de vários ex-membros serem empreendedores e fundadores de grandes empresas como o CEIIA e a Uniarea.

2.2.3 Estrutura Organizacional

Atualmente, a JUNITEC conta com aproximadamente 50 membros ativos, dos quais 40 estão distribuídos em três grandes departamentos (JUNITEC, 2017a), designadamente:

- Departamento Técnico - responsável por desenvolver os projetos tecnológicos, realizar os serviços contratados pelos clientes e dar as formações externas.
- Departamento de Marketing - responsável por gerir a imagem da JUNITEC externamente, através da gestão das redes sociais e do site da instituição, além de todo o material que é exposto fora da organização.
- Departamento de Recursos Humanos - responsável pela gestão de pessoas dentro da instituição. Assim, esta seção realiza o processo de recrutamento e seleção de novos membros, bem como a formação inicial e a sua integração na organização. Além disso, este departamento efetua regularmente a avaliação de desempenho dos membros ao longo do tempo.

Além destes três departamentos, a JUNITEC possui os seus órgãos sociais, designadamente:

- Direção: tem um papel bastante ativo, sendo responsável pela gestão operacional e estratégica da organização. Com isso, tem um papel decisivo em todos assuntos pertinentes a instituição.
- Mesa da Assembleia-Geral: órgão consultivo responsável pela determinação de assuntos importantes referentes à instituição. Além disso, este órgão conduz as assembleias gerais, reuniões nas quais são discutidos temas de grande importância como por exemplo eleições gerais, exonerações e aprovação dos relatórios de contas.
- Mesa do Conselho Fiscal: órgão consultivo responsável por acompanhar e fiscalizar a gestão, as contas e a execução dos objetivos.

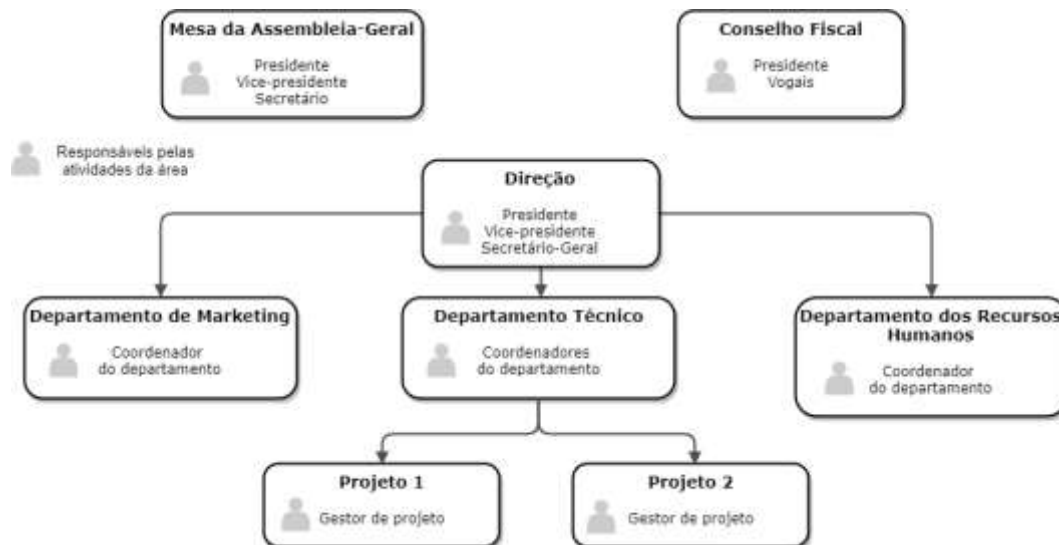
A figura 3 resume a estrutura da empresa.

2.2.4 Recrutamento

A JUNITEC como também a maioria das JEs apresentam alta rotatividade de membros ao longo do ano. Esse fato exige que essas instituições reponham de maneira constante as vagas disponíveis devido a saída de membros de suas posições.

Após o recrutamento, os novos integrantes se tornam membros candidatos e, por um período de três meses, o desempenho de cada um deles é avaliados. Caso eles sejam aprovados passam a ser membros ativos, caso contrário são convidados a deixar a organização.

Figura 3: Estrutura organizacional da JUNITEC



Fonte: elaboração própria

2.2.5 Eleições

No final de cada ano letivo, no mês de maio é feita a eleição para a escolha dos candidatos que irão compor os três órgãos sociais para o próximo mandato do período de junho a maio. Assim, os membros interessados se organizam e compõem as listas candidatas, ou seja, a eleição não é feita cargo por cargo e sim através de listas de três pessoas, cada uma delas alocada a uma posição de um determinado órgão.

3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Até ao início de 2017, a JUNITEC não apresentava um plano estratégico definido a longo prazo. Assim, a cada ano, a lista eleita para o órgão da direção traçava o próprio plano estratégico que iria seguir em seu mandato. A direção do ano letivo de 2016/2017, percebendo a falta de objetivos a serem cumpridos para um horizonte de maior tempo, propôs um plano estratégico a ser executado dentro do período de três a cinco anos e apresentou uma proposta que foi aprovada em Assembleia Geral.

Esse plano estratégico foi formulado apenas pelo presidente da direção e levou aproximadamente um mês para ser elaborado. No processo de formulação desse plano, não houve nenhum embasamento teórico e nem a utilização de uma metodologia que fundamentasse o processo. Fazendo um pequeno resumo, primeiramente foi feita uma análise SWOT da JUNITEC e foram estabelecidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a instituição apresentava naquele momento. A partir desta análise e da missão e visão da organização foram definidos os objetivos estratégicos da JE. Tendo em conta esses objetivos estratégicos, foram estabelecidas um conjunto de diretrizes gerais e de ações a curto, médio e longo prazo, bem como algumas medidas de contingência a fim de se alcançar esses objetivos.

Apesar de haver essa estratégia a longo prazo, na prática os membros que compõem a atual direção não a utilizam diretamente, dado o caráter genérico das suas diretrizes e o grau de definição das metas enunciadas. Deste modo, baseado nesse plano estratégico, a direção, para apoiar a sua gestão, definiu um plano a curto prazo no qual são apresentadas ações mais específicas e claras com algumas metas. Esse plano a curto prazo tem vindo a ser seguido, tendo sido inclusivamente revisado em conjunto com a direção da gestão anterior nas reuniões de transição entre os mandatos. Além disso, nenhuma ferramenta de gestão é utilizada para auxiliar o trabalho da direção. Assim, muitas vezes os membros da direção não conseguem monitorar de maneira eficiente o desempenho da estratégia definida. Consequentemente, a implementação da estratégia a nível operacional se torna muito mais difícil, pois não se consegue medir a efetividade das ações adotadas para se alcançar um determinado objetivo.

Diante desse problema, foi feita uma rápida pesquisa sobre como outras JEs portuguesas e estrangeiras lidam com este desafio. Assim, Oliveira (2011) realizou um estudo feito no Brasil em que são comparados vários aspectos de três das principais JEs brasileiras: Poli jr que atua na área de engenharia; EJ-FGV que atua na área de consultoria estratégica; e a EESC jr., que

também atua na área de engenharia. Um dos temas analisados nesse trabalho é a forma como elas realizam a gestão estratégica a fim de minimizar os efeitos do problema em questão. Nesse trabalho, constatou-se que essas três JEs desenvolvem um plano estratégico válido para um ciclo de três anos, sendo esse plano revisado anual ou semestralmente, no início do mandato de cada diretoria.

Além disso, essas JEs utilizam ferramentas de gestão para auxiliar na implementação e no controle das estratégias definidas como é o caso do *Balanced Scorecard*, utilizada pela Poli jr e EESC jr. Segundo Kaplan & Norton (1996), essa metodologia se utiliza de indicadores de desempenho que medem a performance das estratégias e representa um sistema integrado e iterativo que permite realizar uma gestão estratégica eficiente. A tabela 2 faz um resumo sobre o que foi encontrado.

Tabela 2: Gestão estratégica nas JEs brasileiras [adaptado de Oliveira (2011), p. 16]

	Poli Jr	EJ-FGV	EESC jr
Frequência de revisão do plano estratégico	Anualmente	Semestralmente	Anualmente
Período de tempo abordado pelo Plano Estratégico	Três anos	Três anos	Três anos
Metodologia utilizadas	<i>Balanced Scorecard</i>	-	<i>Balanced Scorecard</i>

Com relação às JEs portuguesas, foi feita uma busca na literatura a respeito do problema, entretanto não foi encontrado nenhum material relevante para essa questão em particular. Assim, a JADE PT foi consultada a respeito do assunto de como essas organizações a nível nacional lidam com o problema em questão. Segundo as respostas obtidas, somente duas das 14 JEs nacionais, nomeadamente, Nova Junior Consulting e ISCTE Junior Consulting estão avançadas na resolução deste problema e estão em processo de elaboração de um plano estratégico a longo prazo¹.

Deste modo, o problema que será objeto de estudo deste trabalho se concentra na gestão da estratégia adotada pela JUNITEC. Como apresentado, o plano estratégico a longo prazo não é

¹ Tentou-se entrar em contato com essas JEs não tendo sido possível em tempo útil obter uma resposta que possibilitasse conhecer em maior detalhe esse processo.

utilizado de maneira direta pelos membros que são responsáveis pela gestão da instituição. Esse plano, no geral, não apresenta diretrizes específicas e nem objetivos claros. Isso dificulta muito o trabalho da direção da JUNITEC, que sente assim uma necessidade de estabelecer uma estratégia com ações mais claras e objetivas que possam ser seguidas pelas próximas direções. Além disso, no período após a finalização desse plano, algumas mudanças ocorreram dentro da organização, nomeadamente, serviços importantes e estratégicos foram iniciados, implicando na necessidade de atualização.

Outro problema relacionado com o antigo plano é que este foi elaborado somente pelo antigo presidente da direção de 2016/2017 e não houve o envolvimento de outros membros. Isso faz com que as ideias formadas sejam limitadas e dificulta a continuidade do plano nos anos seguintes, o que seria diferente se membros cotados para cargos de liderança no futuro fossem integrados nesse processo. Eles conheceriam muito melhor as estratégias formuladas e muito provavelmente garantiriam o seguimento do plano nos anos futuros. Além disso, a JUNITEC carece de uma ferramenta de gestão que possa auxiliar os diretores da empresa a monitorar e acompanhar o plano definido. Essa lacuna dificulta muito a implementação operacional da estratégia e cria obstáculos para que se consiga atingir a situação desejada.

Portanto, para resolver esses problemas, esse trabalho de conclusão de curso propõe desenvolver novamente o processo de planejamento estratégico envolvendo, desta vez, membros da direção, coordenadores e futuros líderes da JUNITEC, e seguindo uma metodologia específica. Deste modo, deseja-se obter um novo plano estratégico com objetivos claros, ações e diretrizes específicas a serem implementadas, além de estar alinhado à nova realidade desta organização. Essas mudanças, principalmente, a inclusão dos membros nesse processo, aumentam a probabilidade de que os futuros membros da JUNITEC sigam esse plano.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta parte do trabalho, será feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto da estratégia para fundamentar primeiramente o que é plano estratégico e depois como esse conceito é desenvolvido dentro das empresas segundo a perspectiva de alguns estudiosos do assunto. A partir desses estudos será decidido qual a metodologia mais adequada para se resolver o problema da JUNITEC.

4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muitas pessoas equivocadamente têm utilizado o termo “planejamento estratégico” para se referir a vários tipos de atividade, como por exemplo, ao conceito de estratégia (Mintzberg, 1994). Por isso, serão apresentados primeiro os conceitos de planejamento e de estratégia, em separado, de acordo com alguns acadêmicos e depois os conceitos de plano estratégico e de planejamento estratégico.

4.1.2 *Conceito de Planejamento*

Começando pelo termo planejamento, para Stoner et al. (1996), esse conceito é um processo que consiste em duas etapas: o estabelecimento de metas que uma organização procura alcançar e a organização de ações sequenciadas e adequadas para se alcançar essas metas.

Mintzberg (1994) afirma que planejamento é uma análise que consiste em, a partir de um objetivo, produzir e organizar etapas de fácil implementação para possibilitar a articulação de resultados esperados em cada uma dessas etapas. Assim, planejamento é a ação de fragmentar um objetivo em fases que guiam para concretização de um objetivo.

Como se pode perceber o conceito de planejamento segundo estes dois autores está relacionado com definir a sequência de ações ou etapas que conduzem para um objetivo específico.

4.1.3 Conceito de Estratégia

Passando para o conceito de estratégia, muitos autores apresentam visões diferentes sobre este conceito. Para Quinn² *apud* Mintzberg *et al.* (2006), estratégia é um plano que incorpora de maneira coesa os objetivos fundamentais, políticas e ações sequenciadas de uma instituição. Uma estratégia bem definida auxilia na organização e na alocação eficiente dos recursos, levando em consideração as competências e as deficiências da instituição, bem como as alterações previstas no ambiente e ações futuras dos concorrentes.

Segundo Porter (1996), no mundo empresarial, estratégia é produzir a adequação entre as atividades exercidas por uma instituição. Segundo esse autor, o sucesso de uma estratégia depende da boa execução de diversas atividades que se integram e convergem para um mesmo objetivo. Se uma empresa não consegue integrar as suas atividades, ela não consegue executar a sua estratégia e não obtém a vantagem competitiva.

Mintzberg *et al.* (2006) sistematizam a literatura sobre definições de estratégia em cinco dimensões:

- Estratégia como plano, ou seja, uma diretriz com ações pré-estabelecidas para resolver um problema ou enfrentar uma situação. Esta definição é a mais comum dentro da literatura;
- Estratégia como pretexto para uma ação que tenha como objetivo a superação de concorrentes;
- Estratégia como padrão, uma conduta permanente intencionada ou não que pode levar a um resultado;
- Estratégia como posição, nesta classificação, estratégia é a ponte que liga o meio interno de uma organização ao meio externo onde ela está inserida;
- Estratégia como perspectiva, nesta definição a estratégia é a maneira como uma organização se comporta no meio externo o que revela o “caráter” desta organização.

Portanto, como se pode perceber não existe um consenso sobre a definição de estratégia na literatura, sendo este um conceito complexo e que afeta a instituição como um todo. Porém, para o presente trabalho será considerada a definição de estratégia como sendo um plano como definido por Mintzberg *et al.* (2006).

² Quinn, J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980.

4.1.4 Plano estratégico

Segundo Kotler et al. (2005), plano estratégico é um plano que tem como finalidade guiar a organização a um processo de adaptação com o propósito de se extrair vantagens de oportunidades que surgem de um ambiente em constante mudança. Além disso, esse plano deve sustentar uma estratégia que consiga alinhar três elementos: objetivos, capacidades e mudanças no ambiente.

Thompson & Strickland (1998) definem plano estratégico como sendo um documento que contém as futuras diretrizes, a missão, as metas de desempenho a curto e longo prazo e as estratégias de uma organização.

Assim, no presente trabalho a definição de plano estratégico que será considerada é a utilizada por Thompson & Strickland. Portanto, este conceito inclui não só as estratégias formalmente definidas para uma organização mas também a sua missão, visão, o modo de implementação dessas estratégias e objetivos.

4.1.5 Planejamento estratégico

Para Goodstein et al. (1993), planejamento estratégico é o processo no qual os membros de uma organização decidem os rumos que essa entidade tomará desenvolvendo operações e procedimentos necessários para se atingir um futuro idealizado. Lenz (1987) segue o mesmo pensamento e acrescenta que os elementos que participam desse processo conseguem aprofundar os seus conhecimentos sobre a organização e sobre as forças competitivas que ela enfrenta.

Bryson (2011) apresenta uma definição ligeiramente diferente da anterior e considera o planejamento estratégico como uma metodologia para se tomar decisões e selecionar ações que guiarão a organização baseadas na missão e nos valores dela. Andersen (2000) compartilha a mesma ideia sobre esse conceito e afirma que o processo de planejamento estratégico também tem sido retratado como o desenvolvimento de regras para a tomada de decisões que guiarão as ações futuras de uma organização.

Portanto, a partir das definições expostas acima pode-se concluir que o planejamento estratégico é o processo da formulação do plano estratégico, ou seja, um método com análises,

estudos e procedimentos sequenciados que levam a definição de um plano que visa alcançar os objetivos de uma determinada organização.

Para David & David (2017), o conceito de gestão estratégica está relacionado com a formulação, implementação e avaliação das estratégias adotadas, o que requer a integração de vários departamentos da organização trabalhando em conjunto para atingir os seus objetivos, sendo assim distinto do conceito de planejamento estratégico. Assim, o conceito de gestão estratégica é mais abrangente e engloba a definição de planejamento estratégico que será utilizado neste presente trabalho, que se refere apenas ao ato de formulação das estratégias.

Diante destas conclusões, pode-se compreender que o objetivo deste trabalho será desenvolver um planejamento estratégico adequado para no fim se obter o plano estratégico ideal para a JUNITEC.

4.1.6 Porque desenvolver um planejamento estratégico?

Após definir o conceito de planejamento estratégico, a questão central é compreender por quais razões se deve desenvolvê-lo. Segundo Goodstein et al. (1992), existem diversos benefícios que provêm da realização do planejamento estratégico, como por exemplo:

- Fornecer uma estrutura que permite que gestores e outros colaboradores de uma organização consigam discutir alternativas e tomar decisões de maneira eficiente;
- Ajudar a organização a concentrar recursos em busca de seus objetivos;
- Aumentar a capacidade de uma organização de implementar com sucesso o seu plano estratégico;
- Ajudar os gestores a entender melhor o contexto (ambiente, clientes, concorrentes) em que a organização está inserida;
- Ajudar a definir mais facilmente as forças e fraquezas de uma instituição.

Um estudo da Mckinsey & Company (2006) feita com quase 800 executivos mundiais revelou que aproximadamente 60% consideram o processo formal de planejamento estratégico muito ou extremamente importante para suas empresas. Outro trabalho conduzido pela Bain & Company (2011) que coletou as respostas de 11000 executivos mundiais revelou que 65% deles fazem o planejamento estratégico.

Andersen (2000) conduziu um estudo com 230 empresas das mais diversas áreas de negócio, onde analisou a relação entre planejamento estratégico e alguns indicadores financeiros e de inovação obtidos por essas empresas. Este estudo concluiu que o processo de planejamento estratégico é essencial para uma boa performance independentemente da área de atuação da organização.

Um estudo de Peel & Bridge (1998) realizado em 150 pequenas e médias empresas do Reino Unido revelou a partir de metodologias estatísticas que o planejamento estratégico está diretamente associado com a rentabilidade e o sucesso no alcance dos objetivos. Assim, segundo este estudo, quanto mais detalhado for o planejamento estratégico, mais êxito nos objetivos e melhor desempenho financeiro uma organização obterá.

Os estudos acima referidos, incluem-se num grupo mais alargado, que comprova e conclui a estrita relação da execução do planejamento estratégico com o bom desempenho das organizações. Todos esses fatos afirmam a importância de se fazer um planejamento estratégico formal e adequado de forma a alcançar um plano estratégico apropriado que guie a organização no caminho correto para se atingir os objetivos definidos

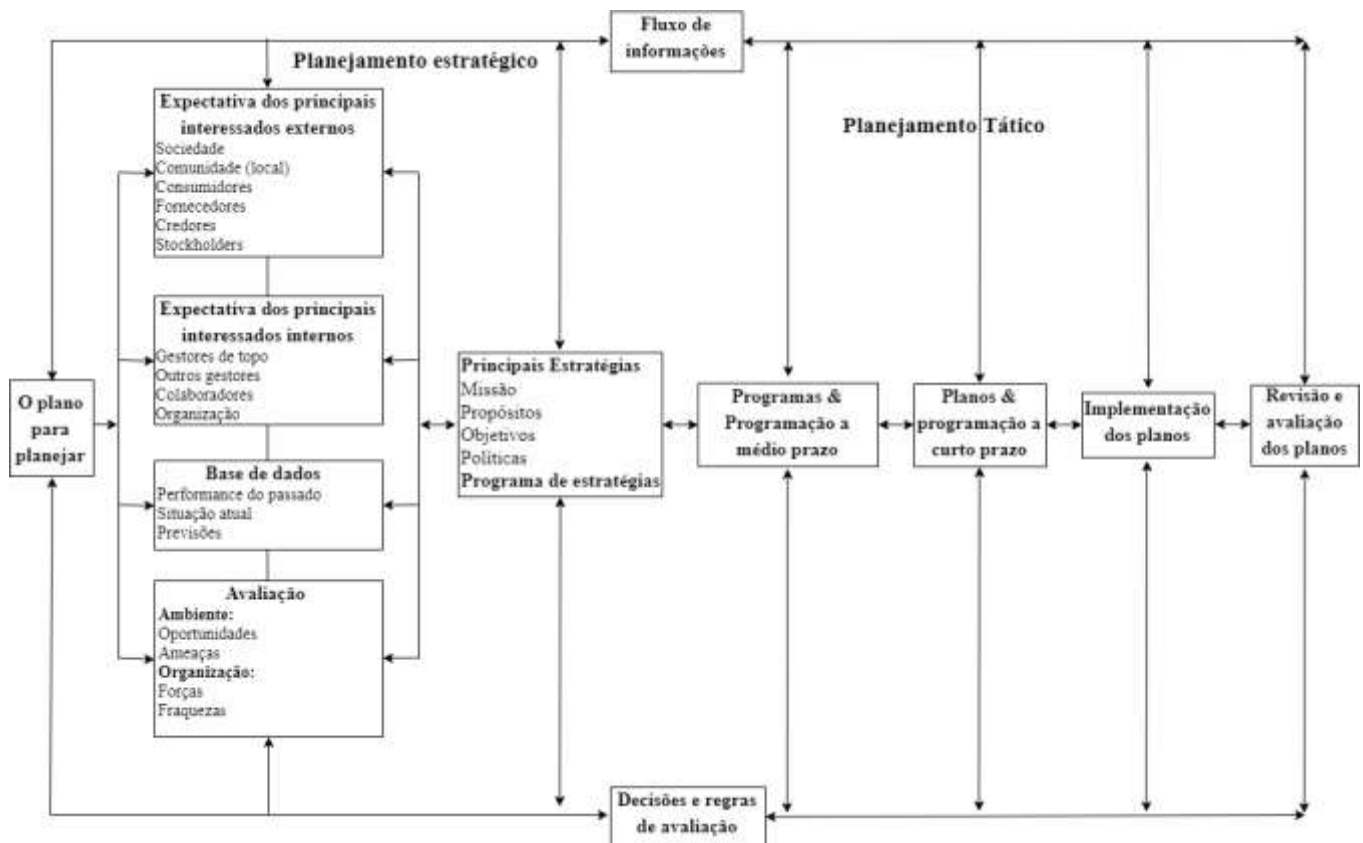
4.1.7 Metodologias de planejamento estratégico

Na enorme quantidade de estudos que compõem a literatura acerca do tema da estratégia empresarial, é possível encontrar muitas metodologias e abordagens sobre como fazer um planejamento estratégico. No geral, essas metodologias são bastante similares, embora com algumas diferenças. Em seguida, serão apresentadas, por ordem cronológica, três das principais metodologias existentes na literatura, que foram escolhidas de maneira a tentar descrever a evolução do processo de planejamento estratégico ao longo dos últimos 30 anos. Assim, a primeira delas é apresentada por George Steiner no final da década de 70, quando o conceito de planejamento estratégico estava se popularizando e começando a ser utilizado por várias organizações. Essa metodologia serviu de base bibliográfica para famosos autores da área da estratégia empresarial como Mintzberg. A segunda metodologia, apresentada por Goodstein, Nolan e Pfeiffer na década de 90, tentou revolucionar e diferenciar-se das metodologias existentes, trazendo novas abordagens e etapas para todo o processo de planejamento estratégico. A última metodologia é apresentada por Bryson no ano de 2011 e está inserida no âmbito deste trabalho, dado que se centra em organizações públicas e sem fins lucrativos.

4.1.7.1 Metodologia apresentada por Steiner (1979)

A primeira metodologia é apresentada por George Steiner em seu livro “Strategic Planning: What every manager must know”. A figura 4 ilustra de maneira resumida todo o processo de um planejamento corporativo sistemático, no qual inclui o planejamento estratégico.

Figura 4: Processo de Planejamento Estratégico segundo a metodologia de Steiner



Fonte: Steiner 1979, p17

Como se pode perceber o esquema que ilustra todo esse processo que está dividido em duas partes, a do planejamento estratégico e a do planejamento tático. A primeira parte, como já referido, é responsável pela definição das estratégias que serão adotadas, sendo composta desde a primeira fase, plano para planejar, até o programa de estratégias. A segunda parte, planejamento tático, é responsável por estruturar a implementação dessas estratégias, sendo composta pelas etapas de programas de médio e de curto prazo.

Além disso, o quadro que representa “fluxo de informação” está destacado na parte superior do esquema para representar que ao longo do processo de planejamento tanto estratégico quanto tático deve haver um fluxo de informação entre as etapas. Além disso, o quadro denominado “decisões e regras de avaliação” apresenta conexão com todas as fases do esquema para

simbolizar que em todas as etapas do planejamento deve-se tomar decisões e, por isso, surge a necessidade de se criar critérios de avaliações que possam ajudar nesses momentos de decisão. Em seguida, cada etapa será explicada para ilustrar melhor todo este processo.

O plano para planejar

Essa fase inicial deve ser realizada a fim de se definir um plano, um guia de como será feito o planejamento estratégico, ou seja, nesta etapa define-se os moldes gerais dos trabalhos futuros. Para isso, são feitas reuniões e são produzidos manuais do planejamento que podem conter explicações dos CEOs sobre a necessidade do planejamento, cronogramas, todas as etapas do planejamento, especificação das pessoas que participarão do processo, etc.

Expectativa dos principais interessados externos

Nesta fase do trabalho é realizado uma análise das expectativas sobre o futuro da organização. Essa análise deve ser feita sobre pessoas ou grupos externos à instituição e que devem ser considerados no processo de planejamento estratégico. Em pequenas empresas, essa análise recai majoritariamente sobre os acionistas, porém, em grandes corporações deve-se dar importância também aos consumidores, órgãos do governo, sociedade, comunidade local, fornecedores, organizações ambientalistas, etc.

Expectativas dos principais interessados internos

Nesta etapa do trabalho é feita uma análise das expectativas sobre o futuro da organização, porém desta vez levando em consideração os *stakeholders* internos. Deste modo, a alta gerência, a gerência intermediária, os colaboradores e a organização como um todo deve ser ouvida, para que se saiba quais são as expectativas em torno da organização.

Base de dados

Nesta fase do trabalho é feita uma análise de dados do passado, do presente e do futuro. Na investigação do passado, deve-se extrair informações sobre a performance da empresa e dos seus produtos e serviços ao longo dos últimos anos. Na análise da situação atual, deve-se levar em consideração tanto aspectos internos quanto externos. Desta maneira, é feito um estudo sobre cinco grandes áreas: análise dos clientes e do mercado ao qual a empresa está inserida; análise de todos os recursos da companhia; análise dos concorrentes; análise do ambiente macro; e, outras medidas de performance que são relevantes no estudo em questão. Por fim,

deve-se fazer uma análise sobre as previsões tanto de fatores macroeconômicos quanto fatores mais específicos relacionados às tendências tecnológicas e ao mercado ao qual a empresa está inserida.

Avaliação

Baseando-se nos estudos feitos nas últimas etapas, o grupo responsável pelo processo de planejamento deve fazer a análise WOTS UP que é um acrônimo de “*Weaknesses, Opportunities, Threats and Strengths Underlying Planning*”. Assim, nesta fase do processo, o grupo deve identificar forças e fraquezas da organização, ou seja, pontos relacionados ao ambiente interno, e oportunidades e ameaças, isto é, tópicos relacionados ao ambiente externo à instituição. Essa análise é fundamental para o processo de planejamento estratégico, já que muitas das estratégias que serão formuladas provêm dos tópicos levantados desse balanço.

Principais Estratégias

Nesta fase do processo são formuladas, primeiramente, a missão e os propósitos da organização, ou seja, deve-se definir o que a organização faz e qual a sua razão existir. A partir disso, os gestores de topo devem revelar esses tópicos através da declaração de missão que deve ser clara e abrangente. Após definidos a missão e os propósitos da organização, o grupo responsável pelo processo em conjunto com os gestores devem estabelecer os objetivos da instituição a longo prazo. Esses objetivos devem ser, de acordo com Steiner (1979): coerentes com a missão e os propósitos da empresa, mensuráveis ao longo do tempo, factíveis, aceitáveis pelos colaboradores, flexíveis, motivadores, compreensíveis por toda a organização, baseados na participação dos colaboradores, conectados entre si e devem receber comprometimento por parte dos gestores.

Programa de estratégias

Após a missão, os propósitos e os objetivos a longo prazo serem estabelecidos, o grupo do planejamento deve traçar as estratégias que serão adotadas pela organização. Por ser um processo complexo, Steiner (1979) apresenta algumas ferramentas para auxiliar nessa etapa como por exemplo: análise da matriz de produto e mercado, pesquisas sobre um nicho de mercado, análise WOTS UP, seguir o líder de mercado, *gap analysis*, encontrar sinergias entre os vários ramos de negócios, intuição, entre outros. No final dessa fase, as estratégias definidas devem ser avaliadas para se tentar perceber se elas são adequadas à organização ou não. Além

disso, esta etapa representa a última fase do planejamento estratégico, já que a próxima etapa pertence ao planejamento tático.

Programa funcional a médio prazo

Nesta etapa, as estratégias elaboradas no passo anterior são transformadas em um plano de ações que serão implementadas na organização dentro de um intervalo de tempo a médio prazo, cerca de cinco anos. Além disso, essa fase também serve para avaliar e testar as estratégias definidas. Segundo Steiner, não existe uma maneira fixa de desenvolver este plano, já que há inúmeras variações de estruturas e metodologias, porém algumas diretrizes são apresentadas como por exemplo: manter a interrelação dos planos funcionais entre as diferentes áreas da empresa, manter os planos mais simples e curtos possível, envolver os gestores das áreas para ajudar na elaboração do plano de ação de suas respectivas áreas.

