



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**CADEIA DE VALOR NAS EMPRESAS JUNIORES DO DISTRITO FEDERAL**

**LEONARDO SILVEIRA HAAG**  
**RA:20872445**

**PROFESSOR ORIENTADOR: GILBERTO GOMES GUEDES**

Brasília/DF, outubro de 2012.

LEONARDO SILVEIRA HAAG

**CADEIA DE VALOR NAS EMPRESAS JUNIORES DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof.º Orientador: MSc. Gilberto Gomes Guedes

Brasília/DF, outubro de 2012.

LEONARDO SILVEIRA HAAG

**CADEIA DE VALOR NAS EMPRESAS JUNIORES DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof.º Orientador: MSc. Gilberto Gomes Guedes

Brasília/DF, ..... de ..... de 2012.

**Banca examinadora:**

---

Professor MSc. Gilberto Gomes Guedes  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

## CADEIA DE VALOR NAS EMPRESAS JUNIORES DO DISTRITO FEDERAL

Leonardo Silveira Haag<sup>1</sup>

Gilberto Gomes Guedes<sup>2</sup>

### RESUMO

O Movimento Empresa Júnior hoje, no Brasil e no mundo, é considerado um grande potencializador da capacitação profissional dos universitários, proporcionando um ambiente rico em diferentes perspectivas de aprendizado para complementar o ensino oriundo das instituições de ensino superior. Entender o negócio da empresa júnior é algo bem complexo, pois ela não existe apenas para executar serviços de consultoria para o seu público-alvo e atingir uma margem considerável de lucro, e sim para melhor formar estudantes de graduação de diversas universidades públicas e privadas para o mercado de trabalho, com vistas a impactar a sociedade de forma positiva e expressiva. O entendimento consistente do negócio se torna algo relevante para que se possa atuar de forma estratégica com eficácia e eficiência no ambiente organizacional vivido por este tipo de empresa, tendo no conceito de cadeia de valor um possível instrumento para dar suporte a organizações como as empresas juniores a alavancar sua capacidade de gestão através da compreensão da relação das atividades que ela executa com a geração de valores para seu(s) cliente(s).

**Palavras-chaves:** Empresa Júnior, Cadeia de Valor, Geração de Valor.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, dos mais diversos setores, estão avaliando cuidadosamente, todas as suas atividades de maneira estratégica e holística, a fim de entender de que forma é possível otimizar os recursos utilizados em prol de atingir os objetivos esperados e alcançar algum tipo de vantagem competitiva, mediante uma análise criteriosa dos seus processos dentro da sua estrutura organizacional.

Neste contexto, muitas empresas estão buscando identificar e mensurar as atividades que agregam e que não agregam valor em toda sua cadeia de processos, como forma de entender onde focar seus esforços para maximizar seus resultados, com vistas a potencializar os valores gerados para seus respectivos clientes.

Este artigo versa sobre a utilização da metodologia de cadeia de valor, para a tomada de decisão em caráter estratégico. Busca-se compreender de que forma aplica-se este conceito nas empresas juniores do Distrito Federal, tomando desde já, como premissa, a ideia de que empresas juniores são associações civis, sem fins lucrativos, que existem para melhor formar universitários para o mercado de trabalho.

O movimento empresa júnior, por onde surgiu às empresas júnior, é hoje, um dos maiores movimentos estudantis existentes no Brasil e no mundo, tendo como objetivo primário a formação de universitários, visando mudar a sociedade brasileira de maneira positiva e expressiva, por meio de empreendedores capazes de transformar efetivamente o Brasil.

Para entender este cenário, utiliza-se o conceito de cadeia de valor, que será objeto de estudo deste artigo. Esta forma de entendimento é, acima de tudo, uma maneira de identificar as principais atividades realizadas pelas organizações que são importantes de alguma forma para a entrega final do produto ou serviço realizado pela empresa. Entendem-se quais são os processos que são fatores críticos de sucesso para o negócio, além de analisar o comportamento de custos e as possibilidades de diferenciação com relação aos concorrentes.

Surge então um questionamento: De que forma as empresas juniores do Distrito Federal podem utilizar a cadeia de valor para alavancar a gestão?

O objetivo geral deste artigo é demonstrar de que maneira a cadeia de valor pode ser um instrumento de melhoria na gestão das empresas juniores do Distrito Federal.

Os objetivos específicos são de conceituar empresa júnior; de explicar a cadeia de valor; analisar os fatores principais que levam as empresas juniores do Distrito Federal a utilizar a cadeia de valor e apontar alguns dos motivadores da não utilização da cadeia de valores.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho será a exploratória, pois se tem como objetivo desenvolver e esclarecer alguns conceitos e ideias sobre o tema. Mediante este artigo, poderá ter-se um entendimento geral sobre o assunto e também poderá ser o ponto de partida para novas pesquisas na área. (GIL, 2002)

## **2. TEORIA DE BASE**

### **2.1. Movimento Empresa Júnior**

O movimento estudantil hoje conhecido como Movimento Empresa Júnior teve seu surgimento na França, mais especificamente em Paris, em meados do ano 1967, na ESSEC (L'ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales). Esta universidade possibilitou aos seus alunos a criação da primeira empresa júnior do mundo, a Junior-Enterprise, que foi concebida sob a proposta de ser uma organização que existisse para complementar os conhecimentos obtidos em sala de aula de maneira prática, nos moldes de uma associação que proporcionasse uma experiência de realidade empresarial, durante o período de graduação (DNA Jr., 2012).

Em 1969 foram mapeadas mais de 20 empresas juniores na França, com os mesmos objetivos de complementação da experiência de graduação, e decidiu-se formar a primeira Confederação de Empresas Juniores, neste caso a francesa, com intuito de representar suas empresas juniores em âmbito nacional (DNA Jr., 2012).

No ano de 1989 já existiam mais de 100 empresas juniores, alcançando diversos países como Alemanha, Bélgica, Itália, Holanda e Portugal, fortalecendo ainda mais o movimento que se expandia de maneira exponencial (DNA Jr., 2012). Em 1990 cria-se a Confederação Europeia de Empresas Juniores, a JADE (DNA Jr., 2012).

O Movimento Empresa Júnior chega no Brasil em 1987, quando João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio franco-brasileira fomenta aos alunos de Administração Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, a abertura de uma organização gerida exclusivamente por alunos, com o intuito de melhor capacitar os universitários deste curso para o mercado de trabalho, através da prestação de consultoria. Então é constituída a primeira empresa júnior brasileira, a Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas (<http://ejfgv.com.br/site/12-institucional>).

Em 1990, foi criada a primeira Federação com representação estadual, denominada como FEJESP (Federação de Empresas Juniores de São Paulo), devido à necessidade de uma entidade representativa que abarcasse as empresas juniores que foram surgindo de maneira crescente no estado de São Paulo (DNA Jr., 2012).

No Distrito Federal, foi criada a CONCENTRO (Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal) em 1999, tendo seu processo de construção nos mesmos moldes das demais federações, onde o número de empresas juniores foi aumentando na capital, surgindo então uma demanda por uma entidade representativa de caráter estadual, ou no caso no DF, Distrital. A primeira empresa júnior a ser formada no Centro-Oeste e no Distrito federal foi a AD&M consultoria, fundada em 1993.

A partir do aparecimento de diversas federações em todo o país, no ano de 2003, dentro do encontro nacional de empresas juniores (ENEJ) foi finalmente criada a entidade de representação nacional das empresas juniores do Brasil, a Brasil Júnior.

