



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-
FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS EM
CONSULTORIA JÚNIOR NO DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO
PRÓPRIO.**

ANDRÉ MIGUEZ DIAS DA SILVA BRAGA
RA21250523

Brasília
2016

ANDRÉ MIGUEZ DIAS DA SILVA BRAGA

**A UTILIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS EM
CONSULTORIA JÚNIOR NO DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO
PRÓPRIO.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

**Orientador: Prof Msc. Marcelo
Cordeiro**

**BRASÍLIA
2016**

ANDRÉ MIGUEZ DIAS DA SILVA BRAGA

**A UTILIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS EM
CONSULTORIA JÚNIOR NO DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO
PRÓPRIO.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Msc. Marcelo Cordeiro

Brasília, Maio de 2016.

Banca Examinadora

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

RESUMO

O Movimento de Empresa Júnior (MEJ) tem proporcionado, através das empresas juniores (EJs), um ambiente em que universitários podem colocar em prática a teoria aprendida em sala de aula. Com isso, esses universitários saem do movimento transformados e com uma visão de que podem transformar o ambiente em que estão inseridos através do empreendedorismo. Nesse contexto, esta pesquisa teve o objetivo de realizar um estudo de caso focado em um pós-júnior que abriu o seu próprio negócio, para entender como um consultor júnior utiliza conhecimentos adquiridos em consultoria no desenvolvimento de um negócio próprio. A partir da pesquisa, percebe-se que o pós-júnior adquiri conhecimentos e competências como consultor que não se adquiri em sala de aula. O trabalho também identifica alguns pontos de atenção que a EJ estudada deveria abordar para que seus empresários juniores saiam de fato completamente capazes de empreender.

Palavras-chave: Empresa Júnior; Movimento de Empresa Júnior; Empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil passa por uma de suas maiores crises política e econômica. Com isso, o país sofre com a recessão e conseqüentemente aumento o número de desempregados.

Segundo o G1 (2016), neste ano o Produto Interno Bruto (PIB) deve sofrer uma queda de 3,8%, a inflação deve ultrapassar o teto de 6,5% e mais de 11 milhões de trabalhadores estão desocupados. Para sair desta situação econômica existem muitas alternativas que se podem seguir, e uma delas é o empreendedorismo. “Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico”. (CHIAVENATO, 2008, p.4).

Entendendo esta situação, o Movimento de Empresa Júnior (MEJ) tem sido um grande formador de universitários empreendedores no País. Segundo a Brasil Júnior (2013), todo ano passam aproximadamente 11.400 empresários júniores pelo movimento. De acordo com Carvalho (2015), 34,9% desses empresários júniores gostariam de abrir sua própria empresa, porém apenas 14,3% de fato abrem a própria empresa.

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar como um consultor júnior utiliza conhecimentos adquiridos em consultoria no desenvolvimento de um negócio próprio. Para responder, foram definidos quatro objetivos específicos; identificar quais competências e conhecimentos foram adquiridos pelo consultor na empresa júnior (EJ); identificar a maneira como essas competências e conhecimentos foram adquiridos e internalizados; entender como o pós-júnior transfere esses conhecimentos e competências para o próprio negócio; e descobrir se os conhecimentos e competências adquiridas na EJ foram suficientes no momento de empreender.

O tema apresentado nesta pesquisa tem grande importância, pois se trata de universitários que fazem parte do maior movimento empreendedor e estudantil do país. É essencial analisar como este movimento está cumprindo de maneira efetiva com sua missão de formar empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil, e assim esta pesquisa analisa especificamente como o pós-júnior transfere parte do que aprendeu para o empreendimento próprio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

2.1.1 Histórico do conceito

Sem dúvida nenhuma o empreendedorismo é um dos fenômenos mais importantes para o desenvolvimento de uma comunidade, de um país e do mundo. Especialmente em momentos de crise, pois é o empreendedorismo que cria novos modelos de negócios, novos empregos e acaba ocasionando o crescimento da economia.

Dornelas (2005), cita o exemplo de Marco Polo como o primeiro grande empreendedor, pois se arriscou desbravando novas rotas comerciais para o Oriente com um investimento de terceiro (capitalista).

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Sendo que este não assumia grandes riscos, apenas gerenciava os projetos através da utilização dos recursos disponíveis, quase sempre oriundos do governo em questão. (CRUZ, 2005, p. 29)

Provavelmente com o início da industrialização, ocorrida no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. Cruz (2005), cita Thomas Edison como o empreendedor que necessitava que um investidor (capitalista) financiasse seus projetos e pesquisas no campo da eletricidade e da química.

Para Dornelas (2008), ainda ao final do século XIX e início do século XX, administradores e empreendedores ainda eram confundidos como hoje também são em alguns momentos. Para ele, o administrador é aquele faz o planejamento, paga os colaboradores, dirige a empresa, mas isso é feito para um capitalista. O empreendedor deve de fato ser um grande administrador, mas ele possui um diferencial, algumas características e vontades que só o empreendedor tem.