Plano tático a curto prazo

Nesta etapa, deve-se elaborar um plano tático a curto prazo que guiará as atuais decisões e ações tomadas com o propósito de implementar o plano estratégico definido. Para guiar esse processo é utilizado o sistema de orçamentação da organização, já que este sistema permite coordenar ao mesmo tempo diferentes áreas de operação de uma companhia, fornece um sistema de medição de performance e permite um eficiente controle de operação. Além disso, esse sistema geralmente está fortemente ligado ao primeiro ano dos programas funcionais a médio prazo. Assim, acoplar as ações estratégicas aos planos orçamentais é uma forma eficaz de assegurar a implementação das ações a curto prazo.

Implementação dos planos

Após a formulação dos planos, a organização deve seguir para a fase da implementação de todos esses planos. Steiner destaca que esta etapa deve apresentar um sistema de controle que possa acompanhar o progresso dessa implementação. Para isso, deve-se estabelecer metas de performance, avaliar esses desempenhos em comparação aos objetivos traçados para assim tomar ações que possam corrigir os desvios em relação a essas metas. Esse sistema é importante porque ele permite que haja sempre um feedback sobre as ações adotadas e também permite a eficiente implementação das estratégias.

Revisão e avaliação dos planos

É importante que os gestores avaliem de maneira periódica a efetividade de todo o sistema de planejamento estratégico adotado pela organização, para que se possa sempre melhorar todo esse sistema. Assim, existem muitos métodos para auxiliar a condução dessa etapa, como por exemplo, a utilização de questionários destinados para classificar todo o processo de planejamento ou a avaliação do sistema baseado em propósitos específicos que a organização deveria alcançar.

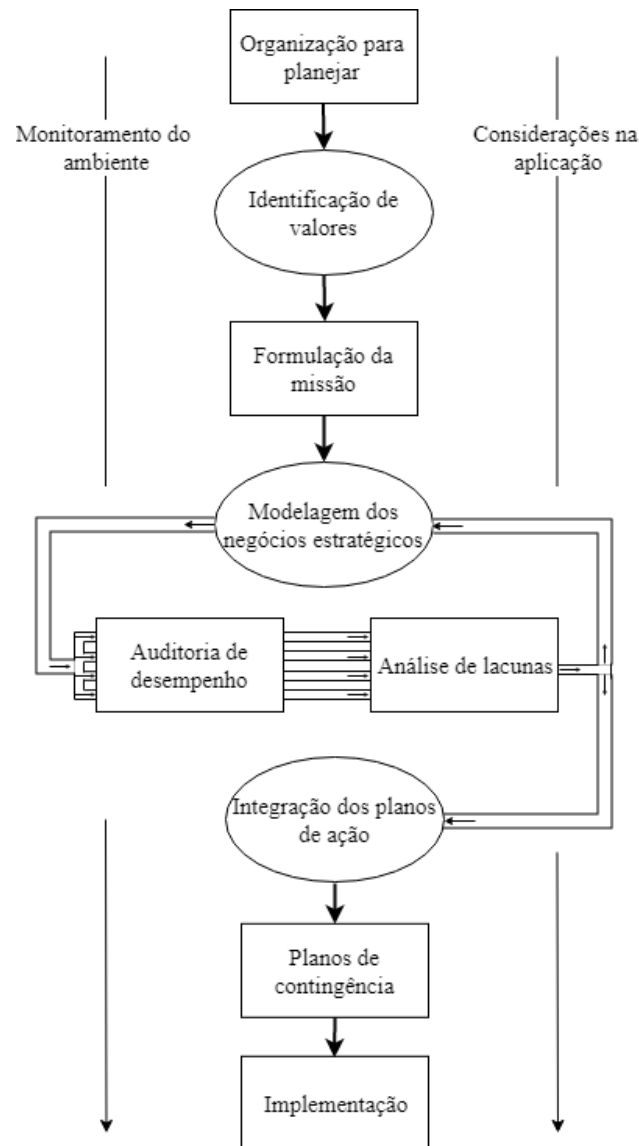
4.1.7.2 Metodologia apresentada por Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993)

A metodologia apresentada por Goodstein, Nolan e Pfeiffer no livro “Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really Works” é representada na figura 5.

Como se pode perceber esta metodologia é composta por nove fases e duas funções contínuas (monitoramento do ambiente e considerações de aplicação) que estão presentes ao longo de todo o processo. Além disso, existem três fases (verificação de valor, modelagem dos negócios estratégicos e integração dos planos de ação) que são representadas pelo formato oval e diferentes das fases restantes, porque elas são etapas que não são comuns a outros modelos usuais de planejamento estratégico.

Neste método, as decisões são tomadas tendo por base os valores e a visão do futuro ideal para a organização. Por fim, este modelo de planejamento estratégico é especialmente utilizado em organizações de pequena e média dimensão e tanto para instituições governamentais quanto para empresas com fins e sem fins lucrativos. Para ilustrar melhor todo este processo, cada etapa será melhor explicada a seguir.

Figura 5: Processo de Planejamento Estratégico segundo a metodologia de Goodstein, Nolan e Pfeiffer



Fonte: Goodstein, Nolan e Pfeiffer 1993, p. 8

Organização para planejar

Essa fase é uma pré-etapa que envolve responder a algumas questões importantes para a boa execução de todo o processo de planejamento estratégico. Algumas dessas questões são apresentadas abaixo:

- Quem deve estar envolvido no processo?
- Como o ano fiscal da organização se encaixa ao processo de planejamento?
- Quanto tempo durará o processo de planejamento?

- Quais informações são necessárias para que o planejamento obtenha sucesso?
- Quais são as expectativas dos *stakeholder* com relação ao processo de planejamento?

O primeiro passo a ser executado nesta etapa é ter a certeza de que há o comprometimento da organização com o processo, ou pelo menos, se há o comprometimento da alta gerência. Assegurado essa importante participação, o próximo passo é identificar a equipe que será responsável por todo o processo. Embora esse grupo seja responsável pelas atividades, as decisões sobre o futuro da organização devem ser tomadas pela alta direção da organização, essa tarefa não pode ser delegada a qualquer pessoa. Assim, cabe a esta equipe tarefas como desenvolver pesquisas, pensar em alternativas e soluções, gestão do planejamento em grupo, etc.

Monitoramento do ambiente e considerações de aplicação

Como já foi mencionado anteriormente, essas duas funções são constantes ao longo de todo o processo de planejamento estratégico. A primeira, monitoramento do ambiente considera a questão de que a organização deve ficar atenta ao que está ocorrendo no exterior e no interior a ela e que poderia afetá-la de alguma maneira. Por isso, é necessário o monitoramento de quatro níveis: ambiente externo; ambiente da indústria (setor de atividade) ao qual a organização está inserida; ambiente competitivo (monitoramento dos concorrentes); e, ambiente interno.

A segunda função, considerações de aplicação, também está presente ao longo de todo o processo, pois cada fase dessa metodologia contém aspectos relacionados à aplicação que devem ser abordados e resolvidos durante a etapa analisada em questão e não ser adiada para o final de todo o processo.

Identificação de valores

Esta fase serve para a equipe do planejamento examinar e identificar os seguintes pontos:

- Valores pessoais de cada membro que compõem o grupo do planejamento para obter um acordo sobre as diferenças dos valores que pode haver dentro da equipe.
- Os atuais valores da organização, que podem ser identificados através de ações e decisões recentes que provocaram orgulho, decepções ou preocupações nos membros da organização.
- Filosofia de trabalho. Estes princípios definem como os membros da organização trabalham no dia-a-dia. Algumas empresas apresentam explicitamente uma declaração formal de filosofia de trabalho para que os seus colaboradores possam memorizá-los.

- Cultura da organização. Este fator ajuda a caracterizar o contexto social do ambiente interno e influencia em praticamente tudo que é feito dentro da organização.
- *Stakeholders*, além de identificá-los é necessário fazer uma análise sobre cada um deles, pois eles podem impactar na organização de alguma maneira no futuro.

Formulação da missão

Para ajudar nessa fase, a organização deve responder a quatro perguntas:

- Quais são as funções que a organização desempenha?
- Para quem a organização desempenha estas funções?
- Como a organização está conseguindo desempenhar essas funções?
- Porque a organização existe?

É importante para a instituição desenvolver a sua missão levando em consideração as necessidades dos seus clientes, ou seja, a organização deve se preocupar em desenvolver os seus produtos e serviços para atender as necessidades do mercado. Levitt (1960) explora muito esta questão e afirma que muitas empresas sucumbem porque elas apresentam uma perspectiva de negócios orientada por seus produtos e não orientada por seus clientes. Assim, as empresas de sucesso identificam e atendem a essas necessidades e incluem isso na formulação de suas missões.

Portanto, após identificar “o quê” e “para quem” a organização desenvolve o seu trabalho, a questão é encontrar as respostas de “como” e do “porque”. A partir das respostas encontradas é possível definir com clareza a missão dessa companhia e, deste modo, desenvolver a declaração da missão. Essa declaração direciona o futuro da instituição e estabelece a base da tomada de decisão dentro da organização.

Modelagem dos negócios estratégicos

Nesta fase do processo, a equipe do planejamento deve definir os vários cenários futuros e específicos para a organização. Também deve-se identificar as etapas necessárias para se atingir esses cenários, quem ficará responsável por estas etapas e quando elas serão alcançadas. Deste modo, esta fase se estrutura sobre quatro principais elementos:

1. Identificação dos principais ramos de negócios da organização ou o perfil estratégico que a organização deve desenvolver com o propósito de cumprir a missão;

2. Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso que possibilitarão a organização acompanhar o progresso de cada ramo de negócio importante para a instituição;
3. Identificação dos eixos estratégicos pelos quais a organização conseguirá atingir a visão de sucesso. Esses eixos estratégicos são atividades, processos ou objetivos que são considerados etapas essenciais para que a organização consiga implementar a sua estratégia.
4. Estabelecimento da cultura necessária para suportar os ramos de negócios, alcançar os objetivos e desenvolver os eixos estratégicos.

É importante que estes quatro elementos sejam determinados e trabalhados independentemente durante as próximas duas fases, na qual análises e revisões desses conceitos serão necessários antes de seguirem para as etapas posteriores.

Auditoria de desempenho

Esta etapa deve ser desenvolvida para que se tenha uma noção clara do atual desempenho da organização. Para isso, análises e estudos são desenvolvidos para se identificar as forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas à organização, constituindo a análise SWOT.

Para se fazer essa análise interna, documentos e índices de performance podem ser verificados como, por exemplo, indicadores financeiros (receitas, despesas, fluxos de caixa, lucros), indicadores de qualidade, tecnologia, operações, recursos humanos e estrutura organizacional. Nessa fase, qualquer dado da organização pode ser útil para tentar perceber as potencialidades e as deficiências que a empresa possui e se está preparada para implementar as estratégias traçadas e, assim, cumprir a missão.

Para se fazer a análise externa, a equipe do planejamento estratégico pode fazer um estudo sobre concorrentes, fornecedores, clientes, tendências do mercado e intervenção governamental no mercado, ou seja, nessa etapa são analisados os elementos externos que podem de alguma maneira causar impacto no desempenho da instituição.

Análise das deficiências

Nesta fase, compara-se a atual performance da organização com a performance mínima e necessária para implementar as estratégias traçadas na etapa de “modelagem dos negócios estratégicos”. Assim, deve-se confrontar os dados obtidos na fase anterior, com os dados que serão necessários para executar o plano estratégico. Caso esses dados não sejam compatíveis, a

equipe do planejamento deve retornar à fase de “modelagem dos negócios estratégicos” e refazer o modelo definido até que essa lacuna seja eliminada. Assim, após essa etapa há dois caminhos possíveis, prosseguir para a próxima fase ou voltar a etapa de modelagem.

Para que se atinja essa compatibilidade entre os desempenhos, quatro medidas podem ser tomadas, nomeadamente: i) aumentar os prazos para se atingir as metas; ii) reduzir o escopo dos objetivos; iii) realocar recursos para se atingir os objetivos traçados; e, iv) obter novos recursos.

Integração dos planos de ação

Após a fase da identificação das deficiências, a equipe do planejamento deve definir as estratégias principais que serão adotadas para cada ramo de negócio da organização. Para ajudar nessa definição, Pearce & Robinson³ *apud* Goodstein et al. (1993) listam 12 possíveis estratégias que podem ser executadas pelas organizações para se atingir os seus objetivos que são: foco em apenas um produto ou serviço; desenvolvimento de novos mercados; desenvolvimento de produtos ou serviços já existentes no mercado; inovação e criação novos produtos e serviços inéditos no mercado; aquisição ou fusão com organizações similares; integração vertical; *joint ventures*; diversificação concêntrica; diversificação; *retrenchment*; venda ou fechamento de um segmento da organização; e, venda de toda a organização.

Após definidas as estratégias principais, é necessário analisar o impacto dessas estratégias dentro de cada área funcional da instituição. Feita essa análise, deve-se desenvolver o plano detalhado de operações para cada uma dessas áreas, baseando nos planos gerais da organização e, assim, fazendo a integração dessas atividades.

Planos de contingência

Devido às ameaças internas e externas à instituição, alguns planos de contingência devem ser elaborados para tentar contornar as situações indesejadas que podem vir a ocorrer. Para auxiliar nesta etapa alguns passos podem ser seguidos:

1. Identificação das principais ameaças internas e externas e também das principais oportunidades que provêm dos cenários mais prováveis de ocorrência;
2. Identificar os cenários de implementação das ações definidas em cada plano de

³ Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (1991), Formulation, implementation and control of competitive strategy. Homewood, IL: Irwin.

contingência.

3. Concordância entre os membros do grupo de planejamento sobre as ações que serão implementadas em cada um dos cenários acima identificados.

Implementação

A implementação do plano estratégico envolve muitas atividades simultâneas em outros níveis da organização, sejam elas táticas ou operacionais. Além disso, essa etapa requer um monitoramento constante na execução das ações que devem se integrar dentro do plano.

Todos os *stakeholders* devem ser informados sobre a implementação e eles devem concordar e auxiliar nesta etapa, já que muitas mudanças podem ser necessárias. Porém, nesta fase o ponto mais importante para a boa execução das ações está no fato de que todos os membros da organização, principalmente, os gestores devem integrar o plano estratégico definido nas suas rotinas de trabalho. Somente desse modo, as decisões tomadas por eles contribuirão para a implementação do plano estratégico traçado.

4.1.7.3 Metodologia apresentada por Bryson (2011)

Bryson em seu livro “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations” apresenta a sua metodologia para o processo do planejamento estratégico sintetizada a através de um diagrama que está ilustrado na figura 6.

A metodologia utilizada por Bryson é composta por 10 fases principais. Essas fases transformam propositadamente o planejamento estratégico num processo de ação, resultados, avaliação e aprendizagem. Assim, todas essas atividades se conectam num ciclo de maneira que o processo de formulação do plano estratégico seja iterativo. Isso exige uma constante avaliação dos resultados e reajustes das ações e decisões tomadas em cada uma das etapas. Para ilustrar todo este processo, as fases que Bryson define na sua metodologia são descritas em seguida.

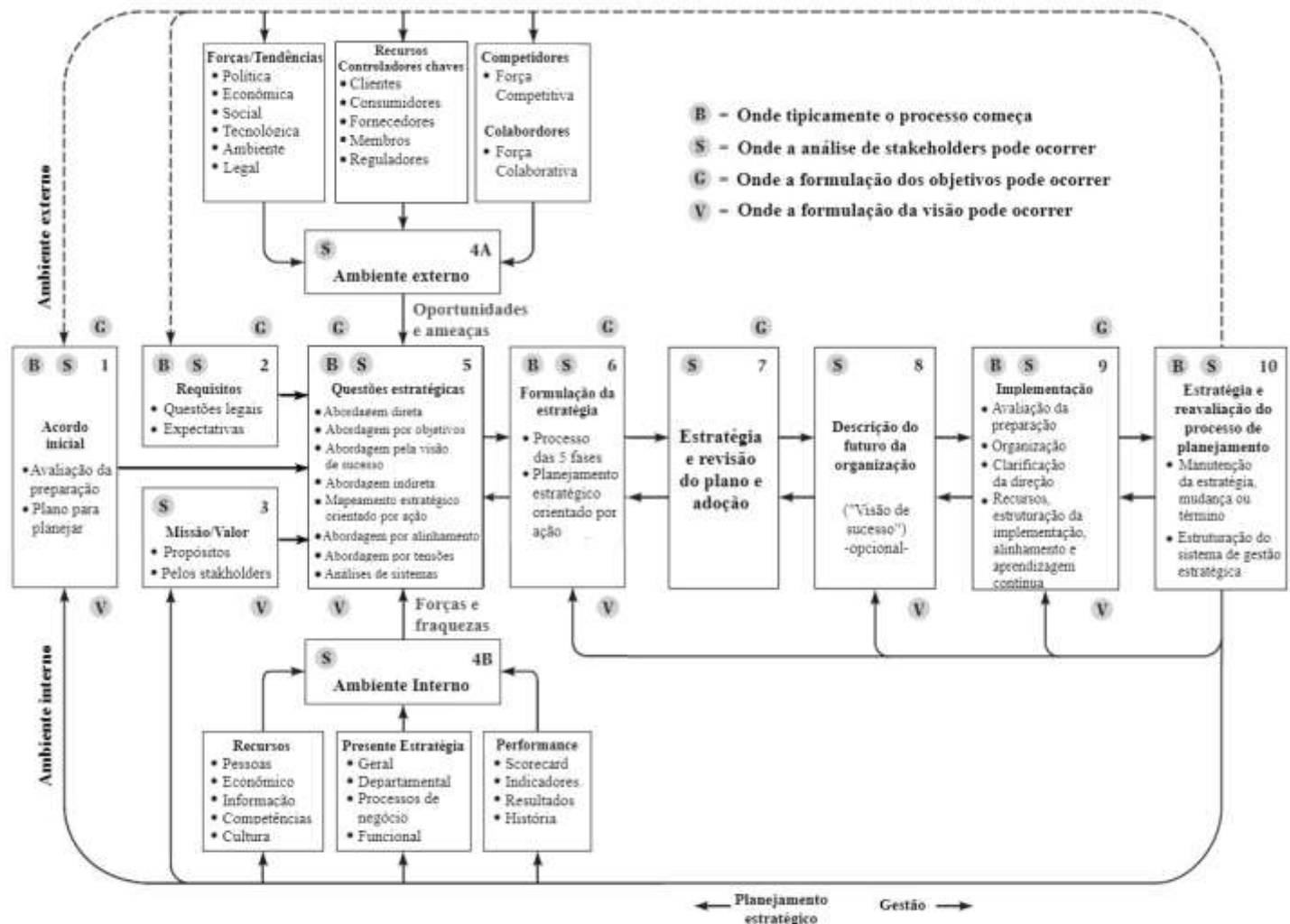
Fase 1: Inicialização e concordância no processo de planejamento estratégico

A primeira fase desta metodologia tem como propósito ajustar um acordo entre os decisores na organização acerca dos trabalhos e das fases principais do planejamento estratégico. Nesta parte do trabalho, o primeiro passo a ser feito é desenvolver uma análise dos *stakeholders* (partes

interessadas) para decidir quais são os membros da organização que farão parte dos trabalhos iniciais nesta fase.

Após essa definição, esses elementos discutem alguns tópicos relativos aos trabalhos que serão desenvolvidos como por exemplo: o propósito de se desenvolver o planejamento estratégico, os membros que irão compor a equipe responsável pelos trabalhos e também as suas funções, o formato e os prazos dos relatórios, os requisitos de sucesso do plano, etc. Após essa discussão inicial, chega-se a um acordo com relação a esses assuntos cruciais que guiarão de maneira geral todo o processo do planejamento estratégico.

Figura 6: Processo de Planejamento Estratégico segundo a metodologia de Bryson



Fonte: adaptado de Bryson (2011), p. 44 e 45

Fase 2: Identificação dos requisitos da instituição

Esta fase é destinada para a discussão e identificação dos requisitos da organização que são divididos em formais e informais. Os requisitos formais estão relacionados com as questões legais da organização. Assim, em primeiro lugar deve ficar claro e formalmente definido para toda a equipe qual o tipo de organização em que vai ser desenvolvido o planejamento estratégico, como por exemplo, uma organização pública, uma instituição sem fins lucrativos ou uma empresa privada com fins lucrativos. A partir disso, deve-se ter consciência sobre as obrigações legais que essa organização possui. Essa fase é importante para que todas as estratégias sejam desenvolvidas respeitando a legislação do país.

Os requisitos informais estão relacionados com as normas internas e com as expectativas dos principais *stakeholders*. Por outras palavras, esses requisitos representam o que se espera da organização, sendo importante que esta etapa seja feita após a análise dos *stakeholders*.

Fase 3: Esclarecimento da missão e do valor da instituição

A missão clarifica qual o propósito de uma instituição, ou seja, fornece a fundamentação para a prática de suas ações. Esse conceito juntamente com os seus requisitos fornece não só a “razão de ser” de uma organização mas também uma justificação social para a sua existência.

Além disso, a missão e os requisitos definidos na etapa anterior apontam para a causa final de uma instituição pública ou sem fins lucrativo, que é de criar um valor público para a sociedade utilizando uma quantidade aceitável de recursos. Deste modo, esses tipos de organizações devem identificar questões políticas ou necessidades sociais e buscar supri-las para apoiar na formulação desse conceito.

Para que este conceito seja exposto e fique claro para todos os *stakeholders*, deve-se fazer uma declaração formal de sua missão, que não deve ser muito longa e que transmita os propósitos dessa organização de uma maneira inspiradora.

Fase 4: Caracterização do ambiente interno e externo para a definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição

Essa etapa é fundamental no processo de planejamento estratégico, pois para uma organização reagir positivamente às mudanças que ocorrem no ambiente, os seus membros devem conhecer tanto o âmbito interno quanto o âmbito externo. Por isso, a equipe responsável pelos trabalhos deve explorar esses dois contextos, identificando forças e fraquezas da instituição, fatores

ligados ao ambiente interno, e oportunidades e ameaças, fatores ligados ao ambiente externo. Toda essa informação estrutura a análise SWOT.

Para ajudar na análise do ambiente externo à instituição, podem ser feitos estudos nas três categorias seguintes (representado pelo esquema 4A na figura 6):

- Forças e tendências: análise macro mais abrangente do ambiente ao qual uma organização está inserida. Assim, segundo Johnson et al. (2008) a metodologia PESTEL (sigla em inglês) pode ser utilizada com essa finalidade em que são analisados os contextos Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal.
- Recursos chave: análise mais específica do ambiente da organização. Nesta fase é importante analisar os clientes, consumidores, fornecedores, membros e órgãos de regulação das leis relevantes para a organização.
- Atuais ou potenciais concorrentes e colaboradores: análise dos concorrentes dentro da área de atuação da organização e também à análise dos colaboradores, sendo eles internos ou externos, e que ajudam de alguma maneira a manter o funcionamento da instituição.

Para ajudar na análise interna da organização, pode-se fragmentar esse estudo em três seções (representado pelo esquema 4B na figura 6) que são:

- Recursos: análise sobre os recursos que ajudam no funcionamento da organização. Assim, são apresentadas, entre outros aspectos importantes, informações sobre recursos humanos, instalações, recursos financeiros, competências da instituição, ou cultura instalada dentro da organização.
- Estratégia: simplificação e resumo da atual estratégia adotada pela organização como um todo, por departamentos ou por ramos de atividade.
- Performance: apresentação através dos resultados e indicadores obtidos o desempenho da organização. Esse estudo é muito importante para que o grupo consiga perceber o quão distante ou quão perto a instituição está de atingir os seus objetivos.

Fase 5: Identificação das questões estratégicas da organização

As quatro etapas anteriores direcionam a quinta fase que é a identificação das questões estratégicas referentes à organização. Segundo Bryson (2011), essa fase é o coração do processo de planejamento estratégico, pois é a partir dela que se definem realmente as questões de

políticas internas essenciais e os desafios que afetam aspectos fundamentais de uma organização como os requisitos, a missão, o valor, os produtos, o nível de serviços, os custos, o financeiro e a gestão. Bryson descreve oito métodos para ajudar na identificação das questões estratégicas de uma organização, nomeadamente:

1. Método direto – cada membro do grupo responsável pelo planejamento deve refletir e levantar possíveis questões estratégicas da instituição, que serão posteriormente analisadas por toda a equipe. A partir disso são definidas as questões estratégicas que serão utilizadas nos trabalhos futuros.
2. Abordagem por objetivos – as questões estratégicas são definidas a partir dos objetivos e das metas traçadas pela organização.
3. Abordagem pela visão de sucesso – o grupo do planejamento deve eleger a visão de sucesso para o futuro da organização e a partir dela deve-se identificar quais as questões estratégicas essenciais para se alcançar essa visão escolhida.
4. Método indireto – a equipe do planejamento estratégico deve rever os pontos principais do trabalho feito até o momento, como por exemplo, a missão, os requisitos, análise SWOT, e as expectativas dos *stakeholders*. A partir disso, deve-se propor as possíveis ações que serão fundamentais para se atingir os objetivos da organização. Após esse levantamento, essas ações são agrupadas em temas similares, que formarão as questões estratégicas da instituição.
5. Método de mapeamento estratégico orientado por ação – relaciona a abordagem por objetivos com a utilização de um mapa para criar potenciais objetivos e a missão. Neste processo, a questão estratégica consiste num pacote de possíveis ações que são desenvolvidas para se atingir os objetivos. Essas ações são posicionadas dentro de um mapa que permite um profundo entendimento da lista final de objetivos e questões estratégicas.
6. Abordagem por alinhamento – determina as questões estratégicas a partir de possíveis lacunas a serem preenchidas, inconsistências e conflitos ao longo de vários elementos que compõem a organização como, por exemplo, procedimentos, sistemas, competências, políticas internas. Assim, a partir dessas falhas são definidas ações que alinhem e deem consistência à organização.
7. Abordagem por tensões – o início dessa abordagem se assemelha muito ao método direto, em que são propostas as questões estratégicas. Elas são posteriormente divididas dentro de algumas classes e depois são analisadas sobre as perspectivas de uma classe diferente da apontada anteriormente, o que pode trazer novas soluções e estratégias inovadoras.

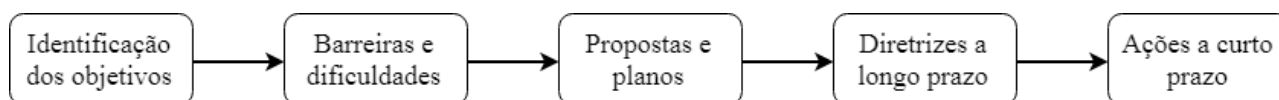
8. Análise de sistemas – baseada no trabalho de Andersen & Richardson (1997), no qual eles descrevem um roteiro para conduzir as atividades em grupo. Assim, todos se reúnem através de uma conferência ou reunião e as decisões são tomadas pelo grupo composto pelos gestores de topo.

Fase 6: Formulação da estratégia

Nesta etapa definem-se as estratégias que a organização adotará para alcançar os objetivos no futuro. Por isso, é nesta fase que se estabelece as futuras políticas internas, os projetos, os programas, as ações e até mesmo alocações de recursos. Segundo Bryson & Anderson (2000), existem na literatura diversas metodologias para apoiar o desenvolvimento das estratégias de uma organização, porém, Bryson descreve apenas dois métodos que considera mais relevantes:

- Método das cinco fases - a primeira fase é a identificação de objetivos, visões ou até mesmo a elaboração de um panorama ideal para uma determinada questão estratégica. Na segunda etapa, a equipe deve listar as barreiras e dificuldades para se alcançar esse cenário idealizado no passo anterior. A terceira fase é o desenvolvimento de propostas e planos para se atingir os objetivos definidos na primeira etapa e para isso deve-se levar em consideração as dificuldades identificadas anteriormente. Na quarta fase, a equipe deve identificar as diretrizes a serem seguidas nos próximos dois ou três anos com o propósito de colocar em prática as propostas definidas. Por fim, na quinta e última fase, o grupo deve elaborar um programa detalhado de atividades para os próximos seis meses a um ano para implementar aquelas diretrizes. A figura 7 resume este método.

Figura 7: Método das cinco fases



Fonte: Elaboração própria

- Mapeamento estratégico orientado por ações (*Action-Oriented Strategy Mapping*) – o primeiro passo a ser desenvolvido é a enumeração de ações a serem realizadas para lidar com cada uma das questões estratégicas. Após esta etapa, o grupo deve identificar as relações de causa e efeito entre essas várias ações definidas. Esses vínculos devem se integrar e fazer parte de uma rede que resulta no alcance dos objetivos traçados ou até mesmo no cumprimento da missão da organização. O diagrama obtido a partir dessas

relações forma o mapa de causa e efeito que representa as estratégias para lidar com as questões estratégicas.

Como se pode notar o primeiro método é mais linear, dado que as etapas são definidas e em seguida obtém-se o resultado no final. Já o segundo método é utilizado quando existe a necessidade de articular melhor as relações entre as várias ações definidas e, assim, conhecer mais profundamente a estratégia definida como um todo.

Fase 7: Revisão e adoção do plano estratégico

Esta fase serve para a equipe responsável pelo planejamento estratégico obtenha uma decisão oficial sobre as estratégias traçadas no passo anterior. Frequentemente, quando a instituição em questão é pequena, esta etapa faz-se em simultâneo com a anterior. Porém, em grandes organizações essa separação é necessária, porque na maioria desses casos, para que as estratégias sejam implementadas é preciso a aprovação de alguns importantes *stakeholders*, como por exemplo diretores, presidente, conselheiros, etc. Essa aprovação é importante, pois algumas das ações definidas para a implementação das estratégias podem estar relacionadas a pontos muito relevantes dentro da instituição como políticas internas e portfólio de produtos. Em casos de não aprovação por parte dos *stakeholders*, as estratégias devem ser revistas e reformuladas até que se obtenha essa aceitação. Esta etapa representa a última fase do planejamento estratégico, ao passo que as etapas seguintes fazem parte da gestão da estratégia.

Fase 8: Estabelecimento da visão de sucesso para o futuro

O propósito desta etapa é desenvolver uma clara, sucinta e inspiradora descrição da organização para o futuro, caso se obtenha sucesso na implementação da estratégia definida, ou seja, a visão de sucesso da instituição. Para isso, essa descrição deve conter atributos importantes da organização como a missão e os valores, suas estratégias básicas, fatores críticos de sucesso, regras de decisão fundamentais e padrões éticos.