A Brasil Junior (BJ) é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores e compartilha com todos os empresários juniores o objetivo de tornar o Movimento Empresa Júnior (MEJ) um movimento reconhecido pelos diversos atores da sociedade por contribuir para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados (<http://brasiljunior.org.br/site/brasiljunior>).

Hoje são federadas a Brasil Júnior 14 Federações, sendo formada por 13 Estados mais o Distrito Federal (<http://brasiljunior.org.br/site/brasiljunior>).

Esta confederação brasileira trabalha para “fomentar e dar suporte às empresas juniores em todo o Brasil e representá-las para potencializar os resultados de sua rede” (<http://brasiljunior.org.br/site/brasiljunior>).

A missão da Brasil Júnior é “Representar o Movimento Empresa Júnior brasileiro e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país”. A visão é “Fortalecer a marca Empresa Júnior, por meio da sua regulamentação e ampla divulgação para a Sociedade” (<http://brasiljunior.org.br/site/brasiljunior>).

Segundo a pesquisa Censo e Identidade realizada pela Brasil Júnior em 2012, pesquisa esta com intuito de averiguar diversos dados de todas as empresas juniores existentes no Brasil, estima-se que existem cerca de 400 (quatrocentos) empresas juniores e 8000 (oito mil) empresários juniores em todo o país, gerando uma receita de R\$ 8.652.407,92, sendo a rede federada a CONCENTRO



responsável por R\$ 615.806,50 (Censo e Identidade, 2012). A pesquisa foi respondida por integrantes de 365 empresas juniores.

Particularmente na CONCENTRO, temos aproximadamente mais de 600 empresários juniores, alocados em 42 empresas juniores mapeadas no Distrito Federal. (Censo e Identidade, 2012)

O último marco do Movimento Empresa Júnior no país, foi o acontecimento do encontro mundial de empresas juniores, o JEWIC (*junior enterprises world conference*), realizado em Paraty, no estado do Rio de Janeiro, onde foi contabilizado aproximadamente dois mil empresários juniores de 11 países diferentes, acontecendo em Agosto de 2012.

## **2.2. Critérios para existência de uma Empresa Júnior**

O conceito de empresa júnior sofreu poucas modificações desde seu surgimento, sendo ele similar em todos os países que dispõe de empresas juniores em seu território, tendo no Brasil, uma formalização sobre a ótica da Brasil Júnior conforme especificações do documento denominado CNEJ, Conceito Nacional de Empresas Juniores.

Segundo o CNEJ (2012, p. 1):

O Conceito Nacional de Empresa Júnior tem como objetivo determinar todos os critérios que deverão ser respeitados e seguidos, a fim de que uma associação civil seja reconhecida como uma empresa juniores por parte da confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior.

A forma de organização das empresas juniores não é reconhecida pela legislação vigente, sendo o CNEJ o principal direcionador do papel de uma empresa júnior no Movimento Empresa Júnior do país.

“O Conceito Nacional de Empresa Júnior não menciona aspectos determinados na Legislação Brasileira ou quaisquer outros hierarquicamente superiores a este, os quais deverão ser integralmente respeitados pelas empresas juniores”. (CNEJ, 2012)

O conceito central pelo qual se pauta todo o movimento empresa júnior é de que as empresas juniores existem exclusivamente para capacitar pessoas para mercado de trabalho, sendo assim uma oportunidade de complementação da experiência vivida na universidade.

Essa complementaridade existe por meio da prestação de serviços que visam principalmente o desenvolvimento da sociedade local, sendo o foco de atuação em organizações dos mais diversos setores e porte. Existem hoje diversas áreas de atuação na prestação de serviços das empresas juniores brasileiras.

Complementa-se também através da experiência na vivência dentro de uma empresa, pois só é considerada empresa júnior, organizações cujo seu quadro de membros é composto apenas por universitários no período de graduação em ensino superior que são diretamente responsáveis pela gestão da organização. Estes universitários são os responsáveis por todo o processo de administração daquele ambiente, gerindo todos os recursos a eles disponíveis.

De acordo com o CNEJ (2012, p. 1 e 2):

A finalidade da empresa júnior deve estar definida em estatuto como:

I – Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada;

II – Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade.

As empresas juniores, por possuírem um caráter de capacitação profissional de fomento ao empreendedorismo é, obrigatoriamente, vinculada a alguma instituição de ensino superior não sendo possível outra forma de organização que não esta, prevista no CNEJ.

Para o CNEJ (2012, p.2):

**Artigo 4º** - Toda empresa júnior deverá estar vinculada a, pelo menos, uma instituição de ensino superior e a, pelo menos, um curso de graduação, que deverão estar determinados em estatuto. (CNEJ, 2012)

Parágrafo único – Será considerada empresa júnior apenas aquela cujo exercício possuir atestado oficial de reconhecimento por parte da(s) instituição(ões) de ensino superior (s) qual(is) estiver vinculada.

Tendo em vista que só é considerada empresa júnior, caso a mesma esteja vinculada a uma instituição de ensino superior, também se infere que só poderão ser aceitos em seu quadro de membros, alunos da instituição de ensino superior pela qual a empresa é vinculada, sendo o processo seletivo responsabilidade da própria empresa júnior.

De acordo com o CNEJ (2012, p.2):

**Artigo 6º** - Para fins de admissão, serão considerados elegíveis única e exclusivamente os alunos regularmente matriculados na(s) instituição (ões) de ensino superior e no(s) curso(s) de graduação a que a empresa júnior for vinculada e que manifestarem interesse mediante participação no processo de admissão previsto pela empresa júnior.”

Parágrafo único – A empresa júnior deverá ter processo de admissão, descrito em estatuto como aberto a todos os alunos do(s) curso(s) de graduação da(s) instituição(ões) de ensino superior a que for vinculada.

Outro ponto importante de ser citado é fato de que todo participante de uma empresa júnior deve ser membro associado de maneira voluntária, onde os mesmos são em sua totalidade os responsáveis pela administração da organização, o que faz com que a empresa não tenha proprietário(s), e sim voluntários que temporariamente irão gerir aquela estrutura organizacional.

Segundo o CNEJ (2012, p.2):

**Artigo 7º** - O quadro social da empresa júnior será composto pelos membros associados, que serão vinculados à empresa júnior como voluntários.

§ 1º – Todos os membros associados à empresa júnior deverão assinar termo de voluntariado.

§ 2º – O quadro social da empresa júnior deverá ser formado única e exclusivamente por alunos regularmente matriculados na(s) instituição(ões) de ensino superior e no(s) curso(s) de graduação a que for vinculada.

As empresas juniores além do objetivo de formação membros, também prestam serviços em diferentes ramos de atuação, através de projetos que visam impactar diretamente em empresas, preferencialmente de micro e pequeno porte, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do país. Porém há prevista no CNEJ, critérios mínimos para que esta prestação de serviços aconteça de maneira sadio, e que realmente atinja seu objetivo.