No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo. (DORNELAS, 2008, p. 1)

2.1.2 Características

Para que o fenômeno do empreendedorismo ocorra é necessária à figura do empreendedor, que é uma pessoa de fato diferenciada das demais, pois deve ser uma pessoa disposta a assumir riscos e deve saber lidar com eles. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as ideias na posse de um empreendedor se tornam em um diferencial competitivo, pois o empreendedor tem o diferencial de conseguir colocar as ideias em prática.

“Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico”. (CHIAVENATO, 2008, p.4). Ainda segundo Chiavenato (2008), o empreendedor é aquele que tem a capacidade de enxergar as oportunidades que o mercado está oferecendo em uma dada situação e através de suas competências conseguir tirar suas ideias e sonhos do papel e com isso trazer benefícios para si e também para as pessoas, comunidades e cidades à sua volta. Além disso, o empreendedor possui três importantes características: Primeiramente, possui necessidade de realização, ou seja, é aquela pessoa que tem o desejo de realizar algo que sonha e sabe que deve fazer isso com um padrão de qualidade extremamente elevado gostando de competir. Em segundo lugar, possui disposição para assumir riscos, como financeiros, familiares e o risco do fracasso que mexe muito com o psicológico fazendo com que ele tenha noção de se arriscar apenas em situações que ele acredita ter capacidade de alcançar o resultado desejado. A terceira característica é a autoconfiança, ou seja, é a noção de que suas habilidades conseguirão resolver os problemas através de muito foco.

Para Dornelas (2005), o empreendedor possui uma visão de futuro muito desenvolvida, com isso, toma decisões mais rápidas e com maior assertividade além de conseguir transformar seus sonhos, que são complexos e abstratos, em projetos concretos e funcionais. Nos momentos conturbados e imprevisíveis o empreendedor se destaca e encontra soluções inovadoras que trazem inúmeros benefícios para ele e para a sociedade.

“O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”. (KIRZNER apud DORNELAS, 2008, p. 22). Ou seja, as

oportunidades são identificadas, pois o empreendedor entende a importância de estar sempre aumentando seu conhecimento através de estudos e novas experiências, pois assim ele terá a maior capacidade de entender os mais diferentes pontos de vista sobre um só problema e assim identifica a oportunidade encontrando a solução mais inovadora e efetiva para o dado momento.

Com tantas características, os estilos de empreendedores acabaram sendo pesquisados. Para Smith apud Chiavenato (2008), existe o empreendedor artesão, ou seja, é aquela pessoa que é extremamente boa tecnicamente em alguma coisa e decide abrir o próprio negócio apenas com essas habilidades técnicas. Por exemplo, um senhor que cozinha muito bem e é sempre elogiado pelos amigos decide abrir um restaurante. Infelizmente existe a possibilidade de em pouco tempo esse negócio não prosperar, devido à falta de conhecimentos gerenciais, estratégias de venda, medo de dividir as responsabilidades e assim centralização excessiva. O outro tipo de empreendedor é o oportunista, esse também possui conhecimento técnico, mas entende a importância de ampliar o campo de visão e buscar conhecimentos gerenciais, de estratégia. Esse tipo de empreendedor sabe a hora de delegar certas tarefas para pessoas mais capacitadas que ele, controla e se preocupa com o lado financeiro e com isso o negócio tem maiores chances de prosperar.

Dornelas (2005), ainda cita que através de uma oportunidade o empreendedor tem a capacidade de melhorar o ambiente econômico e social onde vive, pois com a criação de um novo negócio o empreendedor consegue gerar empregos e consequentemente mais renda. Outra característica que está sempre presente é a capacidade de utilizar com criatividade os recursos disponíveis para capitalizar o empreendimento, sempre assumindo riscos calculados e a possibilidade do fracasso, além de ter muita paixão pelo trabalho.

2.2 Movimento de Empresa Júnior Brasileiro

O Movimento de Empresa Júnior (MEJ) surgiu na França no ano de 1967, pois os estudantes queriam sair da teoria apresentada em sala de aula e colocar em prática o conhecimento adquirido. Com isso, surgiu a *Junior ESSEC Conseil*, primeira empresa júnior. Após se espalhar pela Europa e pelo mundo, em 1988 o movimento chega ao Brasil com a fundação da Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo

Devido ao rápido crescimento do movimento no Brasil, em 2003 estudantes

criaram a Brasil Júnior, que é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores que representa todas as Empresas Juniores (EJs) do País. “A organização é responsável por incentivar e dar suporte às EJs brasileiras, a fim de potencializar o desenvolvimento da Rede e tornar o Movimento reconhecido por toda a sociedade”. (CONCENTRO, 2014). Uma das diretrizes do Movimento em todo o mundo é que o empresário júnior trabalhe de forma voluntária, ou seja, não existe remuneração financeira e sim o desenvolvimento profissional e pessoal, pois em uma empresa júnior os consultores realizam projetos para clientes de verdade, os projetos são cobrados e todo dinheiro é revestido para manter a EJ, desenvolver os membros e realizar projetos sociais. O estudante também participa da gestão da empresa júnior através de cargos de liderança que ele pode alcançar dentro de sua EJ, ou seja, o consultor pode aprender realmente como botar em prática o planejamento estratégico da empresa e a ser responsável por toda uma equipe.