Fase 9: Desenvolvimento de um processo de implementação efetiva

Apenas o desenvolvimento de estratégias eficazes não é o suficiente para garantir o sucesso da organização é necessário também um bom plano de implementação dessas estratégias. Por isso, o desenvolvimento de um plano de ação efetivo que assegure a implementação da estratégia é uma das atividades cruciais no processo. Bryson (2011) sugere que esse plano deve ser detalhado, cuidadosamente pensado e deve incluir: atribuição de tarefas e responsabilidades a equipes da organização ou até mesmo para elementos individuais da organização; identificação

de resultados esperados e objetivos específicos, requisitos e prazos; cronogramas; recursos necessários; definição do processo de comunicação; fases de ações específicas e detalhes importantes; revisão, monitoramento, procedimentos de correção, aprendizagem contínua; e, procedimentos de responsabilização.

Fase 10: Reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico

Após o início do processo de implementação é fundamental para a organização avaliar as estratégias adotadas e, assim, manter as que obtiveram sucesso e substituir ou até mesmo desistir das que fracassaram. Além disso, o processo de planejamento estratégico também deve ser avaliado para se examinar as forças e fraquezas do método utilizado e, deste modo, extrair possíveis melhorias para a próximo planejamento estratégico.

4.1.8 Resumo das metodologias

Apesar das três metodologias apresentadas conterem fases que são exclusivas, todas essas etapas podem ser resumidas e enquadradas, de forma simplificada, em seis fases principais como ilustradas na tabela 3.

Como se pode verificar nesta tabela, a ordem das etapas não é idêntica à das metodologias apresentadas, porém os processos agrupados nessas fases principais apresentam a mesma finalidade, designadamente:

- Fase inicial – definir alguns aspectos que são relevantes ao longo de todo processo de planejamento estratégico, como por exemplo, as expectativas dos *stakeholders*, as pessoas que irão participar no processo, os prazos de entrega de relatórios, etc.
- Identificação da missão, visão e valores – apresentar, reformular, rever ou criar essas três componentes que são muito importantes para todo o processo de planejamento estratégico.
- Análises internas, externas e SWOT – analisar aspectos internos e externos à organização para assim se extraírem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- Formulação das estratégias – apesar de cada metodologia apresentar diferentes procedimentos para essa fase, todas elas tem o objetivo de definir as estratégias que serão utilizadas pela organização.

Tabela 3: Quadro resumo das metodologias apresentadas (elaboração própria)

Fases Principais	Steiner	Goodstein, Nolan e Pfeiffer	Bryson
Inicial	Plano para planejar	Organização para planejar	Inicialização e concordância no processo de planejamento estratégico
	Expectativa dos principais interessados		
Identificação da Missão, Visão e Valores	Principais estratégias	Identificação dos valores	Identificação dos requisitos da instituição
		Formulação da missão	Esclarecimento da missão e do valor da instituição
Análise interna e externa + SWOT	Base de dados	Monitoramento do ambiente e considerações na aplicação	Caracterização do ambiente interno e externo e análise SWOT
	Avaliação	Auditoria de desempenho	Estabelecimento da visão de sucesso para o futuro
Formulação da estratégia	Programa de estratégias	Modelagem dos negócios estratégicos	Identificação das questões estratégicas da organização
	Programa funcional a médio prazo	Análise das deficiências	Formulação da estratégia
	Plano tático a curto prazo	Integração dos planos de ação	Revisão e confirmação do plano(s) estratégico(s)
		Planos de contingência	
Implementação	Implementação	Implementação	Desenvolvimento de um processo de implementação efetiva
Revisão e avaliação das estratégias	Revisão e avaliação		Reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico

- Implementação – relativa ao processo de implementação das estratégias já definidas.

- Revisão e avaliação das estratégias – conforme a fase de implementação vai sendo realizada é necessário um processo de avaliação e revisão das estratégias adotadas, a fim de se manter aquelas ações que funcionaram e aprimorar ou excluir aquelas que não atingiram os resultados esperados.

4.1.9 A escolha da metodologia a ser utilizada

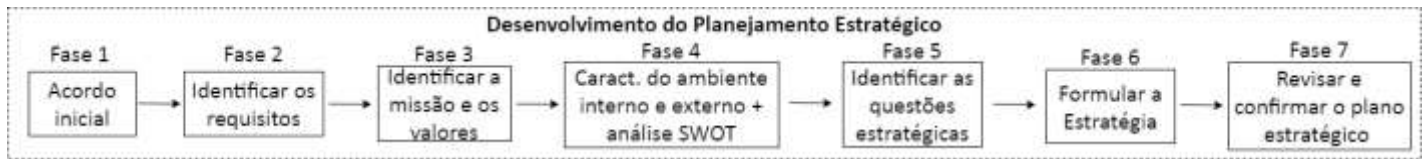
A dissertação terá como principal objetivo refazer o processo de planejamento estratégico a fim de se obter um novo plano estratégico a longo prazo da JUNITEC. Para auxiliar nesse processo, no capítulo anterior foram apresentadas três metodologias de planejamento estratégico: a de Steiner (1979), a de Goodstein et al. (1993) e a de Bryson (2011).

Diante dessas três estruturas, a terceira delas, Bryson (2011), é desenvolvida e focada em instituições governamentais e em organizações sem fins lucrativos, no qual se enquadra a JUNITEC. Por causa desta particularidade, algumas de suas etapas são exclusivas desta metodologia. Um exemplo disso é a fase 2, identificação dos requisitos, em que se deve ter o cuidado de definir o tipo de organização ao qual será aplicado o processo de planejamento estratégico para, deste modo, concluir-se quais são as questões legais que envolvem essa instituição. Além disso, esta metodologia inclui a participação dos principais *stakeholders* ao longo de todo o processo de planejamento estratégico. Essa participação é um dos pontos principais que baseia os trabalhos desenvolvidos em cada uma das etapas e, por isso, fundamental para a sua aplicação e que vai ao encontro com as necessidades da JUNITEC. Outra característica importante para o contexto dessa dissertação é o fato de que são apresentados diferentes métodos para o desenvolvimento de uma mesma etapa de estruturação do processo de planejamento. Um exemplo disso é a fase 5, no qual são exibidos oito métodos diferentes a fim de se identificar as questões estratégicas enfrentadas pela organização. Isso torna essa metodologia versátil às diferentes situações e oferece maneiras distintas de desenvolver o trabalho em questão.

Por essas razões, a estrutura escolhida nesta dissertação para o desenvolvimento das estratégias a longo prazo da JUNITEC é a de Bryson. Assim, todas as etapas são desenvolvidas até a fase 7 (revisão e confirmação do plano estratégico), já que as fases restantes se centram na implementação das estratégias na JUNITEC, o que já não se insere no âmbito do presente trabalho.

A figura 8 resume a metodologia e mostra todas as etapas desenvolvidas na dissertação.

Figura 8: Etapas de trabalho da dissertação



Fonte: Elaboração própria

5 METODOLOGIA

Apresentada a metodologia que foi seguida, neste capítulo, alguns pontos que foram importantes para o prosseguimento do trabalho serão discutidos. Esses pontos são: a forma como os dados foram levantados, como foi a interação com os membros da JE, aspectos positivos e negativos nesse processo de levantamento de dados e o que foi feito para controlar as distorções relacionadas às posições pessoais do autor e dos outros membros.

Com relação ao primeiro ponto, os dados foram levantados a partir de documentos externos e internos à JUNITEC, como por exemplo, estatutos da organização e do movimento júnior português, relatórios de contas, trechos da constituição portuguesa, relatórios fornecidos pelo Estado português, sites de notícias, entre muitas outras fontes. Nessa etapa, também foram utilizadas entrevistas com elementos da direção, coordenadores, membros dos três departamentos da organização, alumni (membros que fizeram parte da organização em tempos passados) e outros membros pertencentes a outras JEs.

Com relação a interação com os membros da JUNITEC, além dessas diversas entrevistas, no processo de planejamento estratégico, foram realizadas reuniões semanais com os membros da organização que compuseram o órgão denominado como Comissão Estratégica. Essa equipe era composta pelos membros da direção, os quatro coordenadores e mais quatro membros dos outros 3 departamentos que constituem a JUNITEC. Nessas reuniões, tentou-se aplicar a metodologias e os conceitos apresentados por Bryson para deste modo obter os resultados esperados ao final dos encontros.

Alguns pontos positivos podem ser destacados nesta etapa de obtenção de dados, como por exemplo a grande disposição dos membros da JUNITEC em ajudar e contribuir com autor deste trabalho nas atividades dessa etapa. Além disso, a direção dessa JE disponibilizou todos os documentos dessa organização para poderem ser consultados nos trabalhos, oferecendo total abertura. Apesar desse total apoio aos trabalhos, no início dessa fase de levantamentos de informações, apenas a direção da JUNITEC estava sendo consultada, o que estava limitando os trabalhos e as informações captadas. Assim, com autorização desse órgão de poder incluir outros membros da instituição nos trabalhos fizeram com que mais dados fossem reunidos com maior clareza e precisão.

Com o objetivo de contornar as distorções relacionadas às posições pessoais tanto do autor

quanto dos membros dessa JE na coleta de informações, primeiramente tentou-se basear essa pesquisa em documentos oficiais da instituição, ou seja, tentou-se ao máximo captar dados que estivessem em registros em algum dos relatórios, contratos ou estatutos da organização. Caso as informações necessárias não estivessem registradas em nenhum desses documentos, entrevistas com membros da organização eram realizadas. Afim de minimizar as posições pessoais dos membros nessas reuniões, tentou-se entrevistar mais de uma pessoa com relação a questão em pauta. Assim, muitos desses encontros eram realizados com mais de uma pessoa.

Para minimizar as distorções relacionadas ao autor deste Trabalho de conclusão de curso, tentou-se seguir rigidamente a metodologia adotada de Bryson. Alguns formulários que sustentam essa metodologia foram utilizados justamente para que ajudasse a diminuir a influência do autor nos trabalhos em grupo principalmente. Além disso, ao longo das etapas buscou-se na literatura outros métodos que pudessem tornar a decisão de grupo o mais impessoal e objetivo possível como é o caso do *Nominal Group Technique*, uma técnica de trabalho em equipe que foi utilizada na etapa de levantamento dos valores da organização.

Ao final deste capítulo, pode-se concluir que o trabalho apresentou uma grande representatividade dos membros que compõem a JUNITEC, já que em quase todos os processos tentou-se incluir o maior número de membros nos trabalhos. Exemplo que mostra isso é a constituição da Comissão Estratégica composta por membros e coordenadores de todos os departamentos e incluindo também a direção.

6 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo é apresentado o desenvolvimento do planejamento estratégico que vai permitir definir as estratégias que poderão vir a ser adotadas no futuro pela JUNITEC. Assim, como foi definido no final do capítulo 4, esta fase está estruturada em sete etapas: acordo inicial, identificação dos requisitos, identificação da missão e dos valores, caracterização do ambiente interno e externo e análise SWOT, identificação das questões estratégicas, formulação das estratégias e por fim revisão e confirmação das estratégias. Portanto, cada seção que vem a seguir é referente ao desenvolvimento de cada etapa do processo.

6.1 FASE 1: ACORDO INICIAL

O objetivo desta primeira etapa é decidir e definir alguns pontos que são cruciais e que servirão de bases para a condução de todo o processo de planejamento. Essa etapa normalmente se inicia com uma análise preliminar de *stakeholders* para se perceber quais são as pessoas que deverão ser envolvidas nesta fase. Porém, como esse processo de planejamento estratégico está inserido no escopo de trabalho de conclusão de curso, as decisões e as definições que virão logo a seguir serão estabelecidas de acordo com diretrizes da dissertação. Deste modo, segundo a metodologia de Bryson (2011), as principais perguntas que devem ser respondidas antes de se iniciar os trabalhos são as seguintes:

1) Compensa realmente fazer o planejamento estratégico? Quais são os propósitos deste processo?

O propósito principal desse planejamento estratégico é produzir como resultado um plano estratégico para a JUNITEC a longo prazo, um período de três anos, que seja coerente e adequado ao cenário atual vivido por essa júnior empresa. Além disso, esse plano estratégico, em resumo, deve ser o mais simples e objetivo possível a fim de que todos os membros dessa instituição compreendam quais serão os futuros passos da organização. Se cumprido os objetivos descritos acima, os esforços de todo esse processo serão compensados, pois a JUNITEC atualmente carece de estratégias a longo prazo que sejam objetivas e claras para todos os membros da instituição.

2) Como se organiza o processo de planejamento?

O presente processo de planejamento estratégico está estruturado com base na metodologia de Bryson (2011) que consiste em sete etapas, de acordo com a figura 8.

3) Quais as pessoas envolvidas no processo?

Como todo esse planejamento está envolvido dentro do escopo de um trabalho final, os processos em sua grande maioria serão desenvolvidos pelo estudante autor desse trabalho. Entretanto, foram realizadas reuniões semanais de duas horas com uma equipe composta por 11 membros da JUNITEC designada como Comissão Estratégica, no qual se incluem os três membros da direção, os quatro coordenadores e mais quatro membros pertencentes aos departamentos que constituem essa JE. Esta equipe conta com membros mais experientes como com novos membros que provavelmente serão os futuros líderes dessa JE.

Nessas reuniões foram desenvolvidas algumas etapas do processo de planejamento que são: a identificação da missão e dos valores (fase 3), apresentação da análise SWOT (fase 4), a identificação dos vetores estratégicos (fase 5) e a formulação das estratégias (fase 6). Como o tempo dessas reuniões é muito reduzido, essas fases do processo tiveram que sofrer muitas adaptações para que possam ser desenvolvidas de acordo com o tempo disponível nessas seções.

4) Qual o formato do documento final e os prazos?

O documento final desse planejamento estratégico está inserido nessa dissertação e, portanto, segue as configurações gerais que são exigidas para esses trabalhos de conclusão de curso. Além do mais, tentou-se utilizar o máximo possível de esquemas e quadros que simplificam e resumem as estratégias definidas. Com relação aos prazos também seguiu-se os prazos da dissertação, e portanto, o prazo final para esse documento final estava prevista meados do mês de julho de 2018.

5) Quais os recursos necessários?

Foi necessário o acesso a alguns documentos da JUNITEC que são fontes importantes de informações para a continuidade de planejamento, como por exemplo os estatutos, os regulamentos internos e relatórios de contas passados.

6) Quais os requisitos chaves para o sucesso?

Os requisitos chaves para o sucesso do processo de planejamento estratégico são: envolver os membros que constituem a Comissão Estratégica ao longo do processo constituído pelas sete fases, seguir todas as etapas descritas na metodologia e procurar a objetividade e a simplicidade no processo. Cumprindo-se este requisito a possibilidade de que a organização

adote esse plano é maior, já que os membros envolvidos nesse grupo são aqueles que provavelmente assumirão as posições de liderança no futuro da JUNITEC. Assim, ao participarem neste processo, haverá um maior conhecimento do que foi feito no plano e sobre o resultado obtido no trabalho em grupo.

6.2 FASE 2: IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS

O objetivo desta fase é definir quais são os requisitos formais e informais constituídos dentro da organização. Os requisitos formais estão relacionados com as questões legais que envolvem a instituição, ou seja, relevantes pontos da legislação, políticas, contratos, etc. Já os requisitos informais estão relacionados as normas internas da organização e com as expectativas dos principais *stakeholders*.

Requisitos

O nome completo e o tipo de organização que essa JE representa estão registrados nos estatutos como mostra o seguinte trecho: “JUNITEC, Júnior Empresas do Instituto Superior Técnico, Associação de Estudantes Universitários. Essa instituição é uma entidade sem fins lucrativos e de natureza privada.”

Segundo a Lei 33/87 de 11/7, com alterações pelas Leis 36/87 de 12/12, 32/88 de 5/2 e 35/96 de 29/8, que regulamenta o exercício de direito das associações de estudantes, alguns pontos podem ser destacados a fim de definir alguns requisitos formais perante os órgãos públicos (Assembleia da República, 1987).

Capítulo I – Artigo 1º: Objecto

4 – “Consideram-se AAEE (Associações de Estudantes) aquelas que representem os estudantes do respectivo estabelecimento de ensino, assim como aquelas que representem os estudantes de uma mesma universidade ou academia.”

Capítulo I – Artigo 2º: Independência e democraticidade

1 – “As AAEE são independentes do Estado, dos partidos políticos, das organizações religiosas ou de quaisquer outras.”

2 – “Todos os estudantes têm direito de participar na vida associativa, incluindo o de eleger e ser eleitos para os corpos directivos e ser nomeados para cargos associativos.”

Capítulo II – Artigo 4º: Constituição

1 – “As AAEE constituem-se com a aprovação dos respectivos estatutos em assembleia geral expressamente convocada para o efeito.”

Capítulo II – Artigo 7º: Organizações federativas

“As AAEE são livres de se agruparem ou filiarem em uniões ou federações de âmbito sectorial, local, regional, nacional ou internacional com fins idênticos ou similares aos seus.”

CAPÍTULO IV – Artigo 28º: Administração patrimonial

1 – “As AAEE devem manter uma adequada organização contabilística, sendo os elementos dos seus órgãos directivos solidariamente responsáveis pela administração dos bens e património da associação.”

2 – “Os órgãos diretivos das associações de estudantes darão obrigatoriamente publicidade ao relatório e contas antes do final do seu mandato.”

3 – “Sem prejuízo das disposições da lei geral, o incumprimento do disposto no número anterior implica a inelegibilidade dos membros dos órgãos diretivos por ele responsáveis, no prazo de um ano contado a partir do termo do mandato em que se registou tal incumprimento.”

Objetivos

A JUNITEC apresenta em seus estatutos dois objetivos principais para a instituição:

1 – “Proporcionar aos seus membros as condições necessárias à aplicação prática de conhecimento teórico adquiridos nas respectivas áreas de formação profissional, completando-a técnica e cientificamente”;

2 – “Servir de elo de ligação entre as comunidades estudantil e empresarial”.

Os meios

Os estatutos também trazem alguns meios pelos quais a JUNITEC se pode basear para alcançar esses objetivos, designadamente:

- a) “Colaborar na modernização técnica e tecnologicamente da indústria nacional através da utilização adequada e estruturada do potencial científico dos estudantes do Instituto Superior Técnico, designado abreviadamente por IST”;
- b) “Desenvolver e aperfeiçoar recursos humanos altamente qualificados”;
- c) “Promover a aplicação de modernas técnicas de análise de processos de engenharia e de gestão de empresas através da integração de alunos do IST e, projetos de dinamização

tecnológica, de demonstração e disseminação de conhecimentos e de investigação e desenvolvimentos”;

- d) “Apoiar novas iniciativas empresariais por parte de estudantes, promovendo a construção de protótipos e o mercado de novos produtos e processos”;
- e) “Promover a organização e realização de encontros nacionais e internacionais e de exposições de produtos e processos, com vista à divulgação de novas tecnologias”;
- f) “Dinamizar ações de formação em novas tecnologias por alunos de IST, favorecendo o desenvolvimento de programas de formação e intercâmbio de experiências entre a universidade e empresas Nacionais”.

No estatuto também pode ser destacado que a JUNITEC se compromete a respeitar e cumprir com as exigências contidas nos estatutos e regulamentos internos da JADE Portugal, além de ajudar na divulgação e expansão do movimento júnior.

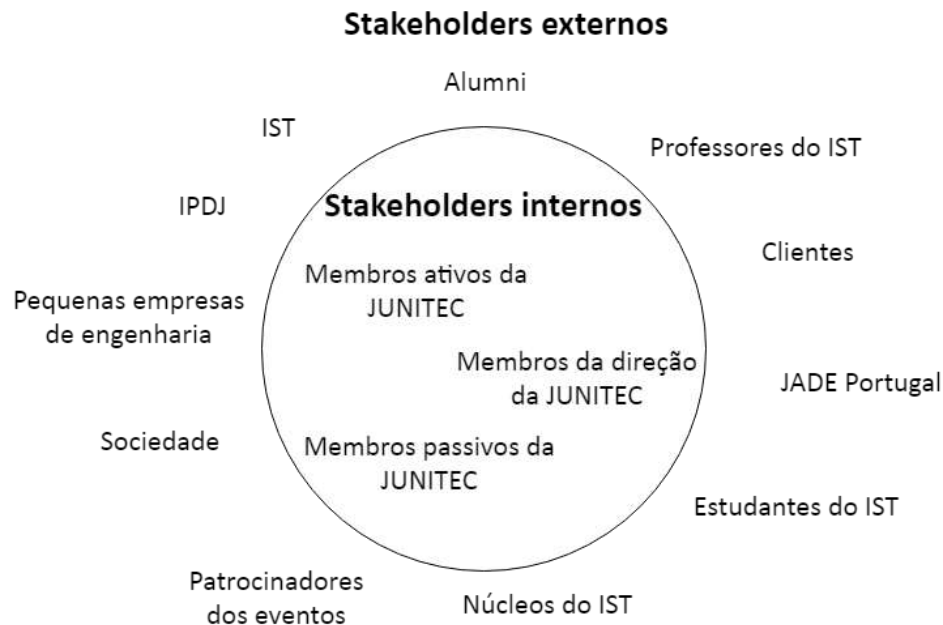
6.3 FASE 3: IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO E DOS VALORES

Antes de iniciar esta fase de identificação da missão e dos valores da organização, a metodologia de Bryson (2011) deixa claro a importância de se fazer a análise de *stakeholders* para identificar quais as pessoas que devem estar envolvidas na formulação da missão. Sendo assim, o primeiro passo a ser cumprido nesta fase é a análise dos *stakeholders*.

Análise dos *Stakeholders* da JUNITEC

Primeiro passo a ser seguido nessa parte do trabalho é definir o que é *stakeholder*. Segundo Bryson & Alston (2005), esse termo se refere a qualquer pessoa, grupo ou entidade que possa de alguma maneira influenciar na organização ou ser afetado por ela. Assim, os *stakeholders* podem ser tanto internos a instituição, agindo diretamente nas suas atividades e funções, quanto externos a ela mesmo que sejam afetados indiretamente pelas ações dessa instituição. Definido o conceito, essa análise se inicia com a identificação desses *stakeholders*. A figura 9 aponta todos os *stakeholders* da JUNITEC.

Figura 9: Mapa de Stakeholders da JUNITEC



Fonte: elaboração própria

Stakeholders interno

1 - Membros ativos da JUNITEC

São os *stakeholders* mais importantes da JUNITEC, sendo a razão de existir dessa instituição. São eles que desenvolvem os projetos e realizam as atividades de apoio a essa JE, como por exemplo, os processos de Marketing e dos Recursos Humanos.

2 - Direção da JUNITEC

Embora os membros que constituem esse órgão façam parte do grupo dos membros ativos, eles são responsáveis legalmente pelas ações tomadas pela JUNITEC e desempenham papéis muito importantes para o funcionamento dessa instituição que os tornam elementos fulcrais.

3 - Membros Passivos da JUNITEC

Embora não estejam inseridos nos projetos e não tenham uma atividade ativa na instituição, têm o direito de voto nas assembleias gerais e nas eleições dos órgãos diretivos, interferindo diretamente no funcionamento da JUNITEC. Além disso, eles pagam cotas, o que representa uma fonte de receita para a organização.

Stakeholders externo

4 - Alumni

São antigos membros da organização, grande parte deles já formados pelo IST, que estão inseridos no mercado de trabalho e constituem uma rede de contato que pode abrir diversas oportunidades de negócios para a JE.

5 - IST

O Instituto Superior Técnico é um *stakeholder* extremamente importante para a JUNITEC, pois além dessa universidade representar a instituição ao qual a JE está associada, ela também garante as instalações da qual está situada a sede JUNITEC. Todos os custos fixos como água, energia elétrica e limpeza provenientes dessas instalações são pagas pela universidade.

6 - IPDJ

O Instituto Português de Desporto e Juventude também é um importante *stakeholder*, pois oferece apoios financeiros para cobrir gastos da JUNITEC ao longo do ano.

7 - Pequenas e microempresas de engenharia

Podem ser considerados concorrentes da JUNITEC por prestarem os mesmos tipos de serviço a preços relativamente baixos em relação a grandes empresas de engenharia já estabelecidas no mercado.

8 – Núcleos do IST

Os núcleos do IST são *stakeholders* da JUNITEC, pois eles são concorrentes dessa JE por recursos humanos, ou seja, eles afetam e são afetados de maneira indireta pelas atividades dessa organização.

9 - Sociedade

A sociedade pode ser beneficiada da ação da JUNITEC por meio dos projetos, serviços e eventos dessa JE. Além disso, os seus antigos membros saem para o mercado de trabalho mais experientes e melhor qualificados.

10 - Patrocinadores dos eventos

São eles que fornecem recursos tanto financeiros quanto não-financeiros para a realização dos eventos organizados pela JUNITEC. Sem eles, não existiria a possibilidade de ocorrer tais

eventos como o TECSTORM⁴.

11 - Estudantes do IST

É beneficiado pelos projetos e pelos eventos promovidos pela JUNITEC. Além disso, esses estudantes interferem no funcionamento dessa JE, já que somente eles podem se integrar a equipe da JUNITEC por meio do processo seletivo.

12 - JADE Portugal

Esta instituição dita as regras do movimento júnior em Portugal e, portanto, interfere no funcionamento de todas as JEs do país. Por outro lado, também beneficia do funcionamento e crescimento da JUNITEC, já que isso amplia o alcance do movimento nacional e ajuda na divulgação da JADE PT.

13 - Clientes

Oferecem serviços que são desenvolvidos pela JUNITEC e que são muito importantes para o desenvolvimento dos membros dessa JE. Além disso, esses serviços também são uma fonte de receita e alguns deles se tornam ainda mais importante, pois oferecem à JUNITEC a oportunidade de desenvolvimento de projetos tecnológicos em parceria. Assim, algumas dessas empresas que são clientes oferecem apoio técnico de seus colaboradores à JUNITEC e ainda acesso às suas instalações, como laboratórios e escritórios, ou seja, os trabalhos são desenvolvidos em parceria.

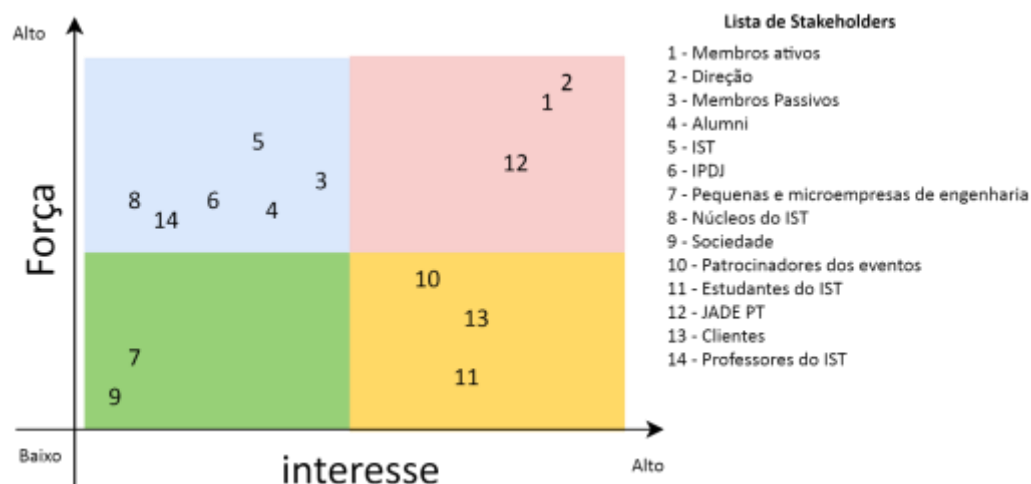
14 - Professores do IST

Podem ser fontes valiosas de consulta para o esclarecimento das dúvidas. Além disso, a JUNITEC possui um conselho científico que é composto somente por professores do IST.

Após uma breve descrição de como cada um desses *stakeholders* afeta a JUNITEC e também como eles são afetados por ela, a figura 10 compara os *stakeholders* sobre dois aspectos: força e interesse. O primeiro tópico representado pelo eixo vertical do gráfico refere-se à capacidade de um *stakeholder* influenciar a organização na tomada de decisão ou até mesmo nas ações que ela executa. O segundo aspecto, representado pelo eixo horizontal do gráfico, está relacionado com o interesse de um *stakeholder* em apoiar ou se opor a uma determinada estratégia.

⁴ Competição de empreendedorismo organizada pela JUNITEC, no qual os participantes têm 48 horas para desenvolver as suas ideias e transformá-las em protótipos. Essa competição é voltada apenas para os estudantes universitários e recebe participantes de todo o país.

Figura 10: Mapa de força e interesse dos stakeholders da JUNITEC



Fonte: elaboração própria

Como se pode perceber, cada uma das regiões destacadas no mapa por diferentes cores indica um certo grau de importância à instituição, portanto, requerem cuidados diferentes. Assim, os *stakeholders* representados dentro da região vermelha são os mais importantes e, por isso, as estratégias devem satisfazê-los. Já a região azul contém os *stakeholders* que apesar de assumirem um papel quase passivo, têm grande poder de influência e, por isso, as medidas tomadas devem mantê-los satisfeitos. Já os *stakeholders* da região laranja apesar de apresentarem interesse, não possuem grande influência dentro da JUNITEC e portanto, deve-se mantê-los informados sobre as ações tomadas e, deste modo, controlar as suas expectativas. Por fim, a JUNITEC deve apresentar o mínimo de esforço com os *stakeholders* da região verde, pois eles são os que apresentam o menor interesse e o menor poder de influência. Portanto, diante do mapa apresentado abaixo, os membros ativos e a direção farão parte dessa etapa. A JADE PT não fará parte desse processo, porque não é o propósito dessa federação fazer parte dos processos internos de uma JE.

Identificação da missão

Segundo Johnson et al. (2008), a missão de uma empresa deve expressar de maneira muito clara os propósitos gerais dessa organização bem como o motivo pela qual ela existe, isto é, o que essa instituição faz. Deste modo, a atual declaração de missão da JUNITEC é:

“A missão da JUNITEC é promover a valorização do estudante universitário através do desenvolvimento de uma educação empreendedora e de formação contínua aproximando os estudantes do meio empresarial.