Está formalizado no CNEJ (2012, p.3)

**Artigo 9º** - O estatuto da empresa júnior deverá determinar que somente possam ser realizados projetos e serviços que cumpram, ao menos, uma das seguintes características:

I - Estejam inseridos no conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;

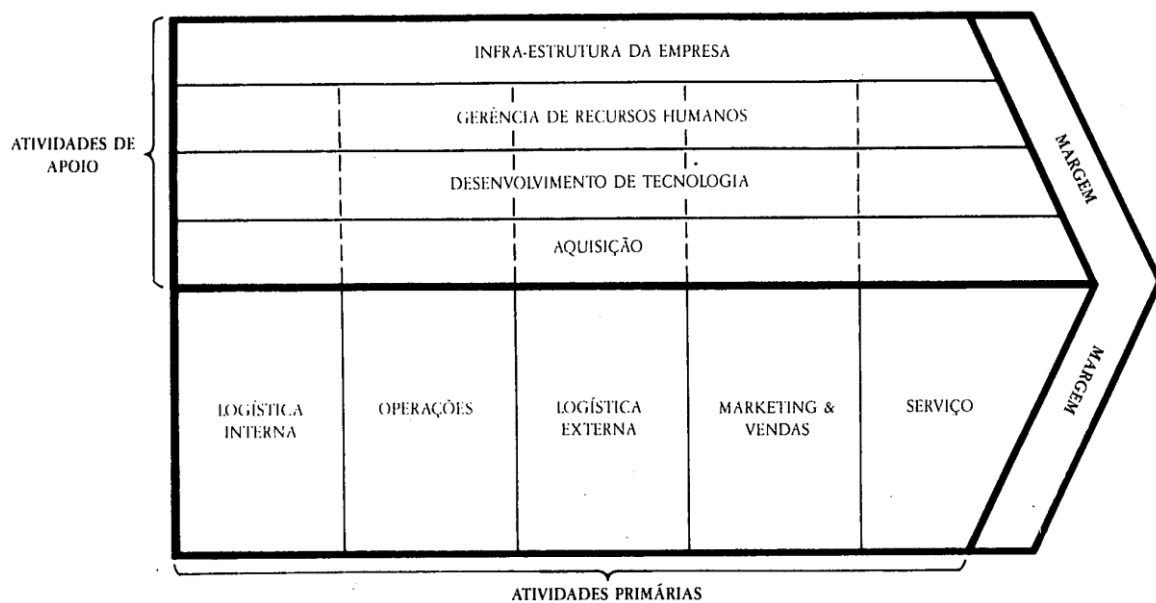
II – Sejam fruto de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada;

III – Sejam atribuições da categoria de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os alunos de graduação do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte.

### 2.3. A Cadeia de Valor

O conceito de cadeia de valor, criado por Michael Porter (1989, p. 31) nos traz a ideia de que “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”, e se tratando de empresas juniores, podemos ver que esta mesma teoria pode ser utilizada para compreender o contexto onde esse tipo de organização se insere.

A cadeia de valor pode ser representada em termos gráficos, conforme figura abaixo, onde se pode visualizar com clareza que tipo de atividades uma empresa executa para gerar valor ao seu cliente, seja ele qual for, sendo possível observar através dela e pelo modo como ela executa suas atividades individuais o “reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu modo de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades”. (PORTER, 1989)



Fonte: Porter (1989)

Cada atividade individual realizada dentro da cadeia de valor possui um valor individual gerado, contribuindo de alguma forma para a vantagem competitiva da organização, e o somatório do modo com que essas atividades são executadas, revela as necessidades que a empresa consegue satisfazer do cliente.

Para Miranda (2002, p. 202) “é necessário que as atividades das empresas que compõem a cadeia de valor sejam organizadas de forma eficiente e competitiva em relação às outras cadeias que competem com o mesmo consumidor final”.

Para entendermos melhor essas atividades individuais e o valor que elas geram, Porter (1989, p. 36) diz que “Atividades de valor, são, portanto, os blocos de construção de vantagem competitiva”. Diz ainda que “O modo com que cada atividade é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador, e assim, para a diferenciação”. (PORTER, 1989)

Essas atividades que geram valor e ajudam na construção da vantagem competitiva são classificadas em dois grupos distintos, as atividades primárias e as atividades de apoio.

Segundo Porter (1989, p.34):

As atividades primárias [...] são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda [...] As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesma, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa.

As atividades primárias podem ser divididas em cinco grupos, dentro da ideologia de Porter (1989, p.36 e 37):

- Logística Interna: Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos de produtos;
- Operações: Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final;
- Logística Externa: Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores;
- Marketing e Vendas: Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e induzi-los a fazer isto;
- Serviço: Atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto.

As atividades de apoio podem ser categorizadas em outros quatro conjuntos, que para Porter (1989, p.37 a 40)

- Aquisição: [...] refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos.
- Desenvolvimento e Tecnologia: [...] consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo;
- Gerência de Recursos Humanos: [...] consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos apoia as atividades primárias e de apoio [...] e a cadeia de valores inteira.
- Infraestrutura da empresa: [...] consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade.

Um outro ponto importante para o entendimento de cadeia de valor, é o papel que cada atividade tem na geração de vantagem competitiva, dividido em três conjuntos diferentes, de acordo com seu papel, que para Porter (1989, p.40):

1. Direta: Atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação de força de vendas, publicidade e etc;
2. Indireta: Atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência de forças de vendas e etc;
3. Garantia de Qualidade: Atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeções, testes e etc.

As organizações são constituídas de atividades diretas, indiretas e de garantia de qualidade, não apenas entre as atividades primárias, mas também em atividades de apoio, e é importante ressaltar este fato, pois, segundo Porter (1989, p.40) “a função das atividades indiretas e de garantia não é bem compreendida , fazendo com que a distinção entre os três tipos de atividades seja importante para o diagnóstico da vantagem competitiva.”

Por fim, Porter (1989, p.291) avalia de que forma é possível utilizar a cadeia de valor de maneira estratégica dentro das organizações, tendo como base duas formas de atuação, pois “com o desenvolvimento da teoria e prática do planejamento estratégico, a maioria das empresas começou a reconhecer dois tipos de estratégia”.

Estes dois tipos de estratégia são as corporativas e as de unidade de negócio, a primeira versa sobre aspectos relacionados ao portfólio de unidades empresariais de uma empresa, a outra versa acerca do curso das atividades de uma empresa. (Porter, 1989)

Para Porter (1989, p.291), ao refletir essas distinções;

“A maioria das grandes empresas dividiram seus negócios em algum tipo de unidade estratégica de negócios, e instituíram processos de planejamento formais onde [...] submetem planos para revisão pela alta gerência em uma base anual ou semestral. Ao mesmo tempo, a estratégia corporativa vem sendo vista cada dia mais como gerência de portfólio, normalmente usando alguma variação das técnicas de planejamento de portfólio amplamente adotadas nos anos setenta”.

Porter (1989, p.23) coloca que “o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores, que divide a empresa em atividades distintas que ela executa”.

Portanto, a utilização da cadeia de valor auxilia no entendimento do negócio com vistas a traçar a melhor estratégia para atingir as necessidades tanto do mercado, quanto da organização, com parâmetros bem definidos do que deve ser feito para atingir a satisfação das partes envolvidas.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia empresa para construção deste estudo tem como objetivo o entendimento dos motivos que levam as empresas juniores do DF a utilizarem ou não a cadeia de valor, utilizou-se então a pesquisa exploratória.