Empresa Júnior é um espaço de aprendizagem para acadêmicos dos mais diversos cursos universitários, que proporciona aos estudantes uma aproximação com o mercado de trabalho. É uma organização autônoma vinculada a uma instituição de ensino superior, gerida por alunos de graduação. (LUNA et al., 2014)

Luna et al. (2014) diz que fazer parte de uma EJ, possibilita que o universitário coloque em prática os conhecimentos apresentados em sala de aula. Ainda comenta que a EJ tem o objetivo de desenvolver o conhecimento técnico do empresário júnior, despertar o espírito empreendedor, além de proporcionar para o empresário júnior um ambiente que permita o contato direto com o mercado de trabalho e a construção de uma rede de contatos profissionais interessante.

Segundo a Brasil Júnior (2016), atualmente em nosso país são mais de 11,400 empresários juniores que estão espalhados em 311 EJs confederadas ao Órgão, divididos em 18 federações. Essas EJs realizaram aproximadamente 2,800 projetos pelo país. Somente em 2015, foram realizados cerca de 2.700 projetos e consultorias desse tipo, com a participação de mais de 11.000 universitários de todo o país, movimentando por volta de R\$10 milhões na economia.

Hoje em dia as empresas juniores são certificadas pela Lei 437/2012. Segundo a Brasil Júnior (2016), a Lei garante as empresas juniores a disponibilização de um espaço físico gratuito, o apoio de professores orientadores em projetos externos e inclusão das atividades da EJ no conteúdo acadêmico dos cursos.

A Brasil Júnior, órgão máximo do MEJ no Brasil tem como um dos objetivos formar empreendedores. A missão da Brasil Júnior é “Representar o movimento empresa Júnior e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o Brasil.” O empreendedorismo também está presente nos valores da organização, que é de acordo com a Brasil Júnior (2015), “Postura empreendedora, para formar empreendedores no MEJ é necessário que sejamos empreendedores. Inconformados, visão para oportunidades, pensamento inovador e capacidade de realização são características que nos definem.” Para proporcionar o empreendedorismo, a Brasil Júnior trabalha com três frentes principais: aprendizagem por gestão, aprendizagem por projetos e formação empreendedora.

Em relação à aprendizagem por gestão, em qualquer EJ o empresário Júnior tem a oportunidade de trabalhar suas competências gerenciais quando começa a gerir um projeto para algum cliente, de assumir cargos de liderança, de ter contado direto com a estratégia da empresa, passando a entender a importância de planejamento estratégico, objetivos estratégicos, metas e indicadores e de ainda aprender a lidar com pessoas como líder e exemplo para a equipe. “A experiência em gestão cria a oportunidade do empresário liderar, gerir e cobrar. Gestão se aprende fazendo, errando muito, mas sempre buscando acertar”. (BRASIL JÚNIOR, 2014, p. 6)

Em relação à aprendizagem por projetos, quando o empresário Júnior entra na EJ ele imediatamente começa a receber capacitações e treinamento para realizar projetos para clientes externos. Quando se realiza um projeto externo, o membro passa a desenvolver suas competências técnicas e enxergar seu real impacto quando abre ou ajuda a empresa do cliente. “No Aprendizado por Projetos, a execução visa à geração de valor para o cliente e completa o desenvolvimento de competências técnicas”. (BRASIL JÚNIOR, 2014, p. 6)

Em relação à formação empreendedora, durante sua atuação no MEJ o empresário Júnior aumenta muito sua rede de contatos em sua participação ativa na rede, em eventos, projetos, entre outros ambientes. O membro passa a mudar seu ponto de vista de acordo com seus valores e assim passa a ter um propósito particular dentro do movimento. Não quer dizer que isso aconteça com todas as pessoas que passam pelo movimento, mas quem participa ativamente entende o potencial da rede, do movimento e passa a querer de alguma forma transformar a realidade do País.

Isso desenvolve competências empreendedoras no universitário, como a capacidade de assumir riscos calculados, o inconformismo, visão para

oportunidade, pensamento inovador, entre outras. (BRASIL JÚNIOR, 2014, p. 6)

2.3 Conhecimento Individual e Organizacional

De maneira a verificar como o pós-júnior adquire e transfere seus conhecimentos obtidos no Movimento Empresa Júnior para o seu próprio negócio o estudo do conhecimento individual e organizacional se faz necessário.