Com um espírito empreendedor e de inovação, é através do desenvolvimento de projetos e serviços de Engenharia e da aposta em ideias inovadoras que a JUNITEC ambiciona contribuir para uma comunidade intimamente ligada ao empreendedorismo universitário e inovação tecnológica.”

Essa declaração de missão foi criada em 2009 com a reativação dessa JE. Devido a esse longo período de tempo, foi verificado em conjunto com a Comissão Estratégica se essa declaração ainda está alinhada com a atual missão da JUNITEC. Para isso, foi utilizado o questionário presente no anexo A que foi desenvolvido baseando-se no modelo do livro de Bryson & Alston (2005) para uma possível reformulação da missão. Esse formulário foi enviado para todos os membros da Comissão Estratégica. Após obtidas as respostas, fez-se uma reunião com esses membros que responderam ao questionário para debater se todos ainda concordavam com essa declaração de missão. No final dessa reunião, foi obtido consenso no sentido de considerar que essa declaração ainda se mantém alinhada com a atual missão da JUNITEC.

Identificação dos valores

Segundo Johnson et al. (2014), os valores são princípios que representam a forma como uma organização opera e realiza as suas atividades. Por outras palavras, eles demonstram a maneira como os seus colaboradores se relacionam com os clientes, como desenvolvem os seus trabalhos, como interagem nas atividades em grupo, enfim, os valores descrevem a forma como a organização se comporta em sua rotina.

Atualmente, a JUNITEC não define em nenhum dos seus documentos internos quais são os seus valores. Sendo assim, para se definir quais são esses princípios, foi feito um formulário presente no anexo B e que foi baseado na metodologia apresentada no livro de Bryson & Alston (2005). Esse formulário foi novamente disponibilizado aos membros da Comissão Estratégica. Obtidas as respostas, foi feita mais uma vez uma outra reunião para se decidir quais os valores dessa instituição. Para esse debate, foi utilizado a metodologia chamada de *Nominal Group Technique* com o propósito de se organizar a condução dessa reunião e, assim, decidir quais os reais valores da JUNITEC. Para Delbecq Van de Ven & Gustafson⁵ *apud* Jones (2004), esse

⁵ Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H. and Gustafson, D.H. (1975) Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes. Scott, Foresman Glenview.

método foi desenvolvido para facilitar e colaborar na tomada de decisão de maneira democrática por um grupo.

Segundo Horton (1980), essa metodologia é composta por cinco etapas de trabalho em grupo:

1. Geração de ideias – Em silêncio, pede-se ao grupo para elaborar ideias a respeito da questão proposta na reunião.
2. Registro das ideias – Cada participante apresenta para o grupo as suas ideias que ficam registradas em um local visível a todos.
3. Discussão e esclarecimento – Após a apresentação de todas as ideias, abre-se a sessão para livre discussão de cada ideia.
4. Votação – Após a discussão e esclarecimento, distribui-se a cada participante cartões em branco. A quantidade de cartões distribuídos para cada integrante é de aproximadamente um terço do número total de ideias. Assim, os participantes escolhem aquelas ideias que consideram as mais importantes e escrevem no cartão. Depois disso, os cartões são ordenados de maneira que aquele com a ideia mais importante recebe a nota igual ao número total de cartões e o menos importante, nota igual a um.
5. Contagem e definição da ordem das ideias – Após a votação, as notas de todos os cartões são somadas e obtém-se a ordem de importância das ideias apresentadas em 3.

Todo esse processo foi aplicado na reunião com os membros da Comissão Estratégica, discutindo-se as ideias levantadas através do questionário. No final, concluiu-se que os valores que guiam a JUNITEC são: empreendedorismo, inovação, learning-by-doing, profissionalismo, espírito de equipe, proatividade e paixão.

Identificação da visão

Segundo Johnson *et al.* (2014), a visão de uma empresa está relacionada com o futuro da organização e expressa o que a instituição almeja alcançar no futuro. Deste modo, a atual visão da JUNITEC é definida na declaração abaixo:

“A JUNITEC pretende ser um elo de ligação entre os estudantes e o meio empresarial, através da aplicação de conhecimentos adquiridos, apostando numa valorização contínua do espaço científico, tecnológico e empresarial em que se inserem. Estando direcionada para a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, a JUNITEC ambiciona ser um exemplo no que toca ao desenvolvimento de novas ideias e à sua concretização.”

Tal como a missão, essa declaração também foi criada em 2009 e devido a esse longo período

de tempo foi necessário verificar se essa declaração ainda está alinhada com a atual visão da JUNITEC. Assim, como no processo realizado para a identificação da missão, foi elaborado um formulário (anexo C) que foi baseado no modelo do livro Bryson & Alston (2005). Esse formulário foi respondido pelos membros da Comissão Estratégica. Em seguida, fez-se um debate baseado nas respostas obtidas e no final das discussões, chegou-se a um consenso e foi concluído que essa declaração ainda está alinhada com a visão da JUNITEC.

6.4 FASE 4: CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO E ANÁLISE SWOT

Nessa etapa será realizada a caracterização tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno da JUNITEC. A partir dessa caracterização vão ser retiradas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que irão compor a análise SWOT que será apresentada no final desta fase. Essa fase é uma das mais importantes no processo de planejamento estratégico.

6.4.1 Caracterização do ambiente externo

Segundo a metodologia de Bryson (2011), a caracterização do ambiente externo é composta por três categorias principais: forças e tendências - uma análise mais macro sobre o ambiente ao qual a JUNITEC está inserida; recursos chaves - uma análise mais focada no ambiente externo, principalmente, nos principais *stakeholders* externos que a instituição possui; por fim, atuais e potenciais concorrentes e colaboradores.

Forças/Tendências

Nessa seção, será feita a análise PESTEL, que leva em consideração uma caracterização dos quadros político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal que estão relacionados a JUNITEC de uma maneira direta ou indireta.

Política

Para iniciar essa perspectiva, foi feito um levantamento sobre os gastos do governo português com o ensino superior que está estritamente ligado ao movimento júnior. Nesse levantamento, constatou-se que o Orçamento do Estado para as áreas da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior nos últimos dois anos tem aumentado significativamente, alcançando um montante para o ano de 2018 de mais de 2,54 bilhões de euros (Ministério das Finanças, 2017). As tendências para os próximos anos são de que os investimentos continuem aumentando nessas áreas para que

Portugal consiga atingir até 2030 as metas traçadas pelos órgãos europeus que exigem maiores investimentos sobretudo no ensino superior (S. Silva, 2018).

Com relação aos gastos que o Estado tem feito no IPDJ, este tem sido progressivamente aumentado. Segundo dados do IPDJ, a receita total obtida em 2014 foi de aproximadamente 66 milhões de euros, enquanto que o orçamento inicial para 2017 chegou em torno de 77 milhões de euro e em todos os anos desse intervalo foi constatado um aumento nas receitas desse instituto (Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2018). Esse dado é relevante nessa análise, pois o IPDJ auxilia diretamente a JUNITEC, concedendo subsídios que ajudam a manter essa JE.

Resumo

Oportunidades: Aumento nos investimentos em ciência, tecnologia e ensino superior.

Economia

A economia portuguesa está demonstrando sinais de recuperação da crise que atingiu o país na última década. Segundo dados do portal Pordata, em 2017, o crescimento do PIB de Portugal foi de 2,68% (cerca de 193 bilhões de euros - valor provisório), o maior crescimento que a economia obteve desde 2000. Além disso, a taxa de desemprego no país chegou a 8,9% e atingiu a menor marca desde 2009.

Segundo o mesmo portal, o número de empresas também cresceu desde 2011 até 2016, chegando a aproximadamente 1,2 milhões de empresas espalhadas por todo o país (PORDATA, 2018d). Desse montante, 99,9% são pequenas e médias empresas e elas apresentaram um volume de negócios em torno de 210 bilhões de euros (PORDATA, 2018e). Em 2017, cerca de 40 mil novas empresas foram criadas, a maioria delas na área de turismo, atuando no setor de serviços.(Expresso, 2018)

Essas pequenas e médias empresas representam o público alvo da JUNITEC para novos serviços, já que na maior parte das vezes, elas não possuem recursos financeiros para contratar os serviços de empresas tradicionais do mercado que cobram valores muito mais altos.

Resumo

Oportunidades: Alta da economia portuguesa; aumento do número de micro-, pequenas e médias empresas.

Social

A sociedade portuguesa como o resto do mundo está sentindo os efeitos da era digital. Segundo o Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital em Portugal, cerca de 73% da população portuguesa está conectada à internet e as previsões mostram que esse número atingirá mais de 90% em 2025. Os portugueses também estão evoluindo muito rápido no que diz respeito a compras online, em 2017, 36% da população fez compras pela internet e estima-se que em 2025 chegue a 59% (ACEPI/IDC, 2017). Além disso, grande parte dos portugueses possuem *smartphones*, chegando a cerca de 71% da população (SapoTek, 2017). Segundo dados da GfK, em 2016, houve um aumento em Portugal de 3,4 % de bens de consumo tecnológicos (eletrodomésticos, informática, telecomunicações, etc) em relação ao ano anterior (GfK Portugal, 2017). Todos esses números apontam que além da economia portuguesa estar em melhoria contínua, também mostram que a população portuguesa está cada vez mais conectada as tecnologias e a tendência para o futuro é que isso se intensifique.

Resumo:

Oportunidades: População portuguesa mais conectada às novas tecnologias

Tecnologia

Segundo dados do portal Pordata, as despesas em I&D feitas por empresas privadas, pelo governo e pelo ensino superior em 2016 somaram mais de 2,38 bilhões de euros (PORDATA, 2018c). Até 2030 estima-se a possibilidade de duplicação daquele valor, já que o Estado desenvolveu novos planos para área de inovação tecnológica e empresarial que devem entrar em vigor este ano (Pinto, 2018).

Os reflexos de todo esse investimento já podem ser notados nas 21 mil novas publicações científicas que o país produziu em 2015, número esse que triplicou em uma década (PORDATA, 2018f). Além disso, o número de pedidos de invenções/patentes que Portugal produz por ano mais que duplicou em 10 anos, chegando em 2017 à marca de 756.

Também é notável a quantidade de *startups* que Lisboa possui. Segundo dados do Observador, em 2016, havia na cidade 475 *startups* apoiadas por 18 incubadoras, produzindo mais de 3000 postos de trabalho. Dos anos de 2014 a 2016, cerca de 700 empresas dos setores de alta tecnologia foram constituídas (Moreira, 2017). Além disso, um dos maiores eventos de

tecnologia do mundo, o WebSummit, é realizada na cidade de Lisboa, atraindo milhares de empresários, empreendedores, cientistas, políticos, etc. Todo esse ecossistema de empreendedorismo implantado na capital portuguesa começa a captar a atenção internacional, trazendo mais investimentos e novas oportunidades para empreendedores portugueses. Como se pode perceber, Portugal está gradativamente entrando no panorama tecnológico mundial (Barbosa, 2017).

Entretanto, esse mercado de tecnologia é altamente dinâmico e está em constante mudança. A todo momento, novas tecnologias surgem e tornam outras obsoletas. Esse dinamismo dificulta a consolidação das organizações no mercado que podem facilmente se tornar ultrapassadas e, deste modo, perderem oportunidades. O mesmo ocorre com a JUNITEC que está inserida nesse ramo de engenharia e tecnologia. Portanto, esse quadro de grandes mudanças é uma ameaça a essa JE.

Resumo

Oportunidades: Altos investimentos em I&D; Valorização do empreendedorismo.

Ameaça: Dinamismo do mercado de tecnologia

Ecológico

O mundo está cada vez mais preocupado com os problemas ambientais globais. Esse quadro faz com que os investimentos na área da sustentabilidade e da preservação ambiental sejam maiores a cada ano que passa.

Em Portugal, esse cenário não é diferente, segundo dados do portal Pordata, o Estado gastou quase um bilhão de euros em gestão e proteção ambiental em 2016 (PORDATA, 2018b). Segundo dados do mesmo portal, as Organizações Não Governamentais de Ambiente realizaram quase 11 mil atividades nas áreas relacionadas com o meio ambiente (PORDATA, 2018a).

Seguindo neste mesmo panorama, a quantidade de energia elétrica gerada por fontes renováveis está aumentando a cada ano, chegando em 2016 a atingir 60 mil GWatts (55% da energia elétrica produzida). Este assunto está a tomar a cada dia mais destaque dentro do contexto europeu e muitos investimentos serão feitos nessa área (Prado, 2018).

Todo esse cenário pode ser uma nova oportunidade para JUNITEC, que poderia em associação

com o Estado ou com a iniciativa privada iniciar novos projetos nos setores relacionados ao meio ambiente.

Resumos:

Oportunidades: Altos investimentos em sustentabilidade e preservação ambiental.

Legais

A legislação que regulamenta as associações de estudantes entrou em vigor no ano de 1987. Desde então sofreu algumas ligeiras modificações, mas no essencial permanece a mesma. Tipicamente, os subsídios financeiros do Estado asseguram alguns custos de manutenção dessas associações de estudantes, porém houve algumas mudanças burocráticas com relação ao trâmite de requisição desses subsídios. Além disso, essa lei assegura também que as associações de estudantes tenham instalações próprias cedidas pela instituição de ensino ao qual pertencem. Apesar das entidades não terem fins lucrativos, precisam pagar impostos, mas algumas deduções podem ser feitas para a redução do valor tributado.

Como se pode perceber, o Estado garante vários direitos e privilégios a essas associações de estudantes.

Cenários

A partir da análise PESTEL é possível construir alguns cenários baseando-se em fatores que tenham grande impacto na JUNITEC. Essa ferramenta é bastante utilizada na formulação estratégica para alertar os líderes de uma organização sobre possíveis acontecimentos que podem afetar de maneira significativa as estratégias adotadas e, assim, levantar alternativas e planos de contingência caso alguns desses cenários aconteçam.

Assim, Johnson *et al.* (2014) sugerem a construção desses cenários seguindo cinco etapas: definição do escopo da análise, no qual são definidos detalhes como intervalo de tempo e abrangência da análise (macro ou micro); identificação dos *key drivers*, ou seja, a definição dos fatores e aspectos que apresentam grande impacto na instituição e que entrarão na análise; identificação dos cenários, a partir da variação da situação dos *key drivers* definidos, pode-se construir os contextos; identificação dos impactos, baseando-se nos cenários construídos é

possível prever as consequências de cada situação e, assim, sugerir os planos de contingências.

Portanto, seguindo esta metodologia para a JUNITEC temos:

1 – Escopo

O intervalo de tempo definido para os cenários formados será de cinco anos e análise será voltada para um ambiente micro mais relacionado às outras associações de estudantes e outras JEs.

2 – Key drivers

Os *key drivers* escolhidos para análise serão a valorização do empreendedorismo e incentivos do Estado às associações de estudantes. O primeiro fator está relacionado com a valorização do empreendedorismo pela sociedade como um todo, incluindo tanto o Estado português, quanto a iniciativa privada. Esse *key driver* é importante para a JUNITEC, pois ao longo dos últimos anos essa instituição tem vindo a incentivar e investir cada vez mais em projetos internos com capacidade de se tornarem independentes e, deste modo, formarem uma startup. Assim, quanto mais valorizado o empreendedorismo, maiores são as oportunidades e as colaborações (p. ex., a existência de incubadoras, de investidores, de incentivos fiscais e governamentais, de uma maior divulgação, etc). Esse ambiente aumenta as chances de uma ideia se concretizar em um negócio. Diferentemente, em um cenário oposto, onde os empreendedores encontrariam mais dificuldades e entraves para os seus negócios, diminuindo as chances de êxito. O segundo *key driver*, está relacionado com os incentivos, benefícios e subsídios que o Estado português concede às associações de estudantes. Portanto, em um cenário desfavorável, não haveria mais recursos concedidos pelo Estado a essas associações o que reduziria as receitas da JUNITEC. Ao contrário de um cenário favorável, no qual haveria mais recursos e colaboração por parte do governo em apoiar essas entidades, podendo até aumentar as receitas da JUNITEC.

3 – Identificação dos cenários

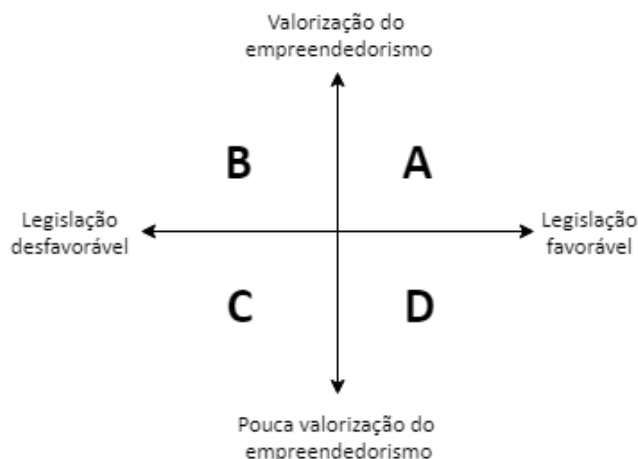
Com base nos *key drivers* obtidos, combina-se os extremos opostos de cada um desses *key drivers* como mostra a figura 11.

4 – Identificação dos impactos

Cenário A – Este é o melhor cenário de todos, no qual no futuro haverá valorização do

empreendedorismo no país e os incentivos às associações de estudantes por parte do Estado serão ainda maiores do que hoje. Nesse contexto, a JUNITEC deve aproveitar as oportunidades e continuar a apostar nos projetos internos para que se transformem em futuros negócios.

Figura 11: Quadro de cenários



Fonte: Elaboração própria

Cenário B – Neste cenário, haverá a valorização do empreendedorismo, porém os incentivos e direitos serão menores. O plano de contingência para esse cenário seria procurar novas contribuições com outras entidades da iniciativa privada, para assim, diminuir a dependência dos recursos provindos do Estado.

Cenário C – Este cenário seria o pior deles, já que haveria pouca valorização do empreendedorismo e a legislação seria desfavorável. Neste contexto, o plano de contingência seria focar os esforços em serviços e parcerias com outras empresas. Essas medidas aumentariam as receitas da instituição e diminuiria a dependência dos recursos cedidos pelo Estado. Para ajudar a alavancar os projetos internos nesse contexto, poder-se-ia solicitar auxílios a *alumni* e ao IST.

Cenário D – Neste contexto, os incentivos às JEs seriam altos, porém haveria pouca valorização do empreendedorismo. Nesse cenário, o plano de contingência seria solicitar auxílios a *alumni* e ao Estado para que os projetos internos progredissem.

Recursos controladores

Nesta parte do trabalho será feito um levantamento sobre alguns importantes *stakeholders* como

clientes, fornecedores e reguladores a fim de se identificar alguns aspectos que podem representar possíveis oportunidades ou ameaças para a JUNITEC.

Clientes

Neste presente momento, a JUNITEC presta três serviços, um para o IST, mais especificamente, para o núcleo de obras dessa universidade, outro para Unbabel e por fim para o CEiiA.

O projeto para o IST consiste no desenvolvimento de uma plataforma para monitoramento da qualidade dos espaços de estudo 24 horas disponíveis nessa universidade. A oportunidade deste serviço surgiu no orçamento participativo do ano de 2017, no qual a JUNITEC propôs este projeto que foi aceito por parte do IST. A relação entre a equipe do projeto e o núcleo de obras do IST é boa e há possibilidades de expansão e continuidade do serviço após o término do projeto.

Deste modo, dois benefícios dessa boa relação podem ser destacados, uma com relação a possibilidade de oportunidades futuras para a JUNITEC e outra por ser uma forma dessa JE se aproximar ainda mais dessa universidade.

Os dois clientes restantes desenvolvem projetos inovadores em conjunto com uma equipe da JUNITEC. Para que esses trabalhos aconteçam, eles disponibilizam seus recursos humanos e materiais aos membros da JUNITEC. Esses clientes além de ajudarem no desenvolvimento desses membros, eles também contribuem com apoios financeiros que são destinados para essa associação. Portanto, diante dessas vantagens, essa relação construída pela JUNITEC com o meio empresarial representa uma grande oportunidade para essa júnior empresa. A seguir são apresentados tanto o CEiiA quanto a Unbabel.

CEiiA

O CEiiA é um centro de engenharia e de desenvolvimento de produtos que trabalha nas áreas de mobilidade urbana, aeronáutica, oceano e espaço. Essa empresa está entre as 10 que mais investem em I&D em Portugal (CEiiA, 2016). Além disso, o CEiiA opera a nível global, apresentando atividades em mais cinco países (Brasil, França, Reino Unido, Suíça e Itália).

Assim, como se pode perceber o CEiiA é uma organização fortemente ligada ao desenvolvimento de novas tecnologias e soluções de problemas relacionados principalmente a mobilidade. Neste contexto, a JUNITEC se insere no desenvolvendo de um serviço de

investigação em conjunto com essa organização.

Unbabel

Unbabel é uma *startup* portuguesa do ramo de tecnologia que trabalha no desenvolvimento de plataformas de inteligência artificial utilizadas em traduções automáticas. Essa empresa recebeu recentemente uma rodada de investimento de 23 milhões de dólares e está crescendo de uma forma muito rápida (Shifter, 2018). A Unbabel está investindo muito em I&D e para isso apresenta um laboratório próprio na sede em Lisboa. Assim, a JUNITEC entra nesse âmbito de inovação com a prestação de um serviço de investigação em conjunto com essa *startup* que visa o desenvolvimento de um projetos de alta complexidade tecnológica. Esse serviço tem muito potencial para o futuro.

Resumo:

Oportunidades: Boa relação com os clientes

Fornecedores

A JUNITEC, por ser uma JE de tecnologia que desenvolve projetos especializados não apresenta fornecedores fixos com entrega regular de materiais. A maior parte dos materiais utilizados para o desenvolvimento dos seus projetos são componentes eletrônicos, microcontroladores, baterias e entre outros materiais tecnológicos. Esses componentes são requisitados em pequenas quantidades e conforme as necessidades dos projetos.

Devido a facilidade de encomendar, a grande quantidade de empresas disponíveis nesse mercado e o tempo de entregas que geralmente são curtos, a JUNITEC corre pequenos riscos com relação aos seus fornecedores.

Reguladores

Com relação às entidades que regulamentam o ambiente ao qual a JUNITEC está inserida, foram identificadas três entidades que são:

Área de Transferência de Tecnologia do IST

Esse departamento do IST é responsável pela gestão de todos os núcleos de estudantes dessa universidade. Assim, esse setor não só define as regras de funcionamento desses núcleos, mas também autoriza a utilização de recursos do IST por parte dessas associações, gere os espaços que são as sedes desses núcleos e ajuda na divulgação das atividades desenvolvidas por eles. Deste modo, esse departamento é o contato da JUNITEC com IST.

Habitualmente, são feitas reuniões semestrais entre os membros da direção dessa JE e os responsáveis dessa área do IST. Nessas reuniões, são apresentadas as atividades e os planos futuros dessa organização estudantil para efeito de controle e obtenção de maiores informações por parte desse órgão do IST. Apesar desses encontros, é um desafio para JUNITEC manter ou aumentar os benefícios cedidos por essa universidade devido a grande quantidade de núcleos competentes pelos quais a área de transferência de tecnologia do IST é responsável por dividir os recursos. Essa dificuldade pode ser caracterizada como uma ameaça à JUNITEC.

Apesar dessa alta concorrência, o fato dessa organização estar associada ao IST, uma das melhores escolas de engenharia do país e da Europa, confere a JUNITEC uma boa imagem e uma maior credibilidade perante o mercado. Isso possibilita a essa entidade maiores oportunidades de serviços e parcerias.

Resumo

Força: A associação com a marca do IST.

Ameaça: Dificil manutenção dos benefícios provindos do IST.

JADE PT

Como mencionado anteriormente, essa instituição desempenha um papel muito importante no movimento júnior em Portugal e dita as regras desse movimento a nível nacional. Essa organização tem como objetivo fomentar o desenvolvimento das JEs no país e elevar os padrões de qualidade dessas instituições como um todo. Para isso, a JADE PT tem exigido cada vez mais das JEs portuguesas, realizando auditorias periódicas e impondo metas e objetivos ambiciosos para todas elas. Essa exigência pode ser considerada uma ameaça, já que em caso de descumprimento a JADE PT pode não mais reconhecer a JUNITEC como uma JE. Além disso, essa federação tem ampliado a rede de contatos das JEs a nível empresarial, além de promover uma maior integração interna do movimento. Apesar disso, esse movimento ainda está em busca de afirmação dentro de Portugal, muitas pessoas ainda desconhecem e

desconfiam do trabalho das JEs.

Resumo

Oportunidades: Crescimento do movimento júnior

Ameaça: Aumento da exigência da JADE PT.

Estado Português

Como foi referido anteriormente, o governo português aprovou em 1987 a lei que regula as associações de estudantes no país. Desde então, pequenas alterações foram feitas nessa regulamentação base que não apresenta grandes exigências e entraves para a manutenção do funcionamento dessas organizações. Além disso, os incentivos monetários e fiscais ainda continuam em vigor e auxiliam bastante nas atividades internas dessas instituições. Diante desse quadro e das poucas informações disponíveis sobre tendências desse panorama, pode-se afirmar que a regulamentação do Governo português não apresenta ameaças e nem oportunidades para o futuro da JUNITEC.

Forças competitivas e colaborativas

A análise desta secção está mais direccionada a um levantamento de atuais e potenciais concorrentes dentro da área de atuação da organização e dos atuais colaboradores que de alguma maneira auxiliam na manutenção e no desenvolvimento da JUNITEC.

Forças Competitivas

As organizações da mesma área de atuação e que podem ser consideradas concorrentes no ramo de serviços da JUNITEC são as pequenas⁶ e microempresas⁷ de engenharia na região de Lisboa. Essas empresas de pequena dimensão apresentam a capacidade de realizar os serviços e até mesmo prestar consultorias a preços relativamente baixos em comparação com empresas de grande porte e tradicionais no mercado. Essas características são semelhantes às oferecidas pela JUNITEC.

⁶ Empresas com menos de 50 assalariados e volume de negócio menor ou igual a 10 milhões de euros por ano.

⁷ Empresas com menos de 10 assalariados e volume de negócio inferior ou igual a 2 milhões de euros por ano.

Critérios obtidos em: <http://www.pofc.qren.pt>

Deste modo, para conhecer melhor este mercado, foi feito um levantamento de dados sobre as pequenas e microempresas de engenharia e técnicas afins na região de Lisboa de 2012 a 2016. A tabela 4 mostra os dados do Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2018).

Tabela 4: Quadro do setor de pequenas microempresas de engenharia (elaboração própria)

	Microempresas de engenharia e técnicas afins na região de Lisboa		Pequenas empresas de engenharia e técnicas afins na região de Lisboa		Total pequenas e microempresas de engenharia e técnicas afins na região de Lisboa	
Ano	Quantidade	Volume de negócios aproximado	Quantidade	Volume de negócios aproximado	Quantidade total	Volume de negócios total
2012	1406	147.418.754 €	146	232.117.005 €	1552	379.535.760 €
2013	1419	153.860.533 €	139	240.087.503 €	1558	393.948.036 €
2014	1423	149.307.175 €	139	235.370.421 €	1562	384.677.596 €
2015	1447	161.106.289 €	137	226.399.602 €	1584	387.505.891 €
2016	1417	149.725.470 €	136	188.726.524 €	1553	338.451.994 €

Como se pode verificar nos números desse setor, a quantidade de empresas é relativamente constante e o volume de negócios total decresce dentro do intervalo de tempo. Diante desse quadro de estabilidade, pode-se considerar que esse contexto não é uma ameaça a JUNITEC, o que seria diferente caso o cenário fosse de forte crescimento tanto do número de empresas quanto de volume de negócios, o que poderia oferecer muita concorrência dentro do setor prejudicando essa JE.

Além disso, outras entidades que podem ser consideradas forças competidoras dentro do ambiente que a JUNITEC está inserida são os outros núcleos de estudantes do IST. Essas instituições competem com essa JE no que diz respeito aos estudantes e futuros membros dessas organizações. Atualmente, existem ao todo 44 núcleos registrados no IST, além daqueles ainda não estão registrados, mas que apresentam atividade. Esse fato intensifica a competição pelos recursos humanos disponíveis nessa universidade. Deste modo, essa grande concorrência pode ser considerada como uma ameaça, pois quanto mais opções para os estudantes escolherem, maior a probabilidade deles optarem em participar de outras instituições ao invés da JUNITEC.

Resumo

Ameaça: Elevado número de núcleos no IST.

Forças colaborativas

Os componentes externos a JUNITEC que colaboram para o desenvolvimento dessa JE são: a rede *alumni* e o Conselho Científico.

Essa JE possui em sua base de dados uma lista com elevada quantidade de *alumni* que foram membros da JUNITEC em algum período ao longo desses 28 anos de história. Muitos deles atualmente apresentam cargos de destaque e liderança em grandes empresas nacionais e multinacionais. Manter o contato com essa rede pode ser uma fonte de oportunidades para futuros serviços e projetos para a JUNITEC.

Além dessa rede de ex-membros, a outra força colaborativa para essa instituição é o Conselho Científico, composto por professores do IST que auxiliam os membros da JUNITEC nas dúvidas técnicas dos projetos. Além disso, eles também podem trazer novas oportunidades de serviços e projetos para essa JE.

Resumo

Oportunidades: Contato com *alumni*; apoio do conselho científico.

6.4.2 Caracterização do ambiente interno

Segundo a metodologia de Bryson (2011), a caracterização do ambiente interno é composta por três categorias principais: recursos - componentes que ajudam no funcionamento da instituição; estratégia - analisada a atual estratégia em execução; desempenho - a atual situação da organização é apresentada através de indicadores de desempenho. As informações a seguir foram levantadas através de muitas entrevistas com membros da direção, coordenadores e gestores de projeto.

Recursos

Nesta seção serão feitas algumas análises sobre os recursos internos a JUNITEC como os recursos humanos, os recursos financeiros, as competências e a cultura.

Recursos humanos

Como já foi mencionado, os membros que fazem parte da JUNITEC são selecionados através de processos de recrutamento organizado por essa própria JE que ocorrem no início de cada semestre letivo. Os membros recrutados são todos obrigatoriamente estudantes do IST ou

formados até dois anos nessa instituição de ensino.