Para Gil (1994, p.42) o intuito da pesquisa é que ela tenha o objetivo principal de “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Dentro deste contexto, a pesquisa exploratória é o entendimento geral sobre o problema, os possíveis motivos para o fenômeno ocorrer e variáveis relevantes para estudos posteriores. É importante ressaltar que o tema escolhido é pouco explorado e não se tem noção exata das variáveis envolvidas. (GIL, 1999)

Esta tipologia permitirá entender com que intuito acontece a utilização da cadeia de valor dentro das empresas juniores do Distrito Federal, sendo possível traçar um panorama genérico das razões que levam a esse relacionamento com este conceito, sendo ele um relacionamento de utilização ou não desta temática.

O artigo tem seu delineamento de pesquisa mediante levantamento, que é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhecer. Procedeu-se à solicitação de informações a grupo significativo de pessoas para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2008)

A fonte de pesquisa foi a primária baseada em documentos oriundos de pesquisas únicas, que não foram utilizados em nenhum outro estudo, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema de pesquisa, sendo o mesmo feito mediante questionário. (ANDRADE, 1993)

Será utilizado também a pesquisa bibliográfica que para Gil (2008, p.50), a pesquisa é caracterizada como bibliográfica quando esta é feita a partir de material já elaborado. Os principais são livros, revista e artigos científicos. Nesta pesquisa serão utilizados tanto livros quanto artigos científicos além de documentos divulgados pelas entidades representativas do Movimento Empresa Júnior no Brasil, com intuito de enriquecer os conceitos de cadeia de valor e o que tange empresas juniores.



A técnica de coleta será por questionário, pois é uma forma de investigar determinado grupo, sendo neste estudo as empresas juniores federadas a CONCENTRO, formando um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o intuito de coletar informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, onde se pode compreender o que de fato leva a ocorrência de determinado fenômeno. (GIL, 2008)

A população estudada será a de pelo menos um membro que compõe a diretoria executiva de cada empresa júnior federada a CONCENTRO (Federação das Empresas Júnior do Distrito Federal), pois se busca investigar a presença da cadeia de valor em âmbito estratégico dentro destas empresas, e os membros da diretoria são os que têm maior propriedade para gerar informações sobre sua existência ou não neste contexto organizacional.

A coleta será feita pessoalmente junto a cada membro da população descrita acima, sendo eles responsáveis por responder quatro perguntas, três objetivas e uma subjetiva, onde se busca entender a população que estamos lidando, o conhecimento sobre o conceito de cadeia de valor e suas principais razões para a utilização ou não dentro do contexto da empresa júnior.

A análise se dará de forma quantitativa, pois se procura entender o fenômeno de maneira exata e precisa, sendo elaborado um questionário organizado de maneira semiestruturada, onde se procurou entender através de uma análise estatística os resultados da pesquisa, que serão apresentados graficamente e percorridos mediante interpretação do pesquisador e teorias acerca do assunto.

A análise desse estudo será direcionada a CONCENTRO, para que se possa entender de que forma é possível utilizar este trabalho em prol do aprimoramento da capacidade de gestão das empresas juniores do Distrito Federal federadas a CONCENTRO.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1. Perfil dos Pesquisados

Na pesquisa realizada neste estudo, buscou-se entender como funciona o comportamento apenas de empresas juniores federadas a CONCENTRO (Federação do Distrito Federal de Empresas Júniores), pois são as empresas que estão com todos os critérios para constituir-se como uma empresa júnior alinhadas ao CNEJ (Conceito Nacional de Empresas Júnior) e auditadas pela Federação Distrital, tomando ciência de que existem outras empresas fora desta rede que também compõe o Movimento Empresa Júnior no Distrito Federal, podendo elas estar entre os padrões mínimos ou não, e pelo motivo de não ter certeza absoluta da forma de abordagem que esta organização leva, o pesquisador optou por não incluí-las no estudo. Portanto não será objeto deste estudo empresas juniores não federadas a CONCENTRO, para poder formular uma análise sólida de resultados com a pesquisa em empresas que estão enquadradas em todos os critérios mínimos de organização de uma empresa júnior.

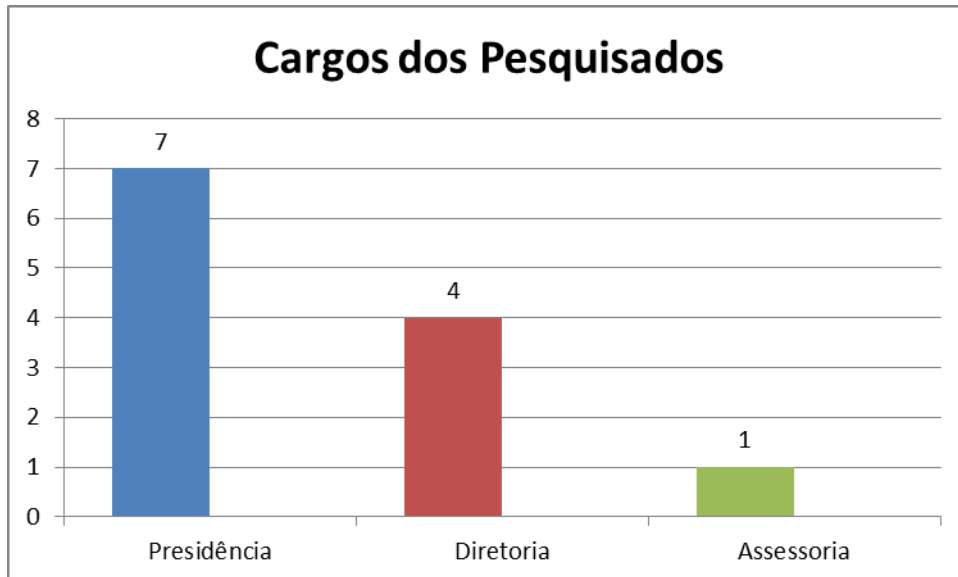
A CONCENTRO conta atualmente com 16 empresas juniores federadas a ela, oriundas de três campos universitários distintos, e na pesquisa foi possível coletar informações de empresas de todos estes centros universitários, sendo contabilizadas 12 empresas juniores que responderam efetivamente ao questionário, conforme gráfico abaixo:



Fonte: Autor do presente artigo

Neste primeiro momento, não se objetivou identificar quais foram de fato as empresas juniores que responderam ao questionário, pois tiraríamos o fator de impessoalidade da pesquisa, o que não é algo desejado pelo pesquisador, sendo apenas interessante destacar a que órgão representativo estas empresas juniores estão ligadas, e conforme gráfico acima, 100% das empresas pesquisadas são e estão federadas a CONCENTRO, o que valida o fato de todas serem realmente enquadradas nos critérios mínimos estabelecidos pelo CNEJ para se organizar como empresas juniores.