O conhecimento é de extrema relevância para se obter sucesso empresarial. Para fazer qualquer coisa bem feita é necessário um conhecimento mínimo. Com isso, o conhecimento deve ser passado à frente, transferido de pessoa para pessoa, da pessoa para a organização e da organização para a pessoa.

Para melhor definir o conhecimento, se faz necessário entender a diferença entre dado, informação e conhecimento.

Normalmente tratam-se esses conceitos em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para se fazer previsões. (TUOMI apud SILVA, 2004)

“De acordo com esse sentido, os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento”. (SILVA, 2004, P. 144)

Nonaka e Takeuchi (2008) trazem o raciocínio dialético no processo de criação do conhecimento. Segundo os autores o raciocínio dialético se origina através de uma mudança no ambiente focando nos opostos. As mudanças são geradas a partir de um conflito entre ideias opostas.

A dinâmica do conhecimento dialético acontece da seguinte forma.

O ponto inicial do movimento dialético é a *tese*. O próximo estágio é para que essa tese mostre-se inadequada ou inconsistente. É a oposição ou negação do primeiro estágio e, portanto, é conhecida como *antítese*. O segundo estágio, então, também demonstra ser inadequado ou inconsistente. Assim, resulta um terceiro estágio, conhecido como *síntese*. É neste estágio que a tese e a *antítese* prévias reconciliam-se e transcendem. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, P. 21)

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008) para melhor entendimento do tema, os opostos na realidade apenas aparentam ser opostos. Para explicar, os autores utilizam o exemplo da claridade e da escuridão e mostra que um não existiria sem o outro, ou seja, a escuridão só existe por que a claridade existe e com isso acabam se tornando dependentes um do outro, sendo que um pode ser encontrado no outro, pois toda escuridão tem uma luz e em toda claridade haverá uma escuridão. Nesse sentido, o

conhecimento tácito e explícito são dois extremos que se complementam e existem um dentro do outro.

“O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhados na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificação de produtos ou manuais”. (NONAKA; TAKEUCHI; 2008, p. 19). Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido para outras pessoas.

“O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difíceis”. (NONAKA; TAKEUCHI; 2008, p. 19). “O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora”. (NONAKA; TAKEUCHI; 2008, p. 19).

Para que o conhecimento seja transmitido para a organização e se torne uma vantagem competitiva existem algumas formas de transmissão do conhecimento. “O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos”. (NONAKA; TAKEUCHI; 2008, p. 25). Para que o conhecimento seja transferido de tácito para explícito, de explícito para tácito e do indivíduo para um grupo de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), se faz necessário a “espiral do conhecimento”, com suas quatro formas de conversão.

- (1) *socialização*: de tácito para tácito;
- (2) *externalização*: de tácito para explícito;
- (3) *combinação*: de explícito para explícito;
- (4) *internalização*: de explícito para tácito. (NONAKA; TAKEUCHI; 2008, p. 24).

A figura 1 apresenta esses quatro tipos de conversão que são explicados abaixo.

- **Socialização**: Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), é a transmissão de conhecimento tácito para tácito, ou seja, um indivíduo que possui um conhecimento extremamente pessoal, profundo e enraizado como, por exemplo, um padeiro que faz o manuseio da massa do pão de uma maneira única e que ele mesmo desenvolveu durante anos e essa técnica faz com que o pão dele seja o melhor da cidade. Para passar esse conhecimento é necessário que o padeiro troque informações com o

aprendiz e através de observação, imitação e prática, o aprendiz pode conseguir adquirir tal conhecimento. É verdade que o aprendiz aprende as habilidades do mestre. Mas nem um nem outro ganham *insight* sistemático no conhecimento do seu artesanato. “Como seu conhecimento nunca se torna explícito, não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo”. (NONAKA; TAKEUCHI; 2008, p. 43)

- Externalização: É a transmissão de conhecimento tácito para explícito, seguindo o exemplo do aprendiz que adquire o conhecimento de como manusear a massa do pão da mesma forma que o mestre para chegar à qualidade desejada. O aprendiz consegue converter em conhecimento explícito através de uma máquina que faz o manuseio da massa exatamente da mesma forma que ele aprendeu, com isso, o conhecimento pode ser facilmente transmitido para toda a organização. Ainda existem outras maneiras de se transferir esse conhecimento, como em treinamentos, que possibilitam atingir um número bom de pessoas.
- Combinação: De conhecimento explícito para conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (2008), explicam que essa forma de conversão possibilita a criação de um novo conhecimento explícito através de uma combinação. Por exemplo, a criação de um relatório de vendas é