Todos os anos, o IST por ser considerado uma das melhores escolas de engenharia de Portugal e da Europa, atrai a candidatura dos alunos com as médias mais altas do país no secundário, fato esse que eleva a nota mínima de entrada nos processos de admissão. Em 2017, entre os dez cursos com as médias mais altas do país, quatro foram cursos do IST, sendo que os dois primeiros postos desta lista são ocupados pelos cursos de Engenharia Aeroespacial e Engenharia Física Tecnológica, ambos do IST.

Esse cenário no qual cada vez mais bons alunos fazem parte do IST também se reflete na qualidade técnica dos membros da JUNITEC que tem aumentado, o que pode ser caracterizado como uma força. Apesar dessa forte componente técnica, um ponto fraco que vale a pena ser ressaltado é a falta de conhecimento no campo da gestão. Como referido anteriormente, todos os membros da JUNITEC são estudantes de engenharia e, por isso, tem um forte conhecimento nas áreas técnicas como programação, cálculos e modelagem 3D. Porém, com exceção dos alunos de Engenharia e Gestão Industrial, os alunos não possuem conhecimento, nem experiência na área da gestão, o que seria muito importante para o funcionamento de qualquer organização. Isso tem como consequência alguns problemas na gestão dos projetos e da própria direção, o que é uma fraqueza da organização.

Como resultado dessa fraca base em gestão é a inexistência de diversos processos importantes para as operações dessa JE. Por exemplo, quando há uma proposta de um serviço por parte de um cliente, não existe um processo definido e padronizado que descreve as etapas de se aceitar ou não a proposta, e tudo fica a cargo da decisão da direção. Adicionalmente, não existe um sistema de controle de qualidade dentro da JUNITEC. Não há nenhum sistema que gerencie a qualidade e a eficiência dos processos, nem mesmo um questionário de satisfação dos clientes e parceiros. Esse fato limita os aspectos que essa instituição deve buscar para melhorar e evoluir, revelando-se um outro ponto fraco dessa organização.

Atualmente, essa JE conta com cerca de 50 membros ativos, estudantes do primeiro ao quinto ano de nove cursos do IST (LEGI, LEIC, MEAer, MEBiom, MEEC, MEFT, MEGI, MEMec, MMicroBio). Os dois cursos que apresentam mais membros são MEAer e MEEC, ambos com 13. Além disso, a distribuição desses membros conforme o ano que estão no curso é razoavelmente balanceada, ou seja, as quantidades de membros que estão no primeiro, segundo, terceiro, quarto e quinto ano da graduação são similares. Essa diversidade de cursos pode ser

considerada um ponto forte da organização, já que isso eleva o *background* de conhecimento dentro da organização.

Ao longo dos últimos três anos, cerca de 40 membros dos mais variados cursos entraram e saíram da JUNITEC. O tempo médio de permanência deles como membros dessa instituição foi de aproximadamente um ano. Além disso, no mesmo período de tempo cerca de sete pessoas se tornaram membros passivos da instituição. Esses dados indicam uma alta rotatividade de membros ativos, o que pode ser considerado um ponto fraco dessa instituição.

Aliado a esse problema, há também uma fraca passagem de conhecimento entre os membros mais antigos e os mais novos. Assim, muitas experiências e aprendizados são perdidos dentro da organização ao longo dos anos.

Outra fraqueza dessa organização com relação aos seus recursos humanos é o constante problema de baixo desempenho apresentado por parte de alguns de seus membros. Casos como por exemplo, não cumprimento de tarefas, atrasos em entregas e faltas em reuniões e atividades são problemas frequentes. Muitos fatores podem contribuir para que isso ocorra, porém as principais causas observadas são: desmotivação com o trabalho desempenhado e falta de tempo para conciliar as atividades executadas na JUNITEC e no IST. Algumas vezes este tipo de situação leva à saída de membros.

Resumo

Forças: Membros de diversos cursos; membros com fortes competências técnicas.

Fraquezas: Alta rotatividade de membros; problemas de baixo desempenho; fracas bases de gestão; fraca passagem de conhecimento; inexistência de um sistema de controle de qualidade; inexistência de diversos processos definidos.

Recursos Financeiros

Consultando os relatórios de contas dos últimos três anos, constatou-se que o volume de negócios da JUNITEC tem vindo a aumentar. A tabela 5 mostra em porcentagem o aumento das receitas e das despesas totais nos períodos que se estendem de março de um ano a março do ano seguinte, o que representa uma boa parte dos períodos de mandatos dos órgãos sociais da JUNITEC. As gestões se iniciam em junho de um ano até junho do próximo, por isso a representação na tabela como tal.

Tabela 5: Receitas e despesas da JUNITEC (elaboração própria)

Gestões	Aumento nas receitas totais em relação gestão passada	Aumento das despesas totais em relação gestão passada
2016/2017	213%	159%
2017/2018	135%	104%

Esse aumento nas receitas e nas despesas que tem vindo a ser constatado e se deve muito ao crescimento dos projetos e eventos promovidos por essa JE. Um exemplo disso é o TECstorm, um evento de empreendedorismo organizado pela JUNITEC. Esse evento que teve a sua primeira edição no início do ano de 2017 consegue trazer a essa JE grandes contribuições monetárias e não monetárias através de patrocínios. A segunda edição que ocorreu este ano apresentou muitas mudanças, a sua visibilidade tanto no meio académico quanto no meio empresarial foi muito maior quando comparado à primeira, obtendo um grande êxito.

Outros projetos estão crescendo e trazendo visibilidade para a JUNITEC, como é o caso do InMotion, um projeto desenvolvido pela JUNITEC que tem como propósito aplicar o conceito de *gamification* às terapias de reabilitação. Esse projeto está ganhando muita visibilidade, a equipe do projeto no mês de maio de 2018 foi a Viena apresentar o projeto em uma conferência internacional sobre as aplicações de Game no ramo da saúde, trazendo visibilidade para a JUNITEC e para o projeto. Com isso, podemos constatar que o crescimento dos projetos é uma das grandes forças dessa JE.

Outro ponto que deve ser destacado nesta seção é o fato de que a JUNITEC apresenta um baixo valor de despesas fixas anuais, já que não há gastos com recursos humanos e nem com a sua sede. Segundo dados dos relatórios de contas, na gestão de 2016/2017, as despesas fixas não ultrapassaram o valor de 300 euros enquanto que na gestão de 2017/2018, esse montante foi próximo de 450 euros. Esse ponto também é claramente uma força que essa organização possui.

Resumo

Forças: Baixos custos fixos; crescimento dos projetos e eventos.

Recursos físicos

Em relação aos recursos físicos que a JUNITEC possui, pode-se destacar a sua sede que fica nas proximidades do IST, um espaço disponível 24 horas por dia aos membros dessa JE. Essa sede não apresenta nenhum custo a essa instituição, já que o IST arca com todos os gastos que esse espaço apresenta. Apesar disso, não existe nenhum documento ou contrato que afirme e assegure que esse espaço está disponível para o uso da JUNITEC a longo prazo e essa situação pode ser considerada uma ameaça a essa JE.

Outro ponto que pode ser destacado sobre os recursos físicos é a quantidade de materiais e ferramentas que essa instituição apresenta como por exemplo componentes eletrônicos, impressoras 3D, máquinas de solda, etc. Todos esses materiais que são necessários para o desenvolvimento dos projetos ficam disponíveis aos membros na sede dessa JE.

Resumo

Forças: Sede disponível 24 horas por dia e sem custo.

Ameaça: Ausência de um acordo formal que assegure a sede a longo prazo.

Competências

Segundo Bryson (2011), o conceito de competência está relacionado com as habilidades, conjunto de ações ou processos que uma organização possui e que ajudam-na a desempenhar as atividades essenciais para se alcançar objetivos e fatores críticos de sucesso. Partindo da definição desse conceito, a JUNITEC, nos últimos anos, tem tido como forte competência os conhecimentos nas áreas da eletrônica, da informática e da bioengenharia. Esse fator permitiu que essa JE desenvolvesse diversos projetos nesses campos do conhecimento.

Além dessas competências técnicas, pode-se destacar também a criatividade de seus membros. Muitas ideias inovadoras para resolução de problemas surgem frequentemente dentro de um ambiente jovem e descontraído como o da JUNITEC e isso pode ser comprovado com os inúmeros prêmios que os seus projetos tem conquistado ao longo de sua história. Essa capacidade de inovar oferece a JE a possibilidade de novos projetos e também desperta o interesse de novos clientes e parceiros.

Outra competência que pode ser verificada nessa organização é a capacidade de trabalho em equipe. Todas as atividades e projetos que a JUNITEC desenvolve são em equipe, sempre

divididos em pequenos grupos. Essa habilidade é um requisito fortemente cobrado dos candidatos nos processos seletivos dessa JE.

Além disso, é possível perceber também a capacidade de seus membros adquirirem novos conhecimentos e competências trabalhando e estudando sozinhos. Em diversos momentos durante o desenvolvimento dos projetos, a aplicação de novas tecnologias é necessária e possuir essa capacidade é fundamental para o término dos projetos. Assim, essa cultura autodidata é essencial para a JUNITEC e permite que essa organização inove cada vez mais em seus trabalhos.

Resumo

Forças: Fortes competências técnicas; criatividade e inovação; cultura autodidata.

Cultura

Segundo Johnson et al. (2014) a cultura de uma organização é composta por pressupostos e comportamentos consolidados dentro do ambiente dessa instituição. Portanto, esses elementos influenciam muito na forma como os seus colaboradores ou membros se comportam e reagem a situações que enfrentam e, portanto, a cultura se torna relevante para a formulação da estratégia.

A partir dessa definição, o primeiro ponto importante a ser ressaltado são os valores da JUNITEC, i.e. empreendedorismo, inovação, *learning-by-doing*, profissionalismo, espírito de equipe, proatividade, paixão.

Dentro do ambiente da JUNITEC, pode ser notado uma relação de informalidade e descontração entre os seus membros. Para reforçar os laços de amizade que compõem essas relações, algumas atividades de *teambuilding* e de integração de grupo são realizadas ao longo do ano, como por exemplo o JUNIWEEKEND, no qual os seus membros passam todos juntos um final de semana inteiro fora de Lisboa para momentos de lazer e descontração.

Resumo

Forças: Boa relação entre os seus membros

Avaliação das capacidades da JUNITEC

Nesta seção será feita uma análise das capacidades estratégicas da JUNITEC utilizando a ferramenta VRIO, apresentada por Johnson et al. (2014). Segundo esses autores, as capacidades estratégicas são recursos e competências de uma organização que oferecem capacidade competitiva ou que contribui para a sobrevivência a longo prazo dessa instituição. Assim, para se iniciar essa análise, são listados na tabela 6 os recursos e competências destacados nos tópicos acima.

Tabela 6: Recursos e competências da JUNITEC

	Recursos (o que a JUNITEC possui)	Competências (o que a JUNITEC faz bem)
Físico	• Sede aberta 24h por dia • Equipamentos • Materiais e componentes eletrônicos	• Manusear bem os equipamentos • Utilizar eficientemente os recursos
Financeiro	• Grandes receitas (em relação aos custos fixos) • Grande quantia de dinheiro depositado (em relação aos custos fixos)	
Humanos	• 50 Membros de vários cursos	• Criar e inovar • Trabalhar em equipe • Possuir boas capacidades técnicas • Ser autodidata • Relacionar-se com pessoas

Após listadas, cada uma dessas capacidades será examinada com relação a quatro perspectivas da análise VRIO:

- Valiosa – aquela que cria um produto ou serviço de valor para os clientes ou que gera receitas ou/e diminui os custos;
- Rara - aquela que é única ou apenas poucas organizações a possuem;
- Inimitável – aquela que é difícil ou custoso para ser imitada ou substituída;
- Apoiada pela organização – aquela que a instituição está preparada e organizada adequadamente para suportar essa capacidade;

As capacidades que possuem essas quatro perspectivas são estratégicas e oferecem a organização vantagem competitiva sustentável. Deste modo, as capacidades da JUNITEC são analisadas e mostradas na tabela 7.

Tabela 7: Análise VRIO

Análise VRIO					
Capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Apoiado pela organização?	Implicações competitivas
Sede aberta 24h por dia	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Equipamentos	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Materiais e componentes eletrônicos	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Grandes receitas (em relação aos custos fixos)	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Grande quantia de dinheiro em depósito (em relação aos custos fixos)	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
50 Membros de vários cursos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Conselho científico	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Criar e inovar	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Trabalhar em equipe	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Possuir boas capacidades técnicas	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Ser autodidata	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Relacionar-se bem com pessoas	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva
Ter capacidades de negociação	Sim	Não		Sim	Paridade competitiva

Atual estratégia

Nesta parte do trabalho será apresentada de maneira muito sucinta o atual plano estratégico da JUNITEC que foi desenvolvido no início de 2017. Na visão da atual direção dessa JE, esse plano estratégico como já referido apresenta alguns problemas como diretrizes e metas não muito claras. Deste modo, esta estratégia tem como principais objetivos:

- **Fortalecimento da ligação entre os estudantes do IST e a JUNITEC.**

Para se atingir esse objetivo são traçadas medidas como oferecer formações aos estudantes dessa universidade, utilizar o evento TECstorm, entre outras medidas.

- **Maior aproximação dessa JE ao meio empresarial.**

A fim de se atingir esse objetivo, algumas medidas são definidas como por exemplo reaproximar os *alumni* da JUNITEC na tentativa de angariar novas oportunidades, realização de serviços, etc.

- **Fortalecimento das relações com o IST.**

Para se atingir esse objetivo são definidas medidas como a criação de trabalhos no meio acadêmico em conjunto com essa universidade, a oficialização de uma parceria entre a JUNITEC e o IST, desenvolvimento de projetos e serviços para essa universidade, oferecer programas de apoios ao ensino secundário e assim divulgar o IST, etc.

Desempenho

Bryson (2011) refere que muitas organizações têm dificuldade em avaliar o seu próprio desempenho e os resultados das suas atividades. Na JUNITEC, a situação não é diferente, as direções passadas e mesmo a atual não apresentam indicadores e nem *scorecards* formalizados em documentos para acompanharem o seu desempenho.

Deste modo, em conjunto com coordenadores e membros da atual direção, foi feito um levantamento sobre alguns indicadores que mesmo de maneira informal os ajudam a acompanhar o desempenho das suas atividades. Assim, a tabela 8 mostra esses indicadores.

Tabela 8: Indicadores de desempenho utilizados por coordenadores e direção (elaboração própria)

Departamento	Indicadores	2016/2017	2017/2018
RH	Número de candidatos no recrutamento	82	98
	Número de membros recrutados	28	30
Marketing	Número de gostos no Facebook. (contados nos dias 10 de junho de 2017 e 10 de junho de 2018)	4679	6159
Técnico	Número de projetos finalizados durante o ano	3	2
	Número de serviços finalizados durante o ano	1	3
Direção	Aumento das receitas totais em relação ao ano anterior (em %)	213% *	135% *
	Aumento das despesas totais em relação ao ano anterior (em %)	159% *	104% *
	Número de reuniões com empresas	-	70

*Valores aproximados e considerados de acordo com variações homólogas (mês de referência: maio)

6.4.3 Análise SWOT

A partir de todas as análises e constatações feitas acima, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da JUNITEC serão apresentadas na matriz TOWS. Para Johnson et al. (2014), essa matriz é utilizada para extrair medidas a partir das combinações de fatores internos e externos, ou seja, a matriz TOWS é construída diretamente a partir da informação recolhida de uma análise SWOT.

Deste modo, no quadrante (oportunidades x forças) são propostas ações que consigam extrair vantagens das oportunidades utilizando as forças dessa JE. No quadrante (oportunidades x fraquezas) são geradas medidas que extraem vantagens das oportunidades e amenizam as fraquezas da instituição, No quadrante (ameaças x forças) são propostas ações que minimizam as ameaças utilizando as forças. Por fim, na última combinação (ameaças x fraquezas) são geradas medidas que amenizam as ameaças e fraquezas dessa instituição.

Antes da construção dessa matriz foi feita uma reunião com a Comissão Estratégica no qual

foram apresentadas todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a fim de se obter a aprovação de todos esses pontos por parte do grupo. Assim, a tabela 9 ilustra todos esses pontos.

Tabela 9: Matriz TOWS

	Forças • Membros de diferentes cursos • Membros com fortes capacidades técnicas • Baixos custos fixos • Crescimento dos projetos e eventos da JUNITEC • Sede aberta 24 horas por dia e sem custos • Membros criativos e inovadores; • Membros autodidatas • Boa relação entre os seus membros • A associação com o IST	Fraquezas • Alta rotatividade dos membros • Problemas de baixo desempenho • Base fraca em gestão • Fraca passagem de conhecimento • Falta de um sistema de controle de qualidade • Inexistência de diversos processos definidos
Oportunidades • Alta da economia portuguesa • Aumento do número de micro-, pequenas e médias empresas • Altos investimentos em I&D • População portuguesa mais conectada às tecnologias • Valorização do empreendedorismo • Altos investimentos em sustentabilidade e preservação ambiental • Crescimento do movimento júnior • Contato com <i>Alumni</i> • Apoio do Conselho científico • Relação com os clientes	Oportunidades x Forças • Desenvolver projetos na área de sustentabilidade e preservação ambiental • Focar em serviços • Desenvolver investigações em conjunto com o Estado português • Desenvolver projetos inovadores com o propósito de fundar startups • Utilizar os contatos com <i>alumni</i> para novos projetos ou parcerias • Utilizar o Conselho Científico para angariar novos serviços e contatos	Oportunidades x Fraquezas • Consultar outras JEs para melhorar a base em gestão • Promover o espírito empreendedor em seus membros • Pedir auxílio aos <i>alumni</i> e ao Conselho Científico para desenvolver um sistema de controle de qualidade • Motivar os membros com contato com <i>alumni</i> • Angariar novos serviços de interesse dos membros • Desenvolver mais atividades internas de integração dos membros
Ameaças • Dificil manutenção dos benefícios providos do IST • Alta mudança do mercado • Aumento da exigência da JADE PT • Elevado número de núcleos no IST • Ausência de um acordo formal que assegura a sede a JUNITEC a longo prazo	Ameaças x Forças • Melhorar as relações com o IST • Divulgar fortemente os projetos e eventos desenvolvidos na comunidade do IST • Estabelecer parcerias com empresas de tecnologia • Buscar o acordo formal que assegura a sede	Ameaças x Fraquezas • Campanha de marketing para fortalecer a marca JUNITEC junto à comunidade do IST • Recrutar somente estudantes motivados • Documentar todos os processos internos • Garantir o sucesso dos projetos para maximizar a visibilidade da JUNITEC

6.5 FASE 5: IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Esta etapa é uma das mais importantes de todo o processo de planejamento estratégico. Segundo Bryson (2011), as questões estratégicas de uma instituição são questões relevantes relacionadas

a temas de política interna ou desafios que possam afetar a missão, os requisitos, os valores, o conjunto de produtos, o nível de serviço, os clientes, os custos, as receitas, a organização ou a gestão. Assim, as respostas dessas questões serão as bases das estratégias definidas no final deste trabalho.

6.5.1 Definição do método utilizado para identificação das questões estratégica

Na seção que descreve a metodologia empregada nesta dissertação, foram descritos de maneira bastante sucinta oito métodos para conduzir o processo de identificação dessas questões estratégicas: método direto, abordagem por objetivos, abordagem pela visão de sucesso, método indireto, mapeamento estratégico orientado por ação, abordagem por alinhamento, abordagem por tensões e análise de sistemas.

A aplicabilidade de cada um desses métodos depende das necessidades, características e ambiente onde uma organização está inserida. Deste modo, Bryson descreve as condições básicas que melhor se adequam na aplicabilidade de cada um desses métodos como resumido na tabela 10.

Analizando as condições de cada um dos métodos, aqueles que melhor se enquadram à JUNITEC são os métodos diretos e indiretos, pois os membros da Comissão Estratégica não apresentam concordância sobre os objetivos futuros. Além disso, dentro dessa organização não existe uma autoridade hierárquica que consiga definir e impor esses objetivos, já que a rotatividade interna dos seus membros é muito alta. Diferentemente de uma organização familiar, por exemplo, no qual o dono, que permanecerá por um longo período na liderança, possui essa autoridade para impor metas e objetivos futuros para sua empresa.

Entre esses dois métodos, optou-se por utilizar o método indireto, pois este seria o mais dinâmico e intuitivo para o grupo de membros que fez parte desse processo. Como os membros da JUNITEC apresentam pouca experiência na área estratégica seria muito mais difícil para eles extraírem diretamente as questões estratégicas. Já o método adotado propõe medidas para se evidenciar quais as questões, o que facilita o processo.

Tabela 10: Condições para aplicação dos métodos de identificação das questões estratégicas (elaboração própria)

Método	Condições para aplicação
Método Direto	• Não há acordos sobre os objetivos futuros entre os <i>stakeholders</i>; • Não existe uma visão de sucesso e desenvolvê-la de maneira consensual seria difícil; • Não há uma autoridade hierárquica que impõe os objetivos sobre outros <i>stakeholders</i>; • Ambiente externo altamente dinâmico;
Abordagem por objetivos	• Há acordos sobre os objetivos futuros entre os <i>stakeholders</i>; • Existem metas detalhadas e claras; • Há uma autoridade hierárquica dominante que impõe objetivos sobre outros <i>stakeholders</i>;
Abordagem pela visão de sucesso	• Existe acordo entre os <i>stakeholders</i> acerca da visão de sucesso; • Necessidade de maior integração entre as várias funções da organização;
Método Indireto	• Não existe acordo sobre os objetivos futuros; • Não há uma visão de sucesso e desenvolvê-la de maneira consensual seria difícil; • Não há uma autoridade hierárquica que impõe os objetivos sobre outros <i>stakeholders</i>; • Ambiente externo altamente dinâmico; • Necessidade de redirecionamento estratégico;
Mapeamento estratégico orientado por ação	• Necessidade de maior entendimento sobre situações complexas; • O tempo é reduzido; • Necessidade de ênfase em ações;
Abordagem por alinhamento	• Necessidade de alinhamento entre as várias áreas, políticas internas, processos, gestão e procedimentos da organização; • Bom funcionamento com outros métodos;
Abordagem por tensões	• Grande incerteza sobre qual o real problema; • Altos custos em caso de erro na definição do problema;
Análise de sistemas	• Existência da necessidade de analisar um problema como um sistema; • Altamente complexo; • Conforme a complexidade é necessária ajuda de um especialista;

6.5.2 Aplicação do método indireto

O primeiro passo que deve ser realizado para a correta execução do método indireto é uma revisão junto a equipe do planejamento sobre os principais aspectos da organização visto até o momento que são: a missão, os requisitos, análise dos *stakeholders*, análise SWOT, a presente

estratégia, entre outros assuntos que sejam pertinentes. Após essa etapa, os integrantes do grupo devem propor respostas para cinco perguntas:

- Que medidas promover para satisfazer os *stakeholders*?
- Que medidas promover para melhorar as forças, retirar vantagens das oportunidades e minimizar ou superar as fraquezas e ameaças da instituição?
- Que medidas promover que são relacionadas com o cumprimento da missão e dos requisitos no sentido de criar valor público à instituição?
- Que medidas criar para se atingir os objetivos da atual estratégia?
- Que medidas criar para atender a outros assuntos relevantes ou relacionados a outras discussões?

Cada uma das respostas obtidas deve ser escrita em uma nota autoadesiva (*post-it*) e, assim, coladas num quadro. Depois que todas as notas estiverem expostas, a equipe do planejamento deve agrupá-las por temas similares e, assim, a partir de cada um desses temas extrair as questões estratégicas.

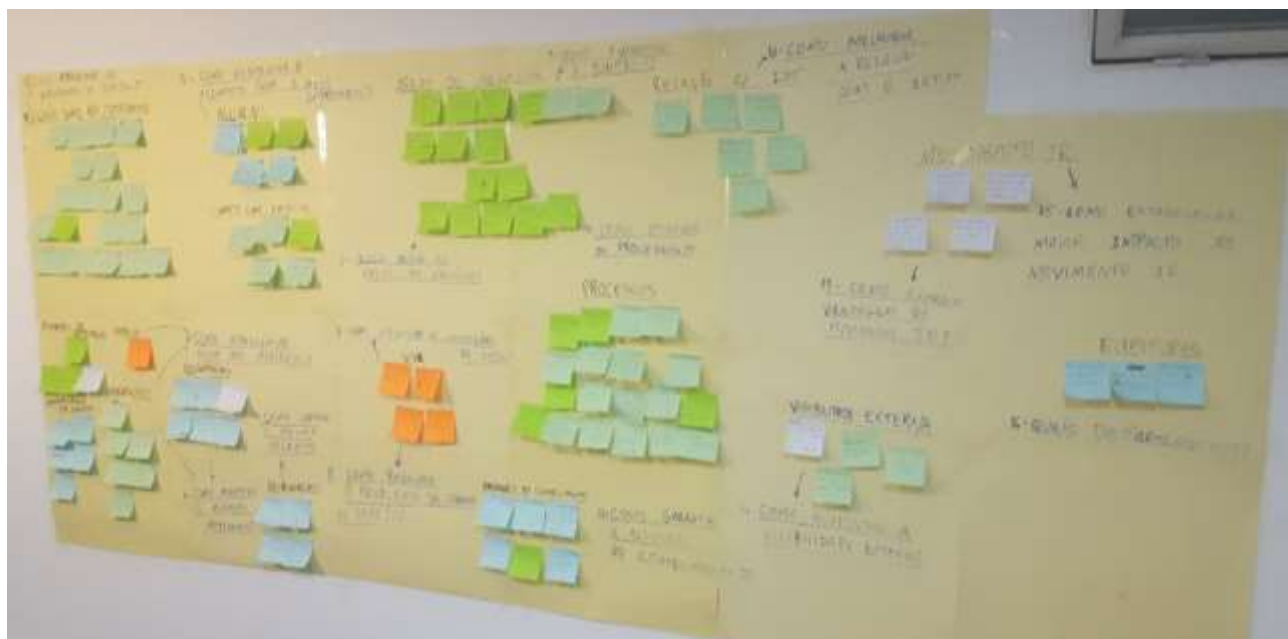
Para aplicação desse método neste presente trabalho, algumas adaptações foram necessárias para que houvesse tempo suficiente de desenvolver o trabalho juntamente com o grupo nas seções semanais de duas horas. Assim, ao invés da revisão inicial, foi enviado um questionário (presente no anexo D) para cada membro do grupo do planejamento com um breve resumo dos principais pontos que deveriam ser discutidos juntamente com as cinco perguntas. Todos os integrantes do grupo preencheram o questionário e foram coletadas mais de 110 medidas que foram todas escritas em notas autoadesivas.

Deste modo, na reunião os membros da equipe apenas organizaram as medidas em grupos de temas similares e extraíram as questões estratégicas. A figura 12 é um registro do quadro no final da reunião com as notas organizadas e com as possíveis questões estratégicas definidas.

Após reunir todas as possíveis questões estratégicas enfrentadas pela organização, o método sugere que para cada uma dessas questões sejam respondidas a três questões:

1. A organização pode fazer algo para resolver esta questão e existe mais de uma possibilidade para resolver esse problema?
2. Quais os fatores (requisitos, missão, influencias internas e externas) fazem deste problema uma questão estratégica?
3. Quais as consequências do fracasso em resolver essa questão estratégica?

Figura 12: Organização do quadro no final da obtenção das questões estratégicas



Assim, após a reunião foram identificadas 17 possíveis questões estratégicas que são apresentadas na tabela 11 juntamente com as respostas às três questões:

Tabela 11: Análise das possíveis questões estratégicas

Possíveis questões estratégicas	1 - A JUNITEC pode fazer algo e existe mais de uma solução?	2 - Quais os fatores relacionados?	3 – Quais as consequências do fracasso?
1. Como obter maior reconhecimento do meio estudantil?	Sim	Missão / Requisitos	Dificuldades em recrutar novos membros / Dificuldades na promoção de eventos como o TECstorm.
2. Como acrescentar maior valor aos membros?	Sim	Missão	Não cumprimento da missão da JUNITEC / Não cumprimento dos requisitos presentes nos estatutos da JUNITEC
3. Como manter os membros motivados?	Sim	Influência interna	Perdas de membros ativos / A continuação ou intensificação dos problemas de desempenho / Dificuldades na implementação das estratégias
4. Como captar o melhor talento?	Sim	Influência interna	A continuação ou intensificação dos problemas de desempenho / Dificuldades no desenvolvimento dos projetos / Dificuldades na implementação das estratégias
5. Como estabelecer maior contato com o meio empresarial?	Sim	Missão / requisitos	Não cumprimento da missão da JUNITEC / Não cumprimento dos requisitos presentes nos estatutos da JUNITEC / Diminuição na receita da empresa / Menor visibilidade externa

6. Quais serão as áreas de negócios da JUNITEC?	Sim	Influência interna / Missão / requisitos	Não cumprimento da missão da JUNITEC / Não cumprimento dos requisitos ditados pelos estatutos da JUNITEC / Diminuição na receita da empresa
7. Como melhorar as condições da sede?	Sim	-----	----- ----
8. Como resolver o problema da garantia da sede a longo prazo?	Não (apenas uma solução: conseguir um acordo formal)	Influência interna	Riscos de perder a sede / Alta dependência do IST
9. Como financiar a JUNITEC?	Sim	Influência externa	Diminuição na receita / Dificuldades financeiras
10. Como otimizar os processos?	Sim	Influência interna	Processos ineficientes / Ineficiência no desenvolvimento dos projetos / Aumento dos custos
11. Como garantir a passagem de conhecimento?	Sim	Influência externa	Perdas dos conhecimentos adquiridos / Perpetuação dos mesmos problemas
12. Como melhorar a relação com o IST?	Sim	Influência externa	Riscos de perder a sede / Perdas de oportunidades que poderiam surgir através do IST.
13. Como extrair vantagem do movimento júnior?	Sim	Influência externa	Perdas de oportunidades
14. Como aumentar a visibilidade externa?	Sim	Influência externa	Perdas de oportunidades / Maior dificuldade em estabelecer novas parcerias e serviços
15. Como estabelecer maior impacto no movimento júnior?	Sim	Influência externa	Menor visibilidade externa / Perdas de oportunidades
16. Que novos departamentos devem ser criados na JUNITEC?	Sim	Influência interna	Processos ineficientes / Problemas de sobrecarga de trabalho
17. Como aumentar a promoção do empreendedorismo?	Sim	Missão	Menor visibilidade / Perdas de oportunidades / Não cumprimento da missão da JUNITEC

1. Como estabelecer maior contato com o meio empresarial?

Um dos pilares da missão dessa JE é aproximar os estudantes do meio empresarial. Assim, busca-se cada vez mais melhorar esse contato para que se possa retirar maiores vantagens e cumprir com a missão.