No questionário, buscou-se também afunilar a pesquisa apenas com colaboradores que de fato trabalhassem com o ambiente estratégico das organizações, onde encontrássemos pessoas com maior conhecimento sobre os métodos utilizados em todo contexto organizacional da empresa, procurando membros que estivessem em cargos de diretoria (presidência e diretoria) ou de assessoramento desta diretoria (assessoria de presidência), sendo estes dados representados a seguir:



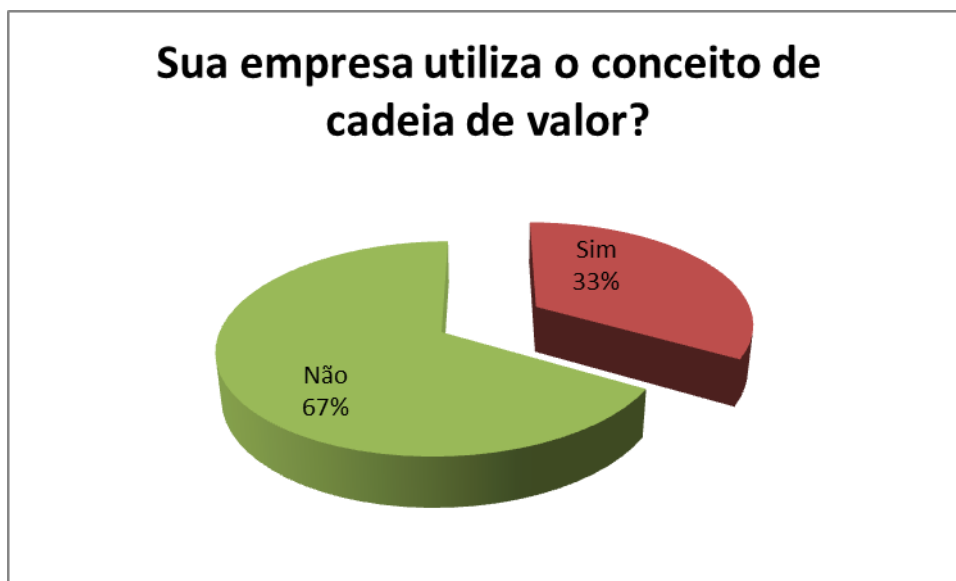
Fonte: Autor do presente artigo

Haja vista o exposto no gráfico acima, podemos perceber que 59,00% dos entrevistados estão ocupando cargos de presidência, 33,00% estão ocupando cargos de diretoria em diferentes áreas, e 8,00% estão ocupando cargos de assessoria de presidência. Estes dados nos mostram que a maioria dos pesquisados estão nos cargos máximos detidos por empresários juniores, e que

estes cargos exigem um maior tempo dentro da organização e resultados consideráveis para ocupar tais posições, o que nos possibilita inferir que são as pessoas com maior conhecimento holístico da empresa júnior, resguardando o contexto que cada um está inserida.

#### 4.2. Conhecimento do Conceito de Cadeia de Valor

O questionamento que gira em torno do conhecimento de cadeia de valor, que segundo Porter (1989, p.31) “é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”, onde se entende como estão as empresas juniores niveladas em termos de conhecimento sobre cadeia de valor, tornando-se possível desdobrar isso em empresas que utilizam este conceito e as que não utilizam o mesmo, a fim de posteriormente entender o motivo pelo qual se faz e pelo qual não se faz o uso de tal metodologia.



Fonte: Autor do presente artigo

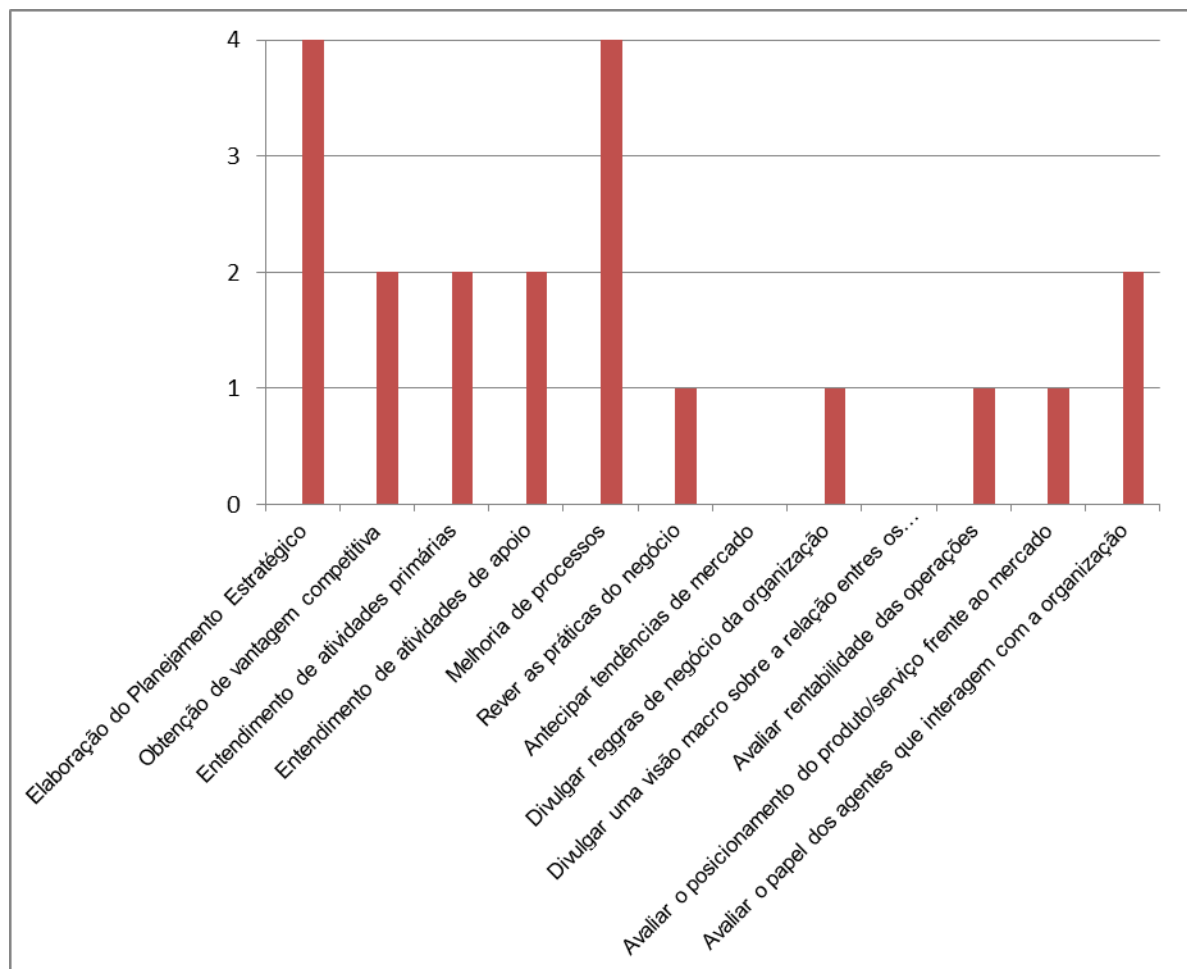
Das 12 empresas juniores pesquisadas, 67,00% delas não fazem uso da cadeia de valor em sua estrutura organizacional, e 33,00% fazem uso da mesma. Pode-se inferir que não há uma adesão significativa destas organizações no que tange aos conceitos de cadeia de valor concebidos por Porter, por fatores que serão explorados adiante, porém há também um número considerável de organizações que compreendem os benefícios de tal metodologia e a utilizam para entendimentos que também serão explorados a seguir.

### 4.3. Motivos da Utilização da Cadeia de Valor

Neste aspecto foram avaliados os fatores que levam as empresas juniores a fazer uso da Cadeia de Valor em sua estrutura organizacional, sendo elencados pelo pesquisador diversos fatores que poderiam contribuir para tal, e aberto um campo opcional para captar outras percepções fora das variáveis relacionadas. Não houve nenhuma resposta opcional, apenas as previamente elencadas pelo pesquisador.

Nesta etapa da pesquisa, só foi validada as organizações que utilizavam de fato a cadeia de valor na organização, sendo feito um direcionamento para que apenas elas respondessem os fatores que as levam a usar tal conceito.

O gráfico abaixo mostra os resultados desta parte da pesquisa, onde temos no eixo vertical o número de vezes que a resposta foi marcada, e no eixo horizontal os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno.



Fonte: Autor do presente artigo

Na pesquisa realizada, as respostas mais recorrentes dos pesquisados foi de que as empresas juniores do Distrito Federal que utilizam cadeia de valor fazem o uso do conceito por dois motivos principais: para elaboração do planejamento estratégico da empresa e; para a melhoria de processos mapeados dentro da cadeia de valor.

Ambos obtiveram quatro marcações, demonstrando que 100% das organizações que utilizam cadeia de valor, o fazem para elaborar seu planejamento estratégico ou melhorar seus processos.

A utilização da cadeia de valor para planejamento estratégico faz todo sentido, haja vista que através dela é possível compreender que “diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores, que divide a empresa em atividades distintas que ela executa”. (Porter, 1989)

Essa divisão permite visualizar as atividades de valor que constituem a vantagem competitiva da organização, possibilitando uma visão clara dos processos críticos de sucesso para que o produto final seja entregue conforme expectativas da empresa. “Atividades de valor, são, portanto, os blocos de construção de vantagem competitiva”. (Porter, 1989)

Segundo Porter com “o desenvolvimento da teoria e prática do planejamento estratégico, a maioria das empresas começou a reconhecer dois tipos de estratégia”.

Esses dois tipos de estratégia, que são as de unidade de negócio e as corporativas, relacionados com um diagnóstico de vantagem competitiva através da cadeia de valores, possibilita aos gestores um entendimento estratégico da organização para direcioná-las rumo às estratégias desejadas pela mesma.

A melhoria de processos é junto com o a elaboração do planejamento estratégico, é o motivo mais recorrente do uso de cadeia de valor, haja vista que a cadeia possibilita o entendimento macro de todos os processos da organização, desde os principais para a existência do negócio, até os que suportam essas atividades primárias.

Para Porter (1989, p.31) a cadeia é “uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”, que juntamente com sua construção gráfica, possibilita um entendimento geral de como funcionam os processos da organização e como ocorre a interação entre eles,

podendo ser feito um estudo aprofundado de mensuração de desempenho em cada processo, a fim de refinar suas atividades em prol de alavancar a geração de valor em cada atividade, pois para Miranda (2002, p. 202) “é necessário que as atividades das empresas que compõem a cadeia de valor sejam organizadas de forma eficiente e competitiva em relação às outras cadeias que competem com o mesmo consumidor final”.

Logo em seguida observa-se o uso da cadeia de valor para obtenção de vantagem competitiva, entendimento de atividades primárias e secundárias e avaliar o papel dos agentes que interagem com a organização, que aparecem em segundo lugar onde 50% das empresas juniores respondentes usam a cadeia de valor com este intuito.

A obtenção de vantagem competitiva hoje é algo visado pela grande maioria das organizações, e entender de que forma obter tal tipo de vantagem é uma grande lição que Porter (1989, p.36) nos mostra, pois “atividades de valor, são, portanto, os blocos de construção de vantagem competitiva”. Diz ainda que “O modo com que cada atividade é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador, e assim, para a diferenciação”. Assim sendo esta construção está muito ligada com a melhoria de processos, pois entender de que forma é possível construir a vantagem competitiva através das atividades que são executadas é fator crucial para a diferenciação frente aos concorrentes.

As atividades primárias são, segundo Porter (1989, p.34) “as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda”, e para se obter qualquer tipo alavancagem no desempenho nos processos internos, é necessário um entendimento consistente de que processos são fatores críticos de sucessos para a entrega do valor final do seu produto, e quais estão ligados diretamente a construção do mesmo.

As atividades de apoio, conhecidas também como secundárias, citadas pelos pesquisados, são igualmente importantes de serem estudadas, pois Porter (1989, p.34) diz que “as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesma, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e vários funções ao âmbito da empresa.” Estas atividades geram todos os insumos

necessários para a existência de toda a cadeia processual da organização, sendo vitais que existam, para dar base a outras atividades que agregam valor final ao produto, não podendo ser deixadas de lado, pois sua má execução provavelmente acarretará algum problema em algum momento da cadeia de atividades primárias.

A cadeia de valor possui diversos atores externos que interagem com ela, pois impactam em algum momento nas atividades primárias ou secundárias da empresa, e o entendimento de como isto acontece é fator essencial para o sucesso da execução do seu processo de negócio, pois assim como podem alavancar seu desempenho, esses atores também podem prejudicar, colocando em risco a excelência da eficácia do processo, e este fenômeno de entender esse relacionamento foi citado na pesquisa pelos respondentes em caráter igualitário com o entendimento de atividades primárias e secundárias, e obtenção de vantagem competitiva, que são fatores estratégicos dentro de qualquer organização.

Rever práticas de negócios, divulgar regras do negócio, avaliar rentabilidade das operações e avaliar o posicionamento do produto ou serviço correspondem a 25% das marcações das empresas juniores federadas a CONCENTRO.

A partir do momento em que é construída a cadeia de valor, é nítido perceber quais são as atividades que constroem sua vantagem competitiva, que Porter (1989, p.40) classifica em três grandes grupos:

- Direta: Atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação de força de vendas, publicidade e etc;
- Indireta: Atividades que tornam possível a a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência de forças de vendas e etc;
- Garantia de Qualidade: Atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeções, testes e etc.

E a partir do momento em que se tem a noção exata de como acontece o andamento das atividades que geram valor a determinado produto, é possível entender o momento atual e rever de que forma isso pode ser otimizado, ou de que forma é possível capturar oportunidades recorrentes do ambiente em que a empresa está inserida, ou afastar ameaças cuja organização possa vir a ser atingida.

A divulgação das regras de negócio, vem como um objetivo muito mais institucional do que estratégico, onde as organizações utilizam a metodologia de cadeia de valor para demonstrar aos atores interessados, de que forma é executado



o processo de negócio da empresa, e onde entra cada parte interessada neste processo, tornando esta visão muito mais presente no ambiente organizacional.

A avaliação da rentabilidade das operações, também marcado em 25% das pesquisas, é fator crucial para entendimento das práticas de negócio, pois possibilita enxergar principalmente qual o custo benefício de cada atividade da cadeia de valor em relação à geração de valor que cada uma dessas atividades tem no produto, necessitando como pré-requisito de um estudo aprofundado de cada atividade, acopladas segundo Porter (1989) em cinco grandes grupos para as atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços) e quatro grandes grupos para atividades de apoio (aquisição, desenvolvimento e tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa).

Avaliar o posicionamento do produto/serviço frente ao mercado também corresponde à marcação de 25% das empresas juniores respondentes, e nos traz a ideia de que através da percepção das relações que os processos tem entre si, é possível perceber que tipo de valor é gerado para o seu cliente final, identificando que tipos de valor são atribuídos ao seu produto ou serviço para que o cliente final tenha suas necessidades satisfeitas, conforme Porter

Não houve marcações no que diz respeito a antecipar tendências de mercado e divulgar uma visão macro sobre a relação entre os processos da organização.