2. Quais serão as áreas de negócios (ou área de atuação) da JUNITEC?

Ligada à missão e aos requisitos dessa JE de maneira que se defina que atividades deve esta organização desempenhar no futuro.

3. Como melhorar as condições da sede?

Essa questão foi levantada na aplicação do método, porém ela não se encaixa a nenhum dos fatores (requisitos, missão, influencias internas e externas) o que não a torna uma questão estratégica.

4. Como resolver o problema da garantia da sede a longo prazo?

Uma das ameaças é o fato de não existir nenhum documento que garanta a posse da sede à JUNITEC a longo prazo. Uma possibilidade será a JUNITEC tentar negociar um contrato com o Área de Transferência de Tecnologia do IST, o que garantiria a posse da sede por um longo período de tempo.

5. Como financiar a JUNITEC?

Apesar dessa JE apresentar pequenos custos fixos e subsídios do Estado, estabelecer o modo de financiamento é uma questão crucial, pois manter a estabilidade financeira em qualquer instituição é muito importante.

6. Como otimizar os processos?

Relacionado com os processos internos dentro da organização. Como foi constatado na análise SWOT, por não apresentar um sistema de controle de qualidade e também possuir uma fraca base em gestão, os processos da JUNITEC se tornam ineficientes e demorados, o que prejudica o desenvolvimento dos projetos e o seu desempenho.

7. Como garantir a passagem de conhecimento?

Uma das fraquezas da instituição que prejudica e retarda o seu desenvolvimento

8. Como melhorar a relação com o IST?

Como foi discutido anteriormente, uma das ameaças que essa organização possui é a difícil manutenção dos recursos obtidos com o IST devido ao grande número de núcleos. Assim, conseguindo-se aproximar e criar uma relação de maior proximidade com essa universidade poderia trazer novos benefícios para essa JE.

9. Como extrair maior vantagem do movimento júnior?

Extrair maior vantagem do crescimento do movimento júnior em Portugal, por exemplo, através de contatos e indicações que poderiam favorecer o surgimento de novas oportunidades à JUNITEC.

10. Como aumentar a visibilidade externa?

Adquirir uma boa reputação e o reconhecimento a nível empresarial poderia trazer boas oportunidades em uma atual economia em crescimento.

11. Como estabelecer maior impacto no movimento júnior?

A possibilidade da JUNITEC conseguir maior destaque dentro do movimento júnior português e, assim, exercer maior influência dentro desse movimento. Isso poderia ajudar a JE a ganhar maior visibilidade e consequentemente obter melhores oportunidades.

12. Que novos departamentos devem ser criados dentro da JUNITEC?

Frequentemente dentro do órgão da direção da JUNITEC surge o assunto sobre a criação de novos departamentos, como por exemplo, o departamento financeiro e comercial. Muitos membros acreditam que a direção exercendo as funções desses dois departamentos, sobrecarrega os membros deste órgão social. Novamente, essa questão se relaciona com as fracas bases de gestão e a necessidade de melhoria dos processos.

13. Como aumentar a promoção do empreendedorismo?

A JUNITEC desenvolve tanto em seus membros quanto na comunidade estudantil a promoção do empreendedorismo. Esse assunto é um dos pilares da missão desta organização e, por isso, essa JE está sempre em busca de criar melhores condições aos estudantes para empreender e obter maior impacto dentro da sociedade.

6.5.3 Distinção entre questões estratégicas e operacionais

Após formada a lista acima, é necessário identificar quais desses problemas são realmente questões estratégicas e quais deles são questões operacionais. Essa última classe de problemas está mais relacionada com questões que envolvem menor intervalo de tempo, no qual se relaciona apenas um departamento e não toda a organização e não há a necessidade de adquirir novos conhecimentos para resolvê-la. Diferentemente das questões estratégicas, no qual o intervalo de tempo envolvido para a resolução é maior, está relacionado com toda a organização e há necessidade de novos conhecimentos.

Essa distinção entre questões estratégicas e operacionais é muito difícil de ser definida e não existe um método absoluto que consiga fazer essa separação de maneira clara. A este propósito,

Bryson (2011) indica o *litmus test* (que numa tradução livre se pode entender como a “prova dos nove”) que consiste em responder um questionário com as principais diferenças entre os dois tipos de problemas (presente no anexo E). Este teste permite que a equipe do planejamento tenha uma melhor noção sobre aquelas questões que são estritamente estratégicas e aquelas estritamente operacionais. Segundo Bryson & Alston (2005), certamente haverá aquelas questões que ficam entre os dois extremos e nestes casos a visão da alta gerência é fundamental para se tomar essa decisão de classificação.

Portanto, para o prosseguimento do trabalho, em cada uma das 17 possíveis questões levantadas foi aplicada o *litmus test* e o resultado dessa aplicação está resumida na tabela 12. As respostas indicadas pelo número 1 representam características operacionais (respostas da primeira coluna do *litmus test*), 3 representa aquelas respostas que são estratégicas (respostas da terceira coluna do *litmus test*) e 2 aquelas que ficam entre os dois extremos. O total indica a soma total das respostas, portanto quanto maior o valor obtido, mais estratégica é a questão analisada.

Como se pode perceber, as possíveis questões estratégicas foram ordenadas por ordem decrescente conforme a coluna do valor total. Assim, no topo da tabela é possível constatar questões que são predominantemente estratégicas, como é o caso dos números 17, 6, 10 e 14, no qual a quantidade de respostas 3, definidas pela cor vermelha, é muito superior a quantidade de respostas 1, indicada pela cor verde. A partir de então, torna-se difícil afirmar seguramente que as questões são majoritariamente estratégicas ou operacionais, devido a quantidade relativamente equilibrada de respostas 1 e 3.

Deste modo, como foi sugerido por Bryson, para resolver essa indecisão, foi feita uma reunião com o presidente e com o secretário da direção da JUNITEC para se definir quais questões são realmente estratégicas e quais delas são operacionais. A partir dessa reunião, conseguiu-se eliminar algumas questões por concluir que algumas delas estão inseridas no escopo de outras, como é o caso das questões 14 (como aumentar a visibilidade externa?) e 6 (quais serão as áreas de negócio da JUNITEC?).

Tabela 12: Resposta da aplicação do teste Litmus a cada uma das possíveis questões estratégicas

Possíveis questões estratégicas	Perguntas do teste Litmus																					Total	
	1	2	3	4	5	6										7	8	9	10	11			
						a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.	i.	j.						k.		l.
17. Como aumentar a promoção do empreendedorismo?	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	59
6. Quais serão as áreas de negócios da JUNITEC?	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	55
10. Como otimizar os processos?	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	54
14. Como aumentar a visibilidade externa?	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	54
1. Como obter maior reconhecimento do meio estudantil?	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	53
12. Como melhorar a relação com o IST?	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	52
9. Como financiar a JUNITEC?	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3	1	3	3	3	2	3	3	3	1	51
5. Como estabelecer maior contato com o meio empresarial?	3	3	2	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1	51
13. Como extrair maior vantagem do movimento júnior?	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	51
2. Como acrescentar maior valor aos membros?	3	3	2	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	50
15. Como estabelecer maior impacto no movimento júnior?	3	3	2	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	49
3. Como manter os membros motivados?	3	3	2	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	49
4. Como captar o melhor talento?	3	3	2	3	2	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	2	3	1	47
16. Que novos departamentos devem ser criados dentro da JUNITEC?	3	3	2	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	47
11. Como garantir a passagem de conhecimento?	3	3	1	3	2	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	2	1	3	3	1	42

A primeira delas está inserida nos propósitos de outras duas questões que são: 5 (como estabelecer maior contato com o meio empresarial?) e 1 (como obter maior reconhecimento do meio estudantil?). E a segunda delas está inserida no escopo da questão 9 (como financiar a JUNITEC?). Assim, após essa reunião ficou determinado oito questões estratégicas que são:

17. Como aumentar a promoção do empreendedorismo?

10. Como otimizar os processos?

1. Como obter maior reconhecimento do meio estudantil?

12. Como melhorar a relação com o IST?

9. Como financiar a JUNITEC?

5. Como estabelecer maior contato com o meio empresarial?

13. Como extrair maior vantagem do movimento júnior?

2. Como acrescentar maior valor aos membros?

6.6 FASE 6: FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Nesta etapa do trabalho serão formuladas as estratégias da JUNITEC, ou seja, serão elaborados os planos e as ações futuros que serão adotados para lidar com as questões estratégicas acima identificadas. Para apoiar os trabalhos dessa etapa, foi apresentado na primeira parte dessa dissertação dois métodos para serem desenvolvidos pelo grupo do planejamento: o método das cinco fases e o mapeamento estratégico orientado por ações⁸. A partir desses dois métodos, constatou-se que o método das cinco fases seria o mais adequado para a condução dos trabalhos nessa etapa da dissertação, porque seria o método mais simples de ser implementado e que exigiria o menor tempo de trabalho com a equipe do planejamento. O mapeamento estratégico orientado por ações exigiria muito tempo de trabalho em grupo para se estabelecer todas as relações de causa-efeito e seria necessária a presença de um facilitador (responsável por conduzir essa atividade) experiente para interagir com o grupo.

A fim de se poupar ainda mais o tempo de reunião com a equipe do planejamento, foram feitas algumas adaptações no método escolhido, já que a escassez de tempo do grupo para o desenvolvimento dos trabalhos é uma das limitações deste processo de planejamento estratégico.

Uma dessas mudanças é o fato de que ao invés de todo esse processo composto pelas cinco fases ser desenvolvido pela equipe em reunião, foi elaborado um questionário, presente no anexo F, baseado em Bryson & Alston (2005) que foi enviado aos membros do grupo antes da reunião. As respostas foram recolhidas, analisadas e utilizadas para a formulação dos objetivos e das estratégias. Além disso, foram feitas diversas reuniões e entrevistas com os diretores da JUNITEC e também com membros de outras JEs de Portugal que foram muito úteis para a definição das estratégias.

Posteriormente, os resultados obtidos foram discutidos com todo o grupo e foram feitas as

⁸ Metodos apresentados na subseção: 4.1.7.3. Metodologia apresentada por Bryson (2011) - Fase 6: Formulação da estratégia

devidas melhorias e correções. Com a intenção de resumir o conteúdo e facilitar a leitura das estratégias foram utilizadas as tabelas 16 a 23, presentes no anexo I que apresentam cinco quadrantes, cada um deles indicando o resultado das respectivas etapas do método das cinco fases.

Assim, no quadrante superior esquerdo são apresentados os objetivos que se pretende alcançar no final do período de implementação das estratégias. Ao lado direito são apresentados as possíveis barreiras e dificuldades que podem ser encontradas até que se atinja esses objetivos. Levando em consideração essas barreiras e dificuldades, no quadrante abaixo são apresentadas as propostas e planos para se atingir os objetivos almejados. Para implementar essas propostas e planos são apresentadas abaixo as ações a curto prazo que devem ser postas em prática num período de seis meses a um ano com a indicação dos responsáveis por essas atividades destacado a vermelho. Por último, as diretrizes a longo prazo que são as ações que se pretende implementar ou metas a serem alcançadas nos próximos dois anos para que no final do período desse ciclo estratégico os objetivos sejam cumpridos. As indicações dos números nesta última parte se referem aos números indicados das propostas e planos.

Após a aplicação do método das cinco fases, o próximo passo é avaliar e validar as estratégias que foram elaboradas nessa etapa. Para isso, é necessário primeiramente definir o que seriam realmente as estratégias para depois avaliá-las segundo alguns critérios.

Bryson (2011) considera estratégia como sendo “um padrão de propósitos, políticas, programas, projetos, ações, decisões, e alocação de recursos que definem o que a organização é, o que ela faz, e porque ela faz isso. As estratégias podem variar por níveis, funções e prazos” (Bryson (2011), p. 60). Partindo-se desta definição, foram considerados como estratégia, as propostas e os planos apresentados nas tabelas 16 a 23 que resumem os resultados obtidos da aplicação do método das cinco fases.

Deste modo, para se realizar essa avaliação foi utilizada a metodologia apresentada por Johnson *et al.* (2014). Essa metodologia como mostra a tabela 13 utiliza três critérios de avaliação: adequação, aceitação e viabilidade. Para cada um desses critérios são feitas algumas análises e comparações para se tenha uma maior noção sobre cada uma das estratégias e, assim, concluir se elas são aplicáveis ou não.

Tabela 13: Critérios de avaliação das estratégias

Adequação	1. A estratégia proposta aborda as principais oportunidades e ameaças que a organização enfrenta?
Viabilidade	2. A estratégia proposta obteria êxito na prática? 3. A estratégia pode ser financiada? 4. Há recursos humanos e competência necessárias ou eles podem ser obtidos? 5. Os recursos restantes e necessários podem ser obtidos e integrados?
Aceitável	6. A estratégia proposta cumpre com as expectativas dos <i>stakeholders</i> ? 7. A reação dos <i>stakeholders</i> será positiva? 8. O nível de risco é aceitável? 9. O provável retorno financeiro é aceitável?

Portanto, de modo que se possa incluir os diretores da JUNITEC nessa validação foram realizadas modificações na metodologia. Como existe uma grande quantidade de estratégias, não seria possível realizar as análises e as comparações devido a limitação do tempo desses membros da JE. Portanto, de modo a adequar a participação deles nessa etapa, para cada estratégia foram apresentadas a maioria das perguntas da segunda coluna da tabela 13 aos diretores da JUNITEC que responderam-nas de maneira afirmativa ou negativa.

As estratégias que foram avaliadas de modo negativo em alguma dessas perguntas serão reformuladas ou descartadas. Nesse processo de avaliação, duas questões da tabela 13 não serão utilizadas que são as de número 8 e 9, pois como as análises de risco e de retorno financeiro não serão feitas é muito difícil avaliar as estratégias segundo esses parâmetros.

Essa avaliação foi realizada durante uma reunião em que foi apresentada todas as estratégias definidas aos membros da direção da JUNITEC. Os resultados estão apresentados na tabela 14, presente no anexo G.

Assim a partir dessa reunião podemos concluir que as estratégias 8, 14 e 16 foram consideradas não apropriadas pela direção, tendo sido descartadas. A primeira delas (8 - Terceirização de algumas tarefas internas), a direção acredita que essa medida aumentaria os custos fixos da organização, aumentando os seus riscos no futuro. A segunda dessas estratégias (14 - Estabelecer maior contato com os alunos do secundário), a direção da JUNITEC considerou que não seria efetiva para tornar a JUNITEC mais reconhecida no meio estudantil e, portanto, não obteria êxito na prática. E por fim, a terceira e última dessas três estratégias (16 – Promover a aproximação entre os alunos do IST e as empresas) a direção também considerou que ela não seria efetiva e para a sua implementação exigiria uma quantidade muito grande de recursos

humanos o que poderia ser inviável.

6.7 FASE 7: REVISÃO E ADOÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O objetivo desta fase é revisar o plano estratégico e garantir a adoção do plano nos próximos anos após a sua formulação. Para isso, Bryson & Alston (2005) recomenda que as ações a curto prazo e as diretrizes a longo prazo sejam revistas e melhor planejadas com os responsáveis por sua implementação. Como a rotatividade dos membros na JUNITEC é muito elevada e há uma grande chance de que os membros que implementarão essas ideias sejam diferentes dos que participaram dessa revisão. Diante disso, decidiu-se realizar essas tarefas juntamente com a direção da JUNITEC, já que esses membros são os que apresentam melhor conhecimento e maiores experiências sobre a instituição e, portanto, são os mais capacitados para essa fase do trabalho.

Assim, na mesma reunião que foi realizada para avaliação e validação das estratégias, foi também realizada essa revisão e validação das ações a curto prazo e das diretrizes a longo prazo.

Após esse trabalho ser feito, a metodologia da Bryson originalmente propõe uma simples avaliação do plano estratégico de uma maneira geral, no qual se pergunta as forças, fraquezas e pontos a serem melhorados desse plano. Assim, para que se possa fazer essa avaliação, um esboço do plano estratégico foi elaborado e está presente no anexo J. Essa versão do plano foi elaborada de maneira a ser um resumo simplificado de todo o trabalho desenvolvido na presente dissertação, além disso nesse documento estão as modificações que foram propostas nessa última reunião com a Direção, ou seja, é versão final das estratégias e das ações que compõem a implementação dessas estratégias.

Por fim, esse documento foi enviado a todos os membros que compuseram a Comissão Estratégica e foi pedido a eles uma avaliação como propõe Bryson, no qual é analisado as forças, fraquezas e pontos a serem melhorados. As principais respostas obtidas são mostradas na tabela 15, presente no anexo H.

Para esclarecer e fazer uma ressalva sobre as principais fraquezas e pontos a melhorar, o planejamento detalhado da implementação das estratégias e a sua priorização, são atividades desenvolvidas na fase 9 dessa metodologia que pertence ao processo de gestão estratégica e não ao do planejamento estratégico.

7 CONCLUSÕES

7.1 ABORDAGENS E CONCLUSÕES

O principal objetivo dessa dissertação foi o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico a fim de obter-se um novo plano estratégico a longo prazo para JUNITEC. Para o cumprimento desse objetivo foram desenvolvidas diversas etapas de forma a elucidar o leitor sobre os problemas vividos por essa organização e a formulação das propostas para a resolução deles.

Esta dissertação começa por apresentar o conceito de JE e a situação do movimento júnior tanto em Portugal quanto à escala global. Conclui-se que em alguns países, como a França e o Brasil, este movimento já está bastante evoluído e que em Portugal, apesar dos números serem inferiores aos desses países, o movimento júnior está em expansão e apresenta grande potencial.

Em seguida, a fim de justificar o objetivo dessa dissertação foi feita uma melhor caracterização do problema da JUNITEC e constatou-se que o seu plano estratégico a longo prazo possui poucos objetivos e diretrizes não muito claras. A elaboração desse plano também necessitava do envolvimento dos membros dessa JE além de atualizações devido às importantes mudanças que ocorreram a nível de clientes, ou seja, existia a necessidade de alinhamento das estratégias com a nova conjuntura vivida por essa organização.

Com o propósito de ajudar na resolução deste problema e para obter um melhor entendimento sobre o tema em questão, foi feita uma revisão bibliográfica e foram apresentadas três metodologias diferentes de planejamento estratégico. Destas três possibilidades, conclui-se que a metodologia que melhor se enquadrava ao contexto em questão era a de Bryson (2011) que é focada em organizações sem fins lucrativos e governamentais.

Após essa etapa iniciou-se o processo de planejamento estratégico que inclui o desenvolvimento das sete primeiras fases dessa metodologia. Na primeira delas foi estabelecido algumas diretrizes gerais sobre o processo, já na segunda foram identificados os requisitos dessa organização e pôde-se concluir que a JUNITEC é uma associação de estudantes e como tal apresenta direitos e deveres perante a constituição. Na terceira etapa, foi feita a verificação sobre as declarações de missão e visão e notou-se que mesmo criadas em 2009, elas ainda estão alinhadas com o atual contexto dessa JE. Nessa etapa também foram identificados e definidos os valores dessa organização.

Na quarta fase foi feita uma análise interna e externa a JUNITEC e constatou-se muitas forças

dessa instituição como por exemplo os baixos custos fixos anuais e a grande capacidade técnica de seus membros. Ao mesmo tempo, foram levantadas também graves fraquezas como por exemplo a falta de muitos processos internos e a fraca passagem de conhecimento entre os seus membros. Todas essas informações foram resumidas e apresentadas na análise SWOT.

A etapa a seguir, uma das mais importantes do processo, visava a identificação das questões estratégicas enfrentadas pela JUNITEC e nesse processo concluiu-se a utilização do método indireto era a que melhor se adequava a essa etapa. No final, através da aplicação desse método e da valiosa contribuição dos membros dessa JE obteve-se oito questões estratégicas que serviram de base para a elaboração das estratégias.

Para o desenvolvimento da sexta etapa que representa a formulação das estratégias, foi constatado que o método das cinco fases era o mais adequado para o contexto em questão e durante esse processo houve novamente o envolvimento dos membros e a ajuda de outras JEs que foram fundamentais para os resultados obtidos. Adotando-se essa metodologia é possível perceber que esse processo de formulação foi baseado em responder as questões estratégicas, diferentemente de outros métodos por exemplo que se utilizam da visão de sucesso para fundamentar essa etapa. Na sétima e última fase foi feita uma revisão tanto das estratégias quanto das diretrizes a longo prazo e das ações a curto prazo que compõem o trabalho final.

Por fim, um esboço do novo plano estratégico foi criado e está presente no anexo J desta dissertação. Esse esboço em termos de estratégias e conteúdo ficou muito diferente do plano adotado pela JUNITEC atualmente. Muitas das propostas feitas por esse novo documento não estão presentes no antigo, além de uma maior quantidade de objetivos, diretrizes e temas a serem abordados.

Portanto, pode-se concluir que o processo atingiu os principais objetivos desejados, em primeiro lugar porque conseguiu envolver os membros da JUNITEC nas principais etapas do processo de elaboração desse plano, o que exigiu uma grande carga de trabalho tanto por parte do autor desta dissertação quanto por parte dos membros que participaram dessas atividades. Em segundo, porque conseguiu também obter objetivos, diretrizes e ações mais claros, como pode ser observado nas forças do plano relatado pelos membros que avaliaram o documento na etapa sete do processo. Assim, conseguiu-se atingir o objetivo principal do trabalho que era executar o processo de planejamento estratégico com foco a longo prazo e que não seja somente um trabalho a ser seguido na atual gestão em curso e sim pelos próximos três anos.

7.2 LIMITAÇÕES E TRABALHO FUTURO

Algumas limitações podem ser constatadas no desenvolvimento no processo de planejamento. A primeira delas é a restrição no tempo que a equipe da Comissão Estratégica poderia dispende para a realização dos trabalhos. Como já foi referido, esse grupo apenas tinha disponibilidade para reuniões de duas horas semanais, esse fato exigia que as etapas sofressem muitas adaptações e simplificações.

A segunda limitação desse trabalho está na avaliação das estratégias que foi efetuada na sexta fase do processo. Apesar dessa avaliação ter sido feita com base na experiência dos membros da direção, não foram feitas análises que pudessem dar maior suporte as decisões tomadas por parte do grupo.

Outro aspecto que pode ser considerado como uma limitação no processo é a inexperiência do autor dessa dissertação em conduzir as discussões e atividade efetuadas nas reuniões semanais com o grupo da Comissão Estratégica. Algumas vezes esse fato contribuía para que essas reuniões não fossem tão produtivas quanto desejado, o que atrapalhava o desenvolvimento do planejamento.

Para trabalho futuro, recomenda-se dar continuidade ao processo descrito por Bryson e, assim, executar as etapas restantes que incluem a definição de uma visão de sucesso, a formulação de um plano efetivo de implementação das estratégias e, por fim a reavaliação das estratégias. Essas três etapas constituem o processo de gestão estratégica que é muito importante, pois assegura que os planos sejam postos em prática.

Além disso, a fim de auxiliar esse processo de gestão estratégica e amenizar os efeitos da alta rotatividade dos membros, recomenda-se a utilização de uma ferramenta de gestão que possa auxiliar a direção no acompanhamento e na monitoramento da implementação das estratégias. Algumas dessas ferramentas são muito conhecidas como é o caso do *Balanced Scorecard* que se baseia na utilização de indicadores de desempenho e se mostra como uma ótima opção para ser utilizada.

REFERÊNCIAS

- ACEPI/IDC. (2017). *Estudo Economia Digital e da Sociedade Digital em Portugal*. Acessado de <http://www.acepi.pt/downloads.php?idCategoria=94>
- Andersen, D., & Richardson, G. (1997). Scripts for group model building. *System Dynamics Review*, 13(2), 107–129. Acessado de <http://www.albany.edu/~al8295/andersenrichardson1997.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/434B462D-673F-4904-B1C7-A45FD388C33D>
- Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning , autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning*, 33, 184–200.
- Assembleia da República. (1987). Lei que regula o exercício do direito de associação dos estudantes. Acessado Julho 17, 2018, de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/420231/details/normal?q=lei+33%2F87>
- Bain & Company. (2011). *Management Tools & Trends 2011*. Bain & Company, Inc. Acessado de <http://www.bain.com>
- Banco de Portugal. (2018). Quadros do Setor. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx?mlid=1193>
- Barbosa, M. (2017). As cidades portuguesas mais amigas das startups – ECO. Acessado Junho 19, 2018, de <https://eco.pt/2017/09/20/as-cidades-portuguesas-mais-amigas-das-startups/>
- Brasil Júnior. (2016). *Censo & Identidade - Relatório 2016*. Acessado de <http://brasiljunior.rds.land/censo-identidade-relatorio-2016>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan: a workbook* (2nd ed.). San Francisco - United States of America: Jossey-Bass. Acessado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22044298>
- Bryson, J. M., & Anderson, S. R. (2000). Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts. *Public Administration Review*, 60(2), 143–162. Acessado de <http://doi.wiley.com/10.1111/0033-3352.00073>
- Campus France. (2017). Higher education in France | Campus France. Acessado Abril 24, 2018, de <https://www.campusfrance.org/en/French-higher-education>
- CEiiA. (2016). About us. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.ceiia.com/about-us>
- Confédération Nationale des Junior-Entreprises. (2017). *Rapport 2016-2017 activité*. Acessado de <https://junior-entreprises.com/wp-content/uploads/2017/06/Rapport-dactivite-des-Junior-Entreprises.pdf>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach*. Pearson.

- Expresso. (2018). Nasceram 160 empresas por dia em 2017. Acessado Junho 19, 2018, de <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-01-04-Nasceram-160-empresas-por-dia-em-2017#gs.VT4Xa4c>
- GfK Portugal. (2017). Press release. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.gfk.com/pt/insights/press-release/vendas-de-eletronica-de-consumo-e-de-eletrrodomesticos-crescem-34-em-2016/>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied Strategic Planning: How to develop a plan that really works* (1 st). New York: McGraw-Hill, Inc.
- HORTON, J. N. (1980). Nominal group technique. *Anaesthesia*, 35, 811–814.
- INEP. (2017). MEC e Inep divulgam dados do Censo da Educação Superior 2016. Acessado Abril 24, 2018, de http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206
- Instituto Português do Desporto e da Juventude. (2018). Acessado Junho 19, 2018, de <http://www.ipdj.pt/orcamento.html>
- JADE. (2017a). JADE - HOME. Acessado Abril 1, 2018, de <http://www.jadenet.org/>
- JADE. (2017b). The Junior Enterprise Concept - JADE. Acessado Abril 1, 2018, de <http://www.jadenet.org/the-junior-enterprise-concept/>
- JADE. (2018). Júnior Empresas | JADE Portugal. Acessado Abril 24, 2018, de <https://www.jadeportugal.pt/junior-empresas>
- JADE Portugal. (2017a). JADE e o Movimento Júnior. Acessado Abril 1, 2018, de <http://jadeportugal.com/sobre/jade-e-movimento-junior/>
- JADE Portugal. (2017b). JADE Portugal - Número do movimento júnior em Portugal. Acessado Abril 1, 2018, de <https://www.jadeportugal.pt/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy. Financial Times Prentice Hall*. Harlow.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regner, P. (2014). *Exploring Strategy. Pearson Education Limited* (10th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Jones, S. C. (2004). Using the Nominal Group Technique to Select the Most Appropriate Topics for Postgraduate Research Students ' Seminars. *Journal of University Teaching and Learning Practice Using*, Vol. 1/1, 20–34.
- JUNITEC. (2017a). Equipa JUNITEC. Acessado Abril 1, 2018, de <http://junitec.pt/equipa-2017/>
- JUNITEC. (2017b). História - JUNITEC. Acessado Abril 1, 2018, de <http://junitec.pt/historia-2017/>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74, 75–85. Acessado de www.hbr.org
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing. Long Range Planning* (4th ed., Vol. 28). Harlow: Pearson Education Limite. Acessado de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630195921036>
- Lenz, R. T. (1987). Managing the Evolution of the Strategic-Planning Process. *Business Horizons*, 30(1), 34–39.
- Levitt, T. (1960). Marketing Mypopia. *Harvard Business Review*, 38, 57–66.
- McKinsey & Company. (2006). *Improving strategic planning : A McKinsey Survey. McKinsey Quarterly* (Vol. 3). Acessado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Improving+strategic+planning:+A+McKinsey+Survey#0>
- Ministério das Finanças. (2017). *Orçamento do Estado português - 2018*. Acessado de www.portugal.gov.pt
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72, 107–114.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da estratégia* (4th ed.). Porto Alegre RS: Bookman.
- Moreira, C. (2017). Lisboa já vale mais de mil milhões de euros – Observador. Acessado Junho 19, 2018, de <https://observador.pt/2017/05/02/startups-lisboa-ja-vale-mais-de-mil-milhoes-de-euros/>
- Neto, L. M., Junkes, P. N., Rosauro, D. Z., & Benko, F. (2004). *Empresa Júnior : Espaço de Aprendizagem*. Florianópolis: Gráfica Editora Pallotti.
- Oliveira, T. M. de. (2011). *Estratégia, organização e gestão de empresas juniores*. Trabalho de conclusão de curso, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- Peel, M. J., & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848–856.
- Pinto, L. (2018). Investimento em I&D deve mais do que duplicar até 2030. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.publico.pt/2018/02/15/economia/noticia/investimento-em-id-deve-duplicar-ate-2030-1803245>
- PORDATA. (2017). PORDATA - Estabelecimentos de ensino superior: total e por tipo de ensino. Acessado Abril 24, 2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios/Estabelecimentos+de+ensino+superior+total+e+por+tipo+de+ensino-336>
- PORDATA. (2018a). Actividades desenvolvidas pelas Organizações não governamentais de Ambiente: total e por domínio ambiental. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Actividades+desenvolvidas+pelas+Organizações+não+governamentais+de+Ambiente+total+e+por+domínio+ambiental-1092>

- PORDATA. (2018b). Despesa consolidada das Administrações Públicas: total e por domínios de gestão e protecção do ambiente. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Despesa+consolidada+das+Administrações+Públicas+total+e+por+domínios+de+gestão+e+protecção+do+ambiente-1110>
- PORDATA. (2018c). Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D): total e por sector de execução. Acessado Junho 19, 2018, de [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investigação+e+desenvolvimento+\(I+D\)+total+e+por+sector+de+execução-1106](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investigação+e+desenvolvimento+(I+D)+total+e+por+sector+de+execução-1106)
- PORDATA. (2018d). Empresas: total. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854>
- PORDATA. (2018e). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>
- PORDATA. (2018f). Publicações científicas: número, publicações citadas e citações. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Publicações+científicas+número++publicações+citadas+e+citações-1996>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 86(12), 2–21. Acessado de www.hbr.org
- Prado, M. (2018). Expansão das renováveis na Europa exige investimento de 59 mil milhões por ano. Acessado Junho 19, 2018, de http://expresso.sapo.pt/economia/2018-02-20-Expansao-das-renovaveis-na-Europa-exige-investimento-de-59-mil-milhoes-por-ano#gs.qv_d6Yw
- Rodrigues, J., & Andrade, A. (2015). A empresa júnior e sua contribuição para a formação do administrador. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (Vol. 12).
- SapoTek. (2017). 6,5 milhões de portugueses têm smartphone - Telecomunicações - SAPO Tek. Acessado Junho 19, 2018, de <https://tek.sapo.pt/noticias/telecomunicacoes/artigos/65-milhoes-de-portugueses-tem-smartphone>
- Shifter. (2018). Start-up portuguesa Unbabel recebe investimento de 23 milhões de dólares. Acessado Junho 19, 2018, de <https://shifter.pt/2018/01/unbabel-investimento-start-up-portugal/>
- Silva, A. B., Santos, D. M. de S., Araujo Junior, L. Q., Selvam, M. M., & De Oliveira, S. G. (2005). A Importancia da Empresa Junior na Formacao do Engenheiro de Producao. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Producao*, 1, 1–12.
- Silva, S. (2018). OCDE pede investimento sem precedentes na ciência e no ensino superior | PÚBLICO. Acessado Junho 19, 2018, de <https://www.publico.pt/2018/02/09/sociedade/noticia/investimento-publico-tem-que-duplicar-para-cumprir-compromissos-1802508>

Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What every manager must know* (1st ed.). New York: The Free Press.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6th ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases* (10th ed.). Boston: Irwin / McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOBRE A MISSÃO DA JUNITEC

Questionário para definir a Missão da JUNITEC

O que é missão de uma organização?

A missão representa o propósito de uma organização, ou seja, responde às seguintes perguntas: o que ela realmente faz? qual(s) a(s) razão(s) de ela existir?

Exemplos de missão:

Fiat – “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.”

Greenpeace – “Promover diversos tipos de ações que venham a denunciar governos e empresas que violam as leis ambientais, como também defender um estilo de vida e meios de produção sustentáveis e economicamente viáveis para que se possa garantir um presente e futuro melhor para todos.

Responda as seguintes questões:

- 1 – Qual o problema social ou acadêmico que a JUNITEC tenta resolver? Por que essa organização existe?
- 2 – Para si, o que a JUNITEC faz, ou seja, qual(s) o(s) negócio(s) dessa organização?
- 3 – A quem o trabalho da JUNITEC atende?

A atual missão da JUNITEC:

“Promover a valorização do estudante universitário através do desenvolvimento de uma educação empreendedora e de formação contínua aproximando os estudantes do meio empresarial.

Com um espírito empreendedor e de inovação, é através do desenvolvimento de projetos e serviços de Engenharia e da aposta em ideias inovadoras que a JUNITEC ambiciona contribuir para uma comunidade intimamente ligada ao empreendedorismo universitário e inovação tecnológica.”

- 4 - Com base no conceito de missão e nas respostas das perguntas anteriores, achas que a atual missão da JUNITEC precisaria de mudanças? Se sim, qual(s)?

ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOBRE OS VALORES DA JUNITEC

Questionário para definir os valores da JUNITEC

O que são os valores de uma organização?

"Os valores são os princípios que guiam a estratégia de uma organização e definem a maneira que essa instituição deve operar suas atividades." (Livro: Exploring Strategy - 10th Edition)

Exemplos de declaração dos valores:

Coca-Cola: “Inovação, Liderança, Responsabilidade, Integridade, Paixão, Colaboração, Diversidade, Qualidade.”

FEP Júnior Consulting: “... profissionalismo, empreendedorismo, dinamismo e excelência, etc”

Responda as seguintes perguntas:

1 – Liste na tabela abaixo, os principais valores que estão em prática atualmente na JUNITEC. Nota: Esses valores não precisam ser necessariamente bons valores desejados pela sociedade. (Exemplos de valores desejados: Honestidade, integridade, respeito, etc.)

Valor	É um valor desejado?	Ou é um valor inapropriado ou indesejado?

2 – Para além dos valores listados, quais gostarias de ver a JUNITEC adotar para conduzir os seus negócios, projetos, eventos com os seus principais stakeholders. (Nota: *Stakeholder* se refere a qualquer pessoa, grupo ou entidade que possa de alguma maneira influenciar na organização ou ser afetado por ela. Exemplos: Clientes, parceiros, fornecedores, membros, direção, etc)

3 – De todos os valores listados nas perguntas anteriores, selecione de 3 valores que consideras os mais importantes para a JUNITEC adotar daqui em diante ou continuar a adotar. (20 min)

ANEXO C – QUESTIONÁRIO SOBRE A VISÃO DA JUNITEC

Questionário para definir a visão da JUNITEC

O que é visão de uma organização?

A visão descreve o futuro que a organização busca alcançar. Basicamente, responde às perguntas: O que a instituição deseja ser no futuro? Onde ela quer chegar? (livro - Creating and Implementing your Strategy: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations- 2nd Edition)

Exemplos de visão:

Amazon - "Our vision is to be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online."

Responda as seguintes questões:

1 - Imagine daqui a 5 anos, vais ter uma entrevista com uma jornalista e tens que descrever a JUNITEC. Como gostarias de descrever essa organização nas seguintes áreas:

- Estrutura (Quais departamentos? Quantas pessoas por departamento? ...)
- Recursos Financeiros, físicos e humanos. (Ex: Faturação anual: 10 mil euros, apresentar 5 mil em caixa, etc; Apresentar uma sede menor, com 5 computadores desktop apenas para os membros da JUNITEC, etc; Apresentar 30 pessoas distribuídos em todos os departamentos, contratação de profissionais pela JUNITEC, membros especialistas em algumas áreas, etc)
- Áreas de negócios (Ex.: serviços, parcerias, etc)

A atual visão da JUNITEC:

“A JUNITEC pretende ser um elo de ligação entre os estudantes e o meio empresarial, através da aplicação de conhecimentos adquiridos, apostando numa valorização contínua do espaço científico, tecnológico e empresarial em que se inserem. Estando direccionada para a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, a JUNITEC ambiciona ser um exemplo no que toca ao desenvolvimento de novas ideias e à sua concretização.”

2 – Tendo como base a definição de visão e as respostas das perguntas anteriores, concordas com a atual visão da JUNITEC? achas que a atual visão precisaria de mudanças? Se sim, qual(s)?

3 – Caso tenhas feito as mudanças, a nova visão da JUNITEC seria alcançável? Se não por que?

ANEXO D – QUESTIONÁRIO SOBRE AS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Identificação das questões estratégicas

Responda todas as questões a seguir utilizando bullet points curtos (máximo 10 palavras) e verbos no imperativo. Abaixo de cada pergunta há um conteúdo resumido para ajudá-los a responder a essas perguntas.

1 – Quais medidas sugeriria para satisfazer os *stakeholders*?

(Ex.: Medida - Oferecer mais formações pagas aos membros / Stakeholder: Membros ativos)

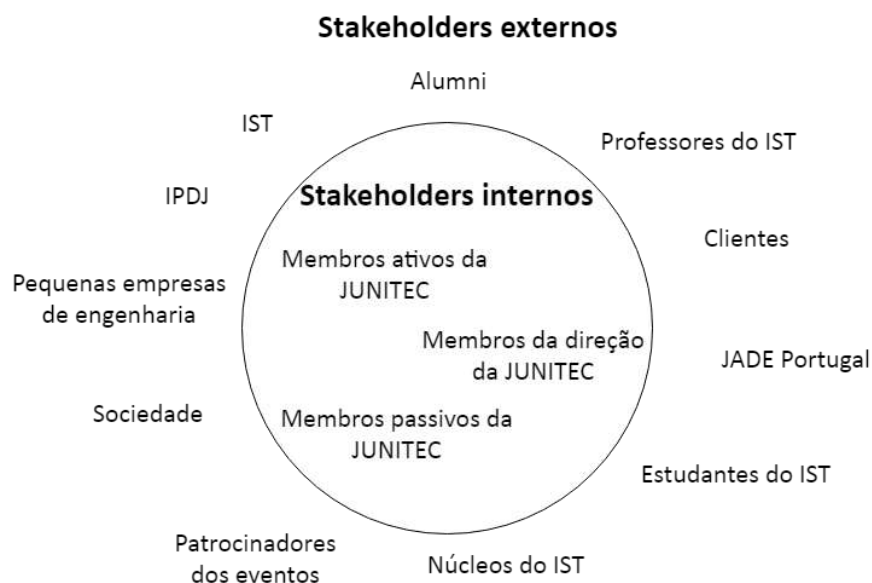
Medidas	Satisfazer qual(s) <i>Stakeholder</i>

Stakeholder

Stakeholder. Segundo, Bryson & Alston (2005) esse termo se refere a qualquer pessoa, grupo ou entidade que possa de alguma maneira influenciar a organização ou ser afetado por ela.

Abaixo estão apresentados os *stakeholders* da JUNITEC.

OBS: Pequenas empresas de engenharia, *startups* e outros núcleos do IST são os concorrentes da JUNITEC.



2 – Desenvolva medidas que “fortaleceria as forças”, tiraria vantagens de oportunidades, minimizaria ou superaria ameaças e fraquezas. (OBS.: Uma medida não precisa satisfazer todas as condições ao mesmo tempo.)

(Ex.: medida – Copiar modelos gestão de outras Júnior empresas / SWOT – Base fraca em gestão)

Medidas	SWOT

Análise SWOT

Forças • Membros de diferentes cursos; • Membros com fortes capacidades técnicas; • Baixos custos fixos; • Crescimento dos projetos e eventos da JUNITEC; • Sede aberta 24 horas por dia e sem custos; • Membros criativos e inovadores; • Membros autodidatas; • Boa relação entre os seus membros; • A associação com o IST;	Fraquezas • Alta rotatividade dos membros; • Problemas de baixo desempenho; • Base fraca em gestão; • Fraca passagem de conhecimento; • Falta de um sistema de controle de qualidade; • Falta de diversos processos internos definidos e documentados;
Oportunidades • Alta da economia portuguesa; • Aumento do número de micro-, pequenas e médias; • Altos investimentos em I&D; • População portuguesa mais conectada às tecnologias; • Valorização do empreendedorismo; • Altos investimentos em sustentabilidade e preservação ambiental; • Crescimento do movimento júnior em Portugal; • Contato com <i>Alumni</i>; • Apoio do Conselho científico; • Relação com os clientes;	Ameaças • Difícil manutenção dos benefícios providos do IST. • Alta mudança do mercado; • Aumento da exigência da JADE PT; • Elevado número de núcleos no IST; • Ausência de um acordo formal que assegura a sede à JUNITEC a longo prazo;

3 – Identifique as medidas que ajudariam a JUNITEC a cumprir a sua missão e os seus requisitos. (Ex.: Ser uma incubadora de Startups, ter mais contacto com o tecido empresarial, apoiar a participação dos membros em eventos de empreendedorismo, etc)

•

Requisito

Os requisitos representam o que se espera de uma organização. Por isso, existem os requisitos formais que são aqueles relacionados com as questões legais da organização e os informais são aqueles relacionados com as expectativas dos *stakeholders*.

Deste modo abaixo estão um resumo dos requisitos da JUNITEC.

Trechos importantes dos Estatutos da JUNITEC.

Denominação

“A Associação JUNITEC, Júnior Empresas do Instituto Superior Técnico, Associação de Estudantes Universitários, é uma associação sem fins lucrativos e de natureza privada, que durará por tempo

indeterminado contando-se para seu início a partir de seis de Fevereiro de mil novecentos e noventa, data da sua constituição.”

Objetivos

A JUNITEC apresenta em seus estatutos 2 principais objetivos para a instituição:

- 1 – “Proporcionar aos seus membros as condições necessárias à aplicação prática de conhecimento teórico adquiridos nas respectivas áreas de formação profissional, completando-a técnica e cientificamente”;
- 2 – “Servir de elo de ligação entre as comunidades estudantil e empresarial”.

Segundo a Lei 33/87 de 11/7, com alterações pelas Leis 36/87 de 12/12, 32/88 de 5/2 e 35/96 de 29/8, que regulamenta o exercício de direito das associações de estudantes, alguns pontos podem ser destacados:

Capítulo I – Artigo 1º: Objecto

4 – “Consideram-se AAEE (Associações de Estudantes) aquelas que representem os estudantes do respectivo estabelecimento de ensino, assim como aquelas que representem os estudantes de uma mesma universidade ou academia.”

Capítulo I – Artigo 2º: Independência e democraticidade

- 1 – “As AAEE são independentes do Estado, dos partidos políticos, das organizações religiosas ou de quaisquer outras.”
- 2 – “Todos os estudantes têm direito de participar na vida associativa, incluindo o de eleger e ser eleitos para os corpos directivos e ser nomeados para cargos associativos.”

Missão da JUNITEC

“A missão da JUNITEC é promover a valorização do estudante universitário através do desenvolvimento de uma educação empreendedora e de formação contínua aproximando os estudantes do meio empresarial.

Com um espírito empreendedor e de inovação, é através do desenvolvimento de projetos e serviços de Engenharia e da aposta em ideias inovadoras que a JUNITEC ambiciona contribuir para uma comunidade intimamente ligada ao empreendedorismo universitário e inovação tecnológica.”

4 – Sugira medidas que ajudaria a JUNITEC a cumprir a sua atual estratégia. (Ex.: Desenvolver uma campanha de marketing para promover a JUNITEC.)

•

Presente estratégia

Será apresentado de maneira sucinta o atual plano estratégico da JUNITEC que foi desenvolvido no início de 2017. As estratégias contidas neste documento têm como principais objetivos:

- **Fortalecimento da ligação entre os estudantes do IST e JUNITEC.**

Para se atingir esse objetivo são traçadas medidas como oferecer formações aos estudantes dessa universidade, utilizar o evento TECstorm, etc.

- **Maior aproximação dessa JE ao meio empresarial.**

A fim de se atingir esse objetivo, algumas medidas são definidas como por exemplo reaproximar os *alumni* da JUNITEC na tentativa de angariar novas oportunidades, realização de serviços, etc.

- **Fortalecimento das relações com o IST.**

Para se atingir esse objetivo são definidas medidas como a criação de trabalhos no meio acadêmico em conjunto com essa universidade, a oficialização de uma parceria entre a JUNITEC e o IST, desenvolvimento de projetos e serviços para essa universidade, oferecer programas de apoios ao ensino secundário e assim divulgar o IST, etc.

Para ter acesso ao atual plano estratégico da JUNITEC, pedir ao Michel.

5 – Identifique medidas relacionadas a discussões passadas ou que não se inserem às perguntas anteriores. (Ex. Focar em tecnologias específicas (discutido semana passada).)

-

ANEXO E – LITMUS TEST

Litmus test para as questões estratégicas

Questão:	A questão é: ☐ Primariamente operacional ☐ Primariamente estratégica		
	Operacional ←————→ Estratégico		
1. É uma questão que poderia ser inserida na agenda da direção de uma organização (eleita ou indicada)?	Não		Sim
2. É uma questão que poderia ser inserida na agenda do CEO da organização (eleito ou indicado)?	Não		Sim
3. Quando o desafio ou a oportunidade dessa questão estratégica irá te confrontar?	Agora mesmo	Próximo ano	2 ou mais anos a partir de agora
4. Quão abrangente será o impacto que a questão terá?	Uma única unidade ou divisão		Toda a organização
5. Qual o tamanho do risco ou oportunidade financeira da sua organização?	Pequeno (< 10% da receita)	Moderado (10–15% da receita)	Grande (> 25% da receita)
6. As estratégias para a resolução do problema provavelmente necessitará de:	Não		Sim
a. Mudanças nos requisitos ou outras regras de governança da organização, tal como, estatutos ou regulamentos federais ou estaduais?			
b. Mudanças na missão?	Não		Sim
c. Novo design institucional ou organizacional?	Não		Sim
d. Desenvolvimento de novos ou a eliminação de serviços, objetivos e programas existentes?	Não		Sim
e. Mudanças significantes na quantidade ou na fonte de receitas?	Não		Sim
f. Adições ou modificações nas instalações principais?	Não		Sim
g. Significantes expansões ou redução de funcionários?	Não		Sim
h. Mudanças importantes na relação com stakeholder??	Não		Sim
i. Mudanças relevantes na tecnologia empregada?	Não		Sim
j. Novos aprendizados relevantes?	Não		Sim
k. Mudança na maneira como a estratégia empregada é controlada no presente?	Não		Sim

l. Desenvolvimento de futuras capacidades significantes?	Não		Sim
7. Quão claro é a melhor alternativa para a resolução do problema?	Óbvio, pronto para ser implementada	Amplos parâmetros, poucos detalhes Broad parameters, few details	Completamente aberto
8. Qual é nível mais baixo de gerencia que pode decidir como lidar com este problema?	Linha de supervisores		Chefe de departamento
9. Qual é a provável consequência de não conseguir resolver este problema?	Inconveniência, ineficiência	Interrupção significativa dos serviços, perdas financeiras.	Interrupção dos serviços a longo prazo e altos custos ou reveses de receita
10. Quantos outros grupos são afetados por este problema e devem ser envolvidos na sua resolução?	Nenhum	1–3	4 ou mais
11. Quão sensível ou “carregada” é essa questão relativo a valores comunitários, sociais, políticos, religiosos e culturais?	Favorável	Suscetível	Explosivo

ANEXO F – QUESTIONÁRIO PARA A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

As questões estratégicas (strategic issue) definidas:

1. Como aumentar a promoção do empreendedorismo?
2. Quais serão as áreas de negócios da JUNITEC?
3. Como otimizar os processos?
4. Como aumentar a visibilidade externa?
5. Como Aproximar os estudantes a JUNITEC??
6. Como melhorar a relação com o IST?
7. Como financiar a JUNITEC?
8. Como estabelecer maior contato com o meio empresarial?
9. Como extrair maior vantagem do movimento júnior?
10. Como acrescentar maior valor aos membros?
11. Como manter os membros motivados?

Para cada uma das questões estratégicas que estão acima e foram definidas em nossa última reunião respondam as 7 perguntas.

1. A questão estratégica é:

(Exemplo: Como nós podemos melhorar a comunicação interna ao longo de toda a organização?)

2. Nossos objetivos específicos (ou resultados desejados) são (ou devem ser):

(Exemplos: efetiva comunicação bidirecional, feedback em tempo real nas operações da organização, melhor colaboração.)

3. Quais são as alternativas práticas, sonhos, visão que nós devemos buscar alcançar para este problema e atingir os nossos objetivos e resultados?

(Exemplos: estabelecer fóruns apropriados para comunicação, melhoria no uso de tecnologia, newsletters, e outras mídias, estabelecer critérios de avaliação de performance em relação as responsabilidades de comunicação.)

4. Quais são as possíveis barreiras para realizar estas alternativas estratégicas?

(Exemplos: Resistencia da gerência, fraca estrutura organizacional, distância entre os escritórios.)

5. Quais as principais iniciativas que nós podemos buscar a fim de se atingir as alternativas, sonhos, ou visões de sucesso ou contornar as barreiras?

(Exemplos: Comissão de estudo sobre a comunicação organizacional, comprometimento dos gestores de topo para series de encontros mensais, periódicas inspeções a *stakeholder* sobre as necessidades de comunicação.)

6. Quais são as ações chaves (com recursos existentes de pessoas e dinheiro) que devem ser tomadas neste ano para implementar as principais iniciativas?

(Exemplos: estabelecer relatórios de performance; criação de uma comissão de estudo sobre comunicação organizacional.)

7. Quais etapas específicas devem ser tomadas nos próximos seis meses para implementar as principais iniciativas e quem será responsável por elas?

Etapas	Party Responsible
Exemplo: Desenvolver plano de projeto para comunicação organizacional	Gerente senior
Exemplo: Explorar soluções tecnológicas para a melhoria da comunicação	Diretor de TI

ANEXO G – RESULTADO DA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Tabela 14: Resultado da avaliação das estratégias

#	Estratégias	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7
1	Oferecer melhor suporte aos projetos internos com o propósito de formar futuras startups	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
2	Promover o crescimento dos eventos de empreendedorismo organizados pela JUNITEC	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
3	Ter maior contato com Startups de sucesso, aceleradora e incubadora	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
4	Participar em eventos e concursos de empreendedorismo	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
5	Implementar um sistema de qualidade com a finalidade de otimizar os processos internos	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
6	Garantir a passagem de conhecimento de maneira eficiente entre os membros	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
7	Melhorar as bases de gestão em membros que assumem papel de liderança (diretores, coordenadores, gestores de projetos)	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
8	Terceirização de algumas tarefas internas	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim
9	Maior aproximação de possíveis parceiros, patrocinadores e clientes	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
10	Manter o contato com empresas que já são parceiras, patrocinadoras e clientes	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
11	Comunicação direcionada para melhorar o employer branding	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
12	Promover através de seus membros a divulgação da JUNITEC entre os estudantes do IST	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
13	Apresentar maior abertura para que os estudantes possam conhecer melhor a JUNITEC	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
14	Estabelecer maior contato com os alunos do secundário	não	não	sim	sim	sim	sim	sim
15	Ter maior aproximação com o IST	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
16	Promover a aproximação entre os alunos do IST e as empresas	sim	não	sim	não	sim	sim	sim
17	Aproximação com a associação de estudantes que e outros núcleos	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
18	Angariar receitas provindas da organização de eventos de empreendedorismo	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
19	Angariar receitas provindas dos projetos	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
20	Angariar receitas provindas dos serviços	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
21	Angariar receita provinda do IPDJ e outros benefícios do Estado	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
22	Promover a troca de informações entre os membros da JUNITEC e de outras JEs	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
23	Estabelecer parcerias com outras JEs	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
24	Estabelecer maior contato com o movimento a nível internacional	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
25	Oferecer melhores oportunidades de desenvolvimento para os membros	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
26	Potenciar networking entre membros e pessoas proeminentes em diversas áreas: tecnologia, empreendedorismo, etc.	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
27	Criar um sistema de acompanhamento eficaz dos membros	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim

ANEXO H – ANÁLISE DE PLANO ESTRATÉGICO

Tabela 15: Análise do plano estratégico

Forças	"Ser extremamente concreto na maior parte das medidas a curto prazo. É muito facilmente conversível em KPI's e que permitem delinear perfeitamente o caminho a ser seguido pela próxima direção"
	"Uma das forças deste plano estratégico diz respeito à diversidade e representatividade dos membros que para ele contribuíram. Considerando a estrutura da JUNITEC, houve opiniões da Direção, de toda a coordenação e de membros dos três departamentos penso que este é um dos fatores que valida o plano estratégico em termos da sua transversalidade e coerência com o panorama atual da JUNITEC."
	"Plano muito completo, que aborda todos os temas de interesse à JUNITEC e que para cada um deste faz uma análise detalhada de como abordar esse assunto no futuro de modo a levar a JUNITEC à posição desejada."
	"Medidas objetivas prontas a implementar"
Fraquezas	"Complexidade do mesmo: para implementar todas as medidas sugeridas no plano seria necessário um grande esforço da parte das próximas direções da JUNITEC assim como dos próprios membros. Não é impossível, mas exigiria muita dedicação."
	"Não é mencionado por onde começar, não é dado nenhum suporte à implementação."
Pontos a melhorar	"Priorizar a estratégia"
	"Transformação de medidas a curto prazo em KPI's a cumprir"
	"Ordenar cronologicamente e em termos de relevância os passos a cumprir (visto que nem todos serão necessariamente cumpridos)"

ANEXO I – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Tabela 16: Estratégias de como aumentar a promoção do empreendedorismo

17. Como aumentar a promoção do empreendedorismo?	
Objetivos • Anualmente concluir a saída de pelo menos uma <i>startup</i> da JUNITEC através do desenvolvimento dos projetos internos • Promover pelo menos um evento ligado ao empreendedorismo	Barreiras e dificuldades: • Dificuldades impostas pela legislação • Falta de recursos financeiros para apoio inicial aos projetos • Dificuldade em prever projetos de sucesso • Dificuldade de estabelecer uma rede de contatos • Reconhecimento e visibilidade sobre a imagem de apoio ao empreendedorismo da JUNITEC
Propostas e planos 1. Oferecer suporte aos projetos internos com o propósito de iniciar futuras <i>startups</i> 2. Promover o crescimento dos eventos de empreendedorismo organizados pela JUNITEC 3. Ter maior contato com <i>startups</i> de sucesso, aceleradora e incubadora 4. Participar em eventos e concursos de empreendedorismo	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
1. Obter todo o processo estruturado sobre a criação dos projetos destinados a formação de startups e o estabelecimento de todas as regras	• Estabelecimento de uma “comissão de incubação” para a criação e estruturação do processo → Direção • Estudo sobre as boas práticas no processo em incubadoras e empresas → Comissão de incubação
1. Formação de uma rede de consultores de diferentes <i>know-how</i> destinado a aconselhamentos dos projetos destinados a formação de startups	• Contatar a rede <i>alumni</i>, professores, empreendedores para consultar o interesse de integrar essa rede → Comissão de incubação
1. Recrutar novos membros com perfis empreendedores	• Reestruturar o processo seletivo para que se possa recrutar também candidatos com perfil empreendedor → Depto RH • Criar programas de divulgação das oportunidades de ajuda promovida pela JUNITEC aos estudantes do IST → Depto Marketing
2. Aumentar a visibilidade dos eventos	• Recolher testemunhos dos <i>stakeholders</i> dos eventos → Depto Marketing • Formulação e implementação de um plano de marketing anual para aumentar essa divulgação → Coordenador de Marketing
3. Ter uma rede de parcerias com <i>startups</i> , incubadoras e aceleradoras	• Estabelecer um <i>target</i> de empresas para essas parcerias → Comissão de incubação • Protocolar <i>learning partners</i> → Direção • Promover palestras, formações e consultoria junto com esses parceiros → Depto RH
4. Participar em eventos e concursos de empreendedorismo	• Comparticipação dos custos advindos da participação em eventos de empreendedorismo

Tabela 17: Estratégias de como otimizar os processos internos

10. Como otimizar os processos internos?	
Objetivos • Criação dos processos necessários • Tornar os processos mais eficazes e eficientes	Barreiras e dificuldades: • Falta de interesse e consciencialização sobre o assunto da qualidade por parte dos membros • A grande quantidade de trabalho envolvido na melhoria dos processos • Pouco conhecimento dentro da JUNITEC sobre o assunto de otimização de processos
Propostas e planos 5. Implementar um sistema de qualidade com a finalidade de otimizar os processos internos 6. Garantir a passagem de conhecimento de maneira eficiente entre os membros 7. Melhorar as bases de gestão em membros que assumem papel de liderança (diretores, coordenadores, gestores de projetos) 8. Terceirização de algumas tarefas internas	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
5. Criar um departamento de qualidade focados apenas na melhoria dos processos internos 5. Implementar sistema de gestão da qualidade	• Promover uma campanha interna de consciencialização sobre a questão da qualidade • Delegar a cada departamento às tarefas relacionadas a qualidade do respectivo departamento • Fazer o benchmark com outras JEs acerca do assunto → Coordenador de RH • Verificar a necessidade da criação de outros departamentos (Ex.: Financeiro e comercial) → Direção • Criação de um conselho consultivo para dar suporte na otimização dos processos → Direção • Estabelecer parcerias com empresas para consultorias nos processos internos → Direção
6. Garantir a existência e a documentação de todos os processos internos	• Mapeamento e definição de todos os processos internos atuais da JUNITEC → Todos os depts e direção • Criação dos processos necessários e ainda não definidos → Todos os depts e direção
7. Estabelecer sistema de formação focado em gestão para as funções de liderança dentro JUNITEC	• Estabelecer parcerias com outras JEs de gestão e empresas para dar formações sobre gestão e liderança → Direção
8. Terceirização de alguns processos internos	• Após o mapeamento de todos os processos, analisar a necessidade daqueles que precisam ser terceirizados → Todos os depts e direção • Verificar a viabilidade financeira para contratação dos serviços → Direção

Tabela 18: Estratégias de como estabelecer maior contato com o meio empresarial

7. Como estabelecer maior contato com o meio empresarial?	
Objetivos Obter maior reconhecimento do tecido empresarial	Barreiras e dificuldades: - Pouca experiência em marketing - Falta de credibilidade do movimento júnior em Portugal - Pouca experiência no mercado
Propostas e planos 9. Maior aproximação de possíveis parceiros, patrocinadores e clientes 10. Manter o contato com empresas que já são parceiras, patrocinadoras e clientes	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
9. Obtenção de novas parcerias, serviços e patrocínios	- Estabelecimento de uma abordagem comercial → Direção - Promover regularmente reuniões de apresentação da JUNITEC junto a patrocinadores, parceiros e clientes → Direção - Participação em eventos nos quais esses potenciais parceiros estarão presentes → Direção
9. Estabelecer uma eficiente comunicação com o meio empresarial	- Estabelecimento de um plano de conteúdo destinado para divulgação da JUNITEC ao meio empresarial. → Depto Marketing - Recolha de testemunhos de clientes, patrocinadores e parceiros. → Depto Marketing
9. Obtenção de prêmios e de certificados de entidades externas renomadas para obter maior credibilidade com o meio empresarial	- Fazer uma busca de prêmios aos quais a JUNITEC poderá concorrer (Ex.: JADE Awards) → Direção - Fazer candidaturas a esses prêmios → Direção - Buscar o cumprimento dos requisitos para obtenção dos certificados → Direção - Candidatar-se a obtenção desses certificados → Direção
10. Ter um sistema de CRM (<i>customer relationship management</i>) dos clientes para obtenção de novos projetos e serviços	- Fazer um benchmark com outras JEs e empresas → Direção - Investigar e levantar possíveis softwares de CRM a utilizar para ajudar nesse processo → Direção - Escolher um desses software para ser utilizado → Direção

Tabela 19: Estratégias de como obter maior reconhecimento do meio estudantil

1. Como obter maior reconhecimento do meio estudantil?	
Objetivos • Obter maior reconhecimento dos estudantes do Técnico • Despertar o interesse dos alunos do IST de integrar à equipe da JUNITEC • Obter maior reconhecimento dos estudantes do secundário	Barreiras e Dificuldades • Pouca experiência em marketing • Dificuldade de utilizar o IST como meio de divulgação da JUNITEC • Grande número de núcleos
Propostas e planos 11. Comunicação direcionada para melhorar o <i>employer branding</i> 12. Promover através de seus membros a divulgação da JUNITEC entre os estudantes do IST 13. Apresentar maior abertura para que os estudantes possam conhecer melhor a JUNITEC 14. Estabelecer maior contato com os alunos do secundário	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
11. Criar um plano de marketing anual para conseguir atingir uma maior visibilidade dentro da comunidade do IST	• Promover formações de marketing → Depto RH • Criação de conteúdo de elevado interesse para divulgação da JUNITEC no meio estudantil → Depto Marketing • Promover merchandise → Depto Marketing • Recolher testemunhos de <i>alumni</i>, parceiros, patrocinadores e clientes → Depto Marketing • Promover formações abertas aos estudantes do IST → Depto RH
12. Promover em seus membros um profundo conhecimento sobre a JUNITEC	• Promover reuniões e discussões sobre a JUNITEC com novos membros recrutados → Depto RH • Descrever no manual de acolhimento a história da JUNITEC → Direção • Promover formações de como apresentar a JUNITEC → Depto RH
13. Apresentar maior abertura para que os estudantes possam conhecer melhor a JUNITEC	• Promover OPEN days dentro da JUNITEC → Depto RH • Maior presença em bancas → Depto RH • Distribuir panfletos mais frequentemente aos alunos do IST → Todos da JUNITEC
14. Estabelecer maior comunicação com os alunos do secundário	• Promover formações direcionadas aos alunos do secundário → Depto técnico • Promover palestras em escolas → Direção

Tabela 20: Estratégia de Como melhorar a relação com o IST

12. Como melhorar a relação com o IST?	
Objetivos Estabelecer uma boa relação com o IST com contrapartidas para ambas partes	Barreiras e dificuldades: - Existência de um grande número de núcleos o que dificultaria essa aproximação - Alta rotatividade dos órgãos sociais da JUNITEC - Ausência de um protocolo institucional assinado por ambas partes
Propostas e planos 15. Ter maior aproximação com o IST 16. Promover a aproximação entre os alunos do IST e as empresas 17. Aproximação com a associação de estudantes e outros núcleos	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
15. Estabelecer uma relação amigável com o IST	- Desenvolver projetos para o IST → Depto Técnico - Ajudar o IST na organização de eventos → Todos da JUNITEC - Promover formações para estudantes do IST através do contato com o meio empresarial → Depto RH - Convidar professores do IST para a formação do conselho consultivo → Direção - Em eventos e projetos desenvolvidos pela JUNITEC, promover maior divulgação do IST → Depto Marketing
16. Conseguir propor aos alunos do IST maior contato com o meio empresarial	Promover eventos que consigam reunir empresas e estudantes → Direção
17. Estabelecer uma relação amigável com a Associação de Estudantes do IST e outros núcleos	- Ajudar a promover os eventos dos outros núcleos → Direção - Fornecer formações para esses núcleos → Depto Técnico

Tabela 21: Estratégias de como financiar a JUNITEC

9. Como financiar a JUNITEC?	
Objetivos Garantir a sustentabilidade financeira da JUNITEC	Barreiras e dificuldades: - Falta de credibilidade do movimento júnior em Portugal - Pouca experiência da JUNITEC no mercado - Alta rotatividade dos membros o que contribui para o estabelecimento de diferentes visões sobre a JUNITEC
Propostas e planos - Angariar receitas provindas da organização de eventos de empreendedorismo - Angariar receitas provindas dos projetos internos - Angariar receitas provindas dos serviços - Angariar receitas provindas do IPDJ e outros benefícios do Estado	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
18. Aprimorar, expandir e aumentar a rentabilidade do TECstorm	 - Aplicar questionários de <i>follow-up</i> a todos os <i>stakeholders</i> do evento → Equipe organizadora do evento - Melhorar a organização do evento a partir de falhas e erros das edições passadas → Equipe organizadora do evento - Estabelecer na equipe organizadora do evento com ao menos um membro que já organizou edições passadas → Direção - Estabelecer um plano comercial para o evento → Equipe organizadora do evento - Estabelecer um plano de marketing anual para o evento → Depto Marketing
19. Obter sucesso na formação de startups provindas do desenvolvimento dos projetos internos	 - Seguir os planos traçados na questão estratégica: Como aumentar a promoção do empreendedorismo? - Definir porcentagem de capital social das novas startups → Direção
20. Prestação de serviços de qualidade e que acrescente alto valor aos <i>stakeholders</i>	 - Estabelecimento do <i>core business</i> da JUNITEC - Estabelecimento da tipologia de serviços que a JUNITEC irá prestar → Depto técnico - Garantir o conhecimento dos membros para a prestação dos serviços através de formações direcionadas → Depto RH
21. Captar o máximo de recursos provindos de subsídios	 - Pesquisar e analisar todos os possíveis benefícios que a JUNITEC pode obter → Direção - Candidatar a todas essas possibilidades → Direção

Tabela 22: Estratégias de como extrair maior vantagem do movimento júnior

13. Como extrair maior vantagem do movimento júnior?	
Objetivos • Ampliação da rede de contatos com meio empresarial através do movimento júnior • Obtenção de novos conhecimentos através do movimento júnior	Barreiras e dificuldades: • Falta de interesse dos membros no movimento júnior • Pouca abertura por parte de algumas JEs em estabelecer um maior contato com a JUNITEC
Propostas e planos 22. Promover a troca de informações entre os membros da JUNITEC e de outras JEs 23. Estabelecer parcerias com outras JEs 24. Estabelecer maior contato com o movimento a nível internacional	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
22. Criar dentro da JUNITEC uma forte cultura de envolvimento com o movimento júnior	• Comparticipar nos gastos dos membros em eventos da JADE PT • Criar benefícios e recompensas por participar nos eventos da JADE PT → Depto RH • Convidar membros de outras JEs para participar de eventos da JUNITEC → Direção
23. Estabelecer parcerias com outras JEs	• Contatar outras JEs sobre o interesse do estabelecimento da parceria (p. ex: parceria com outras JEs da área de gestão com a finalidade de formar equipes com maior background de conhecimento em projetos com potencial de formar novas <i>startups</i>) → Direção • Definir um acordo formal entre as JEs → Direção
24. Estabelecer uma rede de contato internacional	• Criar um processo para selecionar membros que tenham alto desempenho nas atividades e tenham interesse e potencial de assumir cargos de liderança dentro da JUNITEC → Depto RH • Comparticipar nos gastos em eventos da JADE Europa a esses membros

Tabela 23: Estratégias de como acrescentar maior valor aos membros

14. Como acrescentar maior valor aos membros?	
Objetivos 90% dos membros satisfeitos em KPIs de aprendizado e evolução dentro da JUNITEC nos inquéritos semestrais - Reduzir a zero a saída de membros por falta de motivação	Barreiras e dificuldades: - Elevada carga de trabalho nas disciplinas do IST - Identificar lacunas de formações e encontrar formadores disponíveis e adequados para as corrigir - Dificuldades no monitoramento do desenvolvimento dos membros nos trabalhos dentro da JUNITEC
Propostas e planos 25. Oferecer melhores oportunidades de desenvolvimento para os membros 26. Potenciar networking entre membros e pessoas proeminentes em diversas áreas: tecnologia, empreendedorismo, etc 27. Criar um sistema de acompanhamento eficaz dos membros	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
25. Oferecer oportunidades de desenvolvimento através de formações	- Contatar empresas para acordos de Learning Partner → Direção - Destinar uma porcentagem do lucro anual para financiamento de formações para membros - Estabelecer um programa de formações contínuas ao longo de todo o ano conforme as necessidades dos membros → Depto RH
25. Oferecer oportunidades de desenvolvimento através de programas de estágios	- Contatar empresas parceiras e patrocinadores para acordos de estágios destinados apenas a membros da JUNITEC → Direção - Contatar a rede <i>alumni</i> para acordos de estágios destinados a membros da JUNITEC → Direção
26. Estabelecer uma rede de networking para os membros da JUNITEC	Organizar mais eventos que promova o encontro de membros com <i>alumni</i> e colaboradores de empresas → Depto RH
27. Criar um sistema eficaz de monitoramento da aprendizagem e da motivação dos membros	- Fazer um benchmark com outras JEs acerca do assunto → Depto RH - Consultar empresas parceiras e patrocinadores sobre como esse processo é realizado dentro dessas organizações → Coordenador RH - Criar um sistema de teste para futuros aprimoramentos → Depto RH
27. Criar planos individuais de progresso	- Fazer um benchmark com outras JEs → Depto RH - Consultar empresas parceiras, patrocinadoras sobre como esse processo é realizado dentro dessas organizações → Coordenador RH - Criar um plano teste para futuros aprimoramentos → Depto RH

ANEXO J – ESBOÇO DO PLANO ESTRATÉGICO



Plano Estratégico

Junho 2018

INTRODUÇÃO

Thompson & Strickland (1998) definem plano estratégico como sendo um documento que contém importantes informações para o futuro de uma organização tais como as diretrizes a longo prazo, a missão e as estratégias de uma organização. Partindo-se dessa definição, este documento foi desenvolvido através de um processo de planejamento estratégico que visou definir as estratégias da JUNITEC para os próximos 3 anos. Esse processo contou com a participação de uma equipe formada tanto por membros com experiência dentro dessa organização quanto por membros que são novos e que provavelmente no futuro assumirão postos de liderança dentro dessa Júnior Empresa.

PROPÓSITO

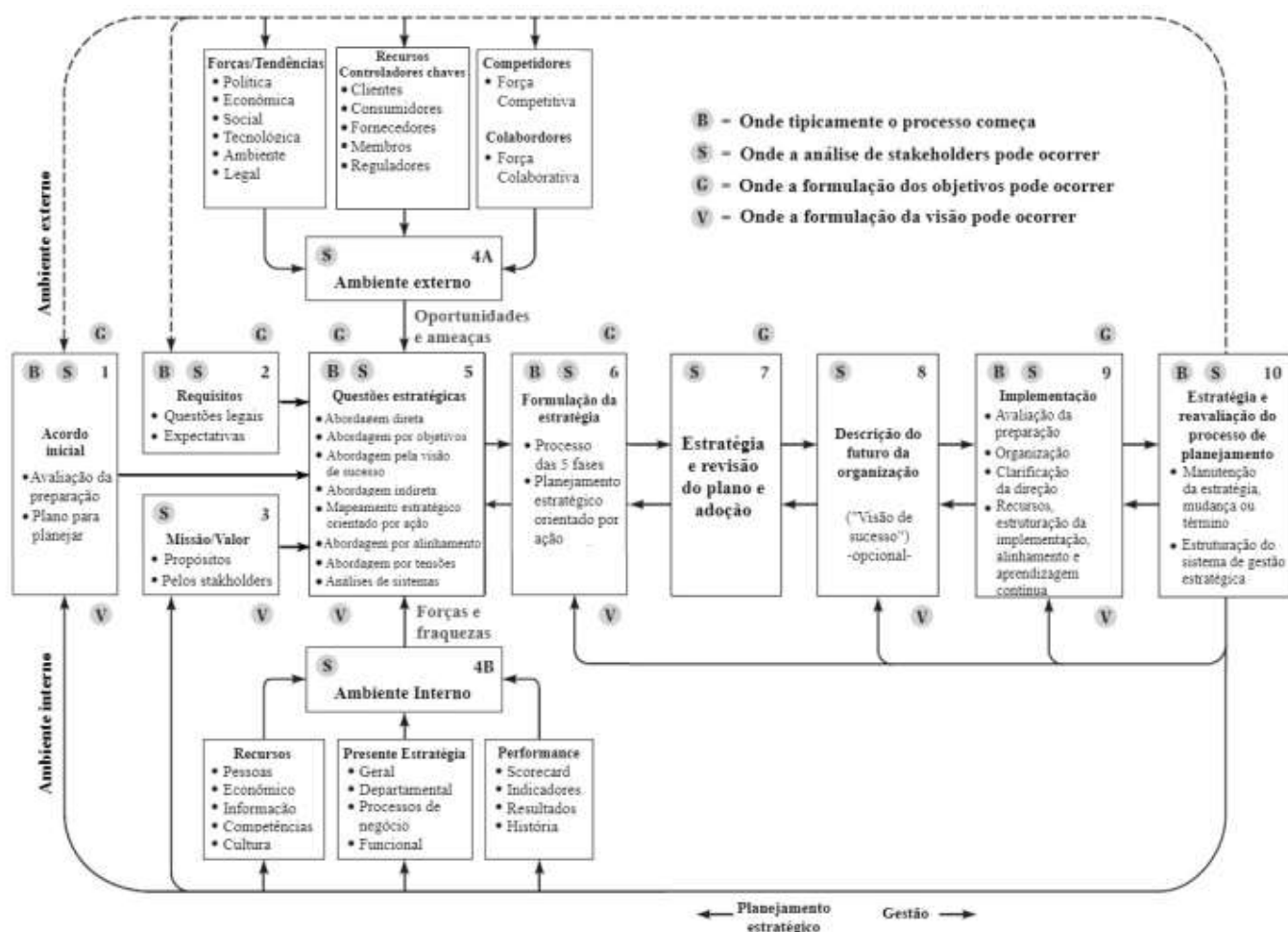
Ao longo dos últimos 2 anos, a JUNITEC tem vindo a crescer e desenvolver-se de maneira muito rápida. Os seus projetos e eventos tem vindo a conquistar cada vez mais visibilidade no contexto nacional, as suas receitas anuais tem vindo a crescer de maneira exponencial além do aumento da motivação e do entusiasmo de seus membros.

Entretanto, esse desenvolvimento também esconde alguns sérios problemas que a JUNITEC possui como por exemplo a falta de processos internos definidos e eficazes e a fraca passagem de conhecimento. Além disso, é possível constatar uma falta de alinhamento sobre as estratégias e caminhos seguidos pelas gestões das últimas direções, ou seja, esse desenvolvimento está muito relacionado à visão e às estratégias adotadas por cada uma das direções isoladamente e não por um trabalho contínuo e integrado.

Diante desses problemas, esse plano estratégico tem como propósito conduzir o crescimento da JUNITEC de maneira equilibrada e sustentável, alinhando o trabalho das próximas direções para o alcance dos objetivos no futuro.

PROCESSO

Na literatura existem diversas maneiras de desenvolvimento do processo de planejamento estratégico. Entretanto, o processo utilizado na formulação desse plano foi baseado na metodologia apresentada pelo livro “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations” de John M. Bryson. Decidiu-se, utilizar esta metodologia porque ela é voltada para organizações sem fins lucrativos e também é muito conhecida dentro da área. A figura abaixo resume esse processo proposto por Bryson.



Todo o conteúdo desse documento foi desenvolvido seguindo as primeiras 7 etapas desse diagrama, já que as últimas três já não fazem parte do processo de planejamento estratégico e sim da gestão estratégica.

PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS

O desenvolvimento do plano contou com a participação de aproximadamente 12 membros da JUNITEC dentre eles todos os membros da direção, todos os coordenadores e ainda mais alguns membros dos 3 diferentes departamentos. Os trabalhos em grupo foram efetuados durante aproximadamente 2 meses em reuniões semanais de 2 horas abertas a todos os membros da instituição. Durante essas reuniões houve muitos debates, discussões e decisões importantes foram tomadas.

MISSÃO

A missão da JUNITEC é promover a valorização do estudante universitário através do desenvolvimento de uma educação empreendedora e de formação contínua aproximando os estudantes do meio empresarial.

Com um espírito empreendedor e de inovação, é através do desenvolvimento de projetos e serviços de Engenharia e da aposta em ideias inovadoras que a JUNITEC ambiciona contribuir para uma comunidade intimamente ligada ao empreendedorismo universitário e inovação tecnológica.

VALORES

Os valores que moldam a cultura da JUNITEC, o modo de trabalhar e lidar com os seus clientes são:

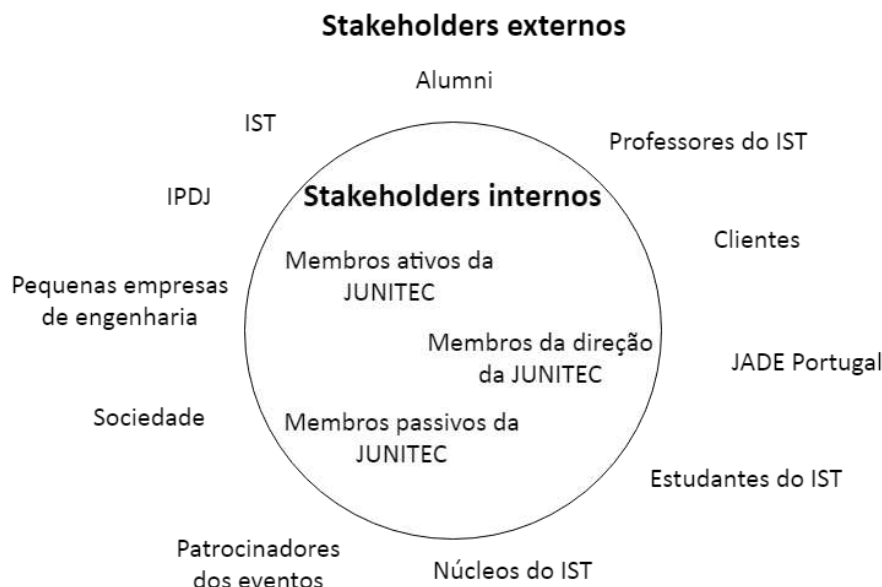
- Empreendedorismo
- Inovação
- *Learning-by-doing*
- Profissionalismo
- Espírito de equipe
- Proatividade
- Paixão

VISÃO

A JUNITEC pretende ser um elo de ligação entre os estudantes e o meio empresarial, através da aplicação de conhecimentos adquiridos, apostando numa valorização contínua do espaço científico, tecnológico e empresarial em que se inserem. Estando direcionada para a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, a JUNITEC ambiciona ser um exemplo no que toca ao desenvolvimento de novas ideias e à sua concretização.

STAKEHOLDERS

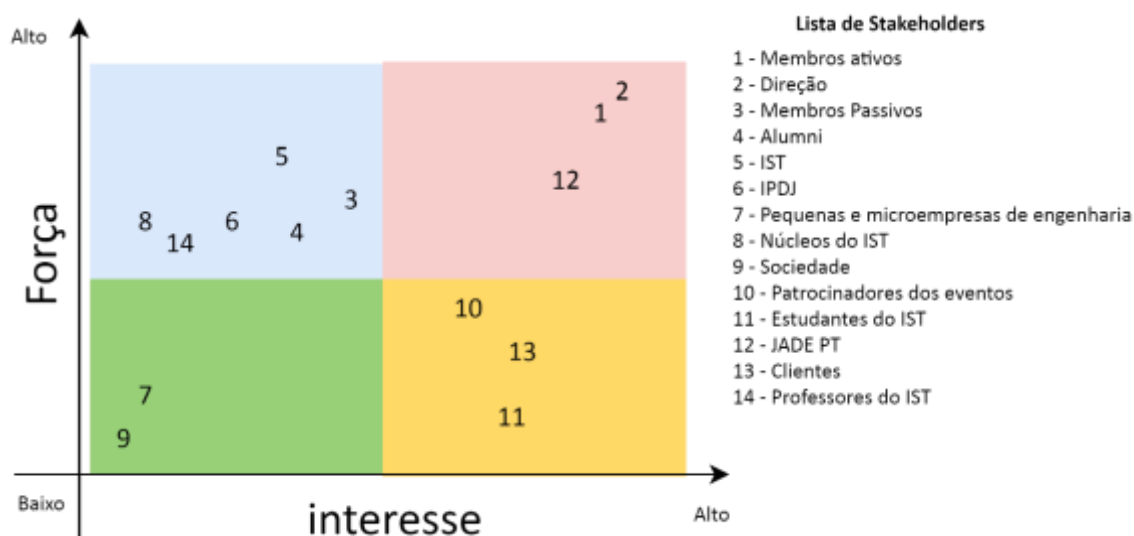
Segundo Bryson & Alston (2005), *Stakeholder* se refere a qualquer pessoa, grupo ou entidade que possa de alguma maneira influenciar a organização ou ser afetado por ela. Deste modo, seguindo-se essa definição concluímos que os *stakeholders* da JUNITEC são os apresentados na figura abaixo.



OBS: Pequenas empresas de engenharia e os outros núcleos do IST são os concorrentes da JUNITEC.

ANÁLISE DE STAKEHOLDER

O mapa apresentado abaixo compara os *stakeholders* segundo duas perspectivas força e interesse. A **força** refere-se à capacidade de um *stakeholder* influenciar a organização na tomada de decisão ou até mesmo nas ações que ela executa. Já o **interesse** indica o potencial de um *stakeholder* em apoiar ou se opor a uma determinada estratégia.



ANÁLISE SWOT

Forças 1. Membros de diferentes cursos 2. Membros com fortes capacidades técnicas 3. Baixos custos fixos 4. Crescimento dos projetos e eventos da JUNITEC 5. Sede aberta 24 horas por dia e sem custos 6. Membros criativos e inovadores 7. Membros autodidatas 8. Boa relação entre os seus membros 9. A associação com o IST	Fraquezas 10. Alta rotatividade dos membros 11. Problemas de baixo desempenho 12. Base fraca em gestão 13. Fraca passagem de conhecimento 14. Falta de um sistema de controle de qualidade 15. Falta de diversos processos internos definidos e documentados
Oportunidades 16. Alta da economia portuguesa 17. Aumento do número de micro-, pequenas e médias 18. Altos investimentos em I&D 19. População portuguesa mais conectada às tecnologias 20. Valorização do empreendedorismo 21. Altos investimentos em sustentabilidade e preservação ambiental 22. Crescimento do movimento júnior em Portugal 23. Contato com <i>Alumni</i> 24. Apoio do Conselho científico 25. Relação com os clientes	Ameaças 26. Dificil manutenção dos benefícios cedidos pelo IST 27. Alta mudança do mercado 28. Aumento da exigência da JADE PT 29. Elevado número de núcleos no IST 30. Ausência de um acordo formal que assegura a sede à JUNITEC a longo prazo

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Segundo Bryson (2011), as questões estratégicas de uma instituição são questões relevantes relacionadas aos temas de política interna ou aos desafios que possam afetar a missão, os requisitos, os valores, o conjunto de produtos, o nível de serviço, os clientes, os custos, as receitas, organização, ou gestão. Assim, as respostas dessas questões serão as bases das estratégias definidas no final deste documento. Após o desenvolvimento dessa etapa, concluiu-se que as questões estratégicas da JUNITEC são:

- **Como aumentar a promoção do empreendedorismo?**
- **Como otimizar os processos?**
- **Como obter maior reconhecimento do meio estudantil?**
- **Como melhorar a relação com o IST?**
- **Como financiar a JUNITEC?**
- **Como estabelecer maior contato com o meio empresarial?**
- **Como extrair maior vantagem do movimento júnior?**
- **Como acrescentar maior valor aos membros?**

ESTRATÉGIAS

As tabelas apresentadas a seguir respondem as questões estratégicas identificadas no item anterior. Para isso ela apresenta:

- Os **objetivos** a serem alcançados no final do ciclo estratégico de 3 anos;
- As **barreiras e dificuldades** para se alcançar esses objetivos;
- As **propostas e planos** desenvolvidos visando tanto os objetivos traçados quanto as barreiras e dificuldades definidas;
- As **diretrizes a longo prazo** que representam ações a serem implementadas ou metas a serem atingidas dentro de um período de 2 anos.
- As **ações a curto prazo** a serem implementadas dentro de um período de 6 meses a 1 ano.

Em vermelho estão indicados os responsáveis pelas respectivas ações a curto prazo.

*De forma a cumprir o limite de páginas da dissertação, serão apresentadas apenas as tabelas que sofreram mudanças após a avaliação das estratégias. As restantes tabelas são iguais e se apresentam no anexo I – Formulação das estratégias (tabelas: 16, 18, 21, 22 e 23)

COMO OTIMIZAR OS PROCESSOS INTERNOS?

Objetivos • Criação dos processos necessários • Tornar os processos mais eficazes e eficientes.	Barreiras e dificuldades: • Falta de interesse e consciencialização sobre o assunto da qualidade por parte dos membros. • A grande quantidade de trabalho envolvido na melhoria dos processos. • Pouco conhecimento sobre o assunto de otimização de processos.
Propostas e planos 5. Implementar um sistema de qualidade com a finalidade de otimizar os processos internos. 6. Garantir a passagem de conhecimento de maneira eficiente entre os membros. 7. Melhorar as bases de gestão em membros que assumem papel de liderança (diretores, coordenadores, gestores de projetos).	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
5. Criar um departamento de qualidade focados apenas na melhoria dos processos internos. 5. Implementar sistema de gestão da qualidade.	• Promover uma campanha interna de consciencialização sobre a questão da qualidade. • Delegar a cada departamento as tarefas relacionadas com a qualidade. • Fazer o <i>benchmark</i> com outras JEs acerca do assunto. → Coordenador de RH • Verificar a necessidade da criação de outros departamentos (p. ex.: Financeiro e comercial). → Direção • Criação de um conselho consultivo para dar suporte na otimização dos processos. → Direção • Estabelecer parcerias com empresas para consultorias nos processos internos. → Direção
6. Garantir a existência e a documentação de todos os processos internos.	• Mapeamento e definição de todos os processos internos atuais da JUNITEC. → Todos os depts e direção • Criação dos processos ainda não definidos. → Todos os depts e direção
7. Estabelecer sistema de formação focado em gestão para as funções de liderança dentro JUNITEC.	• Estabelecer parcerias com outras JEs de gestão e empresas para dar formações. → Direção

COMO OBTER MAIOR RECONHECIMENTO DO MEIO ESTUDANTIL?

Objetivos	Barreiras e Dificuldades
• Obter maior reconhecimento dos estudantes do Técnico. • Despertar o interesse dos alunos do IST de integrar à equipe da JUNITEC. • Obter maior reconhecimento dos estudantes do secundário.	• Pouca experiência em marketing. • Grande quantidade de alunos no IST com pouco interesse em atividades extracurriculares. • Dificuldade de utilizar o IST como meio de divulgação da JUNITEC. • Grande número de núcleos.
Propostas e planos	
8. Comunicação direcionada para melhorar o <i>employer branding</i> . 9. Promover através de seus membros a divulgação da JUNITEC entre os estudantes do IST. 10. Apresentar maior abertura para que os estudantes possam conhecer melhor a JUNITEC.	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
10. Criar um plano de marketing anual para conseguir atingir maior visibilidade dentro da comunidade do técnico	• Promover formações de marketing. → Depto RH • Criação de conteúdo de elevado interesse para divulgação da JUNITEC no meio estudantil. → Depto Marketing • Promover merchandise. → Depto Marketing • Recolher testemunhos de <i>alumni</i>, parceiros, patrocinadores e clientes. → Depto Marketing • Promover formações abertas aos estudantes do IST. → Depto RH
11. Promover em seus membros um profundo conhecimento sobre a JUNITEC.	• Promover reuniões e discussões sobre a JUNITEC com novos membros. → Depto RH • Descrever no manual de acolhimento a história dessa organização. → Direção • Promover formações de como apresentar a JUNITEC. → Depto RH
12. Apresentar maior abertura para que os estudantes possam conhecer melhor a JUNITEC	• Promover OPEN days dentro da JUNITEC. → Depto RH • Maior presença em bancas. → Depto RH • Distribuir panfletos mais frequentemente. → Todos da JUNITEC

COMO MELHORAR A RELAÇÃO COM O IST?

Objetivos Estabelecer uma boa relação com o IST com contrapartidas para ambas partes.	Barreiras e dificuldades: - Existência de um grande número de núcleos o que dificultaria essa aproximação - Alta rotatividade dos órgãos sociais tanto do IST quanto da JUNITEC - Ausência de um protocolo institucional assinado por ambas partes
Propostas e planos 13. Ter maior aproximação com o IST. 14. Aproximação com a associação de estudantes e outros núcleos que possuem maior influência dentro do IST e da UL	
Diretrizes a longo prazo	Ações a curto prazo
13. Estabelecer uma relação amigável com o IST.	- Desenvolver projetos para o IST. → Depto Técnico - Ajudar o IST na organização de eventos. → Todos da JUNITEC - Promover formações para estudantes do IST através do contato com o meio empresarial. → Depto RH - Em eventos e projetos desenvolvidos pela JUNITEC, promover maior divulgação do IST. → Depto Marketing
14. Estabelecer uma relação amigável com a Associação de Estudantes do IST e outros núcleos.	Fornecer formações abertas a esses núcleos. → Depto Técnico, marketing e RH.

REFERÊNCIAS

- Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement (4th ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). Creating and implementing your strategic plan: a workbook (2nd ed.). San Francisco - United States of America: Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.1080/10888705.2011.576987>
- Thompson, A., & Strickland, A. (1998). Strategic Management: Concepts and Cases (10th ed.). Irwin / McGraw-Hill.