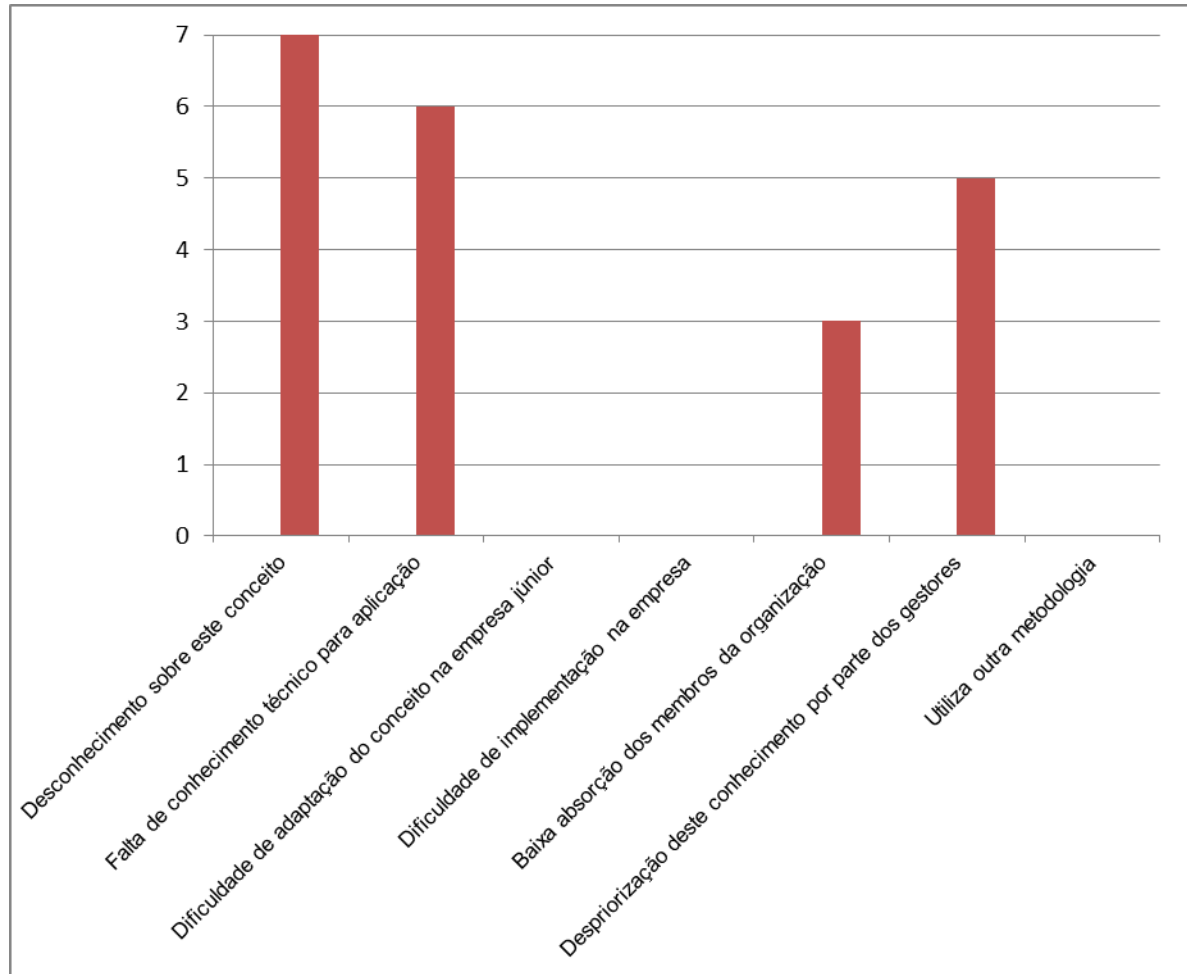
Logo se entende que não é foco de nenhuma empresa pesquisada divulgar para os atores interessados as relações entre os processos da organização, embora isso venha a acontecer em caráter menos explicativo quando tratamos de divulgar as regras do negócio, citado por 25% das empresas pesquisadas. Também não é foco de nenhuma empresa antecipar tendências de mercado, por motivos não conhecidos através desta pesquisa.

#### **4.4. Motivos da Não Utilização da Cadeia de Valor**

Devido a grande maioria das empresas juniores do DF não utilizarem a cadeia de valor na sua estrutura, deve-se entender que fatores contribuem para tal fenômeno, haja vista que como dito anteriormente mediante esta pesquisa, 67,00% das organizações não fazem uso desta metodologia.

Nesta etapa foram pesquisadas apenas as empresas que não utilizam esta cadeia, onde só verificamos as variáveis que influenciam a estas empresas, pois se tem por objetivo entender quais motivações que levar a refutar este método.

O gráfico a seguir demonstra que variáveis compõem as motivações pelas quais as empresas juniores não usam a cadeia de valor.



Fonte: Autor do presente artigo

O desconhecimento sobre o conceito de cadeia de valor é o principal motivo pelo qual não se faz uso da metodologia, que corresponde a 87,5% das empresas pesquisadas.

O conceito de cadeia de valor ainda é muito preso a pessoas que tem maior contato com temas relacionados a administração de empresas, e apesar de ser uma ferramenta importante para entendimento do negócio, ainda é muito pouco conhecida pelos responsáveis por gerir as empresas juniores, pois é feito uma

priorização muito mais na especificidade da área de atuação desta organização, do que na gestão propriamente dita.

A falta de conhecimento técnico para aplicação da cadeia de valor é o segundo fator que mais influencia a sua não utilização, sendo que 75% das empresas respondentes marcaram esta opção.

Mais uma vez o pouco conhecimento sobre este conceito impacta diretamente na sua implementação, pois aplicar algo que se tem pouco conhecimento no ambiente organizacional pode gerar entendimentos confusos e até mesmo posicionar o negócio da empresa de maneira equivocada frente aos interessados.

A despriorização deste conhecimento por parte dos gestores corresponde a 62,5% da resposta das empresas juniores pesquisadas, sendo o terceiro fator mais relacionado.

Este fenômeno é fato contundente dentro da pesquisa, deve-se a isso em parte pelo pouco conhecimento sobre os benefícios da utilização da cadeia de valor pelos gestores e parte ao foco dado as atividades específicas de cada curso dentro da organização, porém as razões que levam a esta despriorização não serão esclarecidas neste artigo, pois não era objetivo da pesquisa.

A baixa absorção dos membros da organização corresponde a 37,5% das empresas pesquisadas.

Este é um fator muito relacionado a capacidade de aprendizado da organização, que tem em seus membros papel primordial nisso, e por motivos também não esclarecidos na pesquisa, não é possível inferir o porquê das empresas juniores do Distrito Federal encontrarem dificuldades para absorver tal entendimento.

A dificuldade de adaptação deste conceito, a dificuldade de implementação na empresa e a utilização de outra metodologia não foram relacionadas por nenhuma empresa juniores nesta pesquisa.

Porém, estes três motivadores acima citados, estão intrinsecamente relacionados à falta de conhecimento da metodologia, ou aos demais elementos acima citados, pois são provavelmente causas das causas da não utilização da

cadeia de valor, e na pesquisa não foi foco identificar de que forma ocorre essa relação de causa e efeito, pois o instrumento de pesquisa não objetivou tal análise.

## 5. CONCLUSÃO

Tem-se no presente artigo, um estudo sobre o uso de cadeia de valor em empresas juniores do Distrito Federal, visto que é um conceito importante no que tange ao entendimento do negócio de maneira holística e estratégica, observando que tipo de atividades são desempenhadas para a obtenção de um determinado serviço ou produto, e como se dá a relação entre elas e os seus interagentes.

Com vistas ao problema proposto, após as pesquisas realizadas neste estudo, nota-se que existem inúmeras motivações que levam as empresas juniores a utilizar a cadeia de valor em benefício da alavancagem de desempenho em gestão, pois é uma metodologia rica no que diz respeito ao entendimento do processo de negócio da organização, e permite uma análise consistente em diversas perspectivas da forma com que a empresa está estruturada em prol do atingimento do diferencial competitivo, sendo possível enxergar como refinar atividades internas (primárias ou de apoio) para otimizar a obtenção da vantagem competitiva através da agregação de valor ao(s) produto(s) ou serviço(s) proposto(s).

Notou-se também que existem inúmeros fatores que levam as organizações a não utilizarem o conceito de cadeia de valor em sua estrutura organizacional, e que este fenômeno permite uma série de outros estudos para melhor entendimento do mesmo, porém já é possível afirmar que a falta de conhecimento acerca da concepção de Michael Porter sobre cadeia de valor é fator preponderante para tal acontecimento.

Em resposta ao problema: De que forma as empresas juniores do Distrito Federal podem utilizar a cadeia de valor para alavancar a gestão? Pode-se inferir que a utilização da cadeia de valor em empresas juniores do Distrito federal muito se dá pelo entendimento aprofundado dos processos que a mesma executa, e na sua melhoria contínua vista de forma estratégica pelas organizações para sempre estar fazendo o melhor que pode ser feito.

O objetivo geral deste artigo foi demonstrar de que maneira a cadeia de valor pode ser um instrumento de melhoria na gestão das empresas juniores do Distrito Federal. Os objetivos específicos foram de conceituar o que é empresa júnior; de explicar a cadeia de valor; e de analisar os fatores principais que levam as empresas juniores do Distrito Federal a utilizar e a não utilizar a cadeia de valor.

O objetivo geral foi completamente alcançado neste artigo, pois identificamos todos os fatores que levam as empresas juniores federadas a CONCENTRO (Federação de Empresas Júnior do Distrito federal) a utilizar a cadeia de valor em prol da alavancagem do desempenho na gestão da organização, fazendo uma relação direta com os benefícios que de tal metodologia com o desempenho satisfatória que a mesma pode gerar.

Os objetivos específicos foram completamente alcançados e tiveram seu foco atingido, haja vista que se conseguiu conceituar empresa júnior, abordando seu histórico, seus conceitos ao longo de sua história e sua atual conjuntura; de explicar a cadeia de valor, e como se dá sua utilização em caráter estratégico para a melhoria de atividades que agregam valor a uma determinada organização; de analisar os fatores principais que podem levar as empresas juniores do Distrito Federal a utilizar a cadeia de valor e apontar alguns dos motivadores da não utilização da cadeia de valor.

As limitações desse artigo giraram em torno do tempo e disponibilidade dos membros das empresas juniores para responderem aos questionários, pois era intuito que obtivesse 100% de respostas das empresas federadas a CONCENTRO, porém a pesquisa abarcou a 75% das empresas juniores nesta condição, o que ainda corresponde a um alto número de empresas respondentes.

O estudo foi de grande relevância, pois viabilizou um entendimento global sobre de que forma as empresas juniores do Distrito federal estão posicionadas frente a este conceito de cadeia de valor, contribuindo para identificar que fatores que levam as mesmas a fazer uso desta metodologia e também que levam a não fazer uso da mesma, sendo importante esta análise a fim de dar insumos para verificar que tipo de benefícios os gestores dessas empresas obtém com esta decisão, verificação esta proposta a ser feita em estudos posteriores a este.

## REFERÊNCIAS

BRASIL JÚNIOR. *Conceito Nacional de Empresas Júniores*. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos> .

Acesso em: Setembro de 2012.

BRASIL JÚNIOR. *Sobre a Brasil Júnior*. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br/site/brasiljunior> .

Acesso em: Setembro de 2012.

EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Histórico*. Disponível em: <http://ejfgv.com.br/site/12-institucional> .

Acesso em: Setembro de 2012.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAIRESSE, Rael. *Censo e Identidade: Identificando a Realidade do Movimento Empresa Júnior*. Mensagem recebida por [leonardohaag@concentro.org.br](mailto:leonardohaag@concentro.org.br) em 29 de Setembro de 2012.

MIRANDA, Luiz Carlos. *Gerenciamento da cadeia de valor*. Porto Alegre: Bookman 2002.

MOSCOZO, Patrícia. *DNA Jr*. Mensagem recebida por [leonardohaag@concentro.org.br](mailto:leonardohaag@concentro.org.br) em 11 de Setembro de 2012.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

## APENDICE A

Olá, meu nome é Leonardo Haag, sou estudante do UniCEUB e estou realizando uma pesquisa junto aos membros diretores das empresas juniores do Distrito Federal.

Você foi escolhido por ser membro da Diretoria Executiva da sua organização, ou por estar diretamente ligado ao tema da pesquisa pelo papel que ocupa, para fornecer informações sobre o conceito de cadeia de valor.

Você estaria disposto a responder algumas perguntas curtas sobre este tema? Por favor, sinta-se livre para expressar suas opiniões, porque não há respostas corretas e incorretas. O questionário que preencheremos hoje não será marcado de qualquer maneira que possa identificá-lo.

1) Você pertence a alguma empresa júnior federada a Concentro?

Sim [ ] Não [ ]

2) Qual cargo você ocupada dentro da sua empresa júnior?

[ ] Presidência

[ ] Assessoria de Presidência

[ ] Diretoria Executiva

3) Segundo Porter, cadeia de valor "é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto". Sua empresa júnior utiliza este conceito para entender que atividades são essas?

Sim [ ] Não [ ]

**\*Se sim, seguir para a pergunta 4, se não, seguir para a pergunta 5.**

4) Com que objetivo sua empresa júnior utiliza o conceito de cadeia de valor? Marque quantas opções julgar relevante.

- [ ] Elaboração do planejamento estratégico
- [ ] Obtenção de vantagem competitiva
- [ ] Entendimento de atividades primárias
- [ ] Entendimento de atividades de apoio
- [ ] Melhoria de processos
- [ ] Rever as práticas de negócio
- [ ] Antecipar tendências de mercado
- [ ] Divulgar as regras de negócio da organização
- [ ] Divulgar uma visão macro sobre a relação entre os processos da organização
- [ ] Avaliar rentabilidade das operações
- [ ] Avaliar o posicionamento do produto/serviço frente ao mercado
- [ ] Avaliar o papel dos agentes que interagem com sua organização
- [ ] Outros

Caso existam outros fatores para que a cadeia de valor seja utilizada na sua empresa júnior, cite abaixo.

---

---

5) Quais fatores levam sua empresa júnior a não utilizar a cadeia de valor? Marque quantas opções julgar relevante.

- [ ] Desconhecimento sobre este conceito
- [ ] Falta de conhecimento técnico para aplicação
- [ ] Dificuldade de adaptação do conceito na empresa júnior
- [ ] Dificuldade de implementação na empresa
- [ ] Baixa absorção dos membros da organização
- [ ] Despriorização deste conhecimento por parte dos gestores
- [ ] Utiliza outra metodologia
- [ ] Outros

Caso existam outros fatores para que a cadeia de valor não seja utilizada na empresa júnior, cite abaixo.

---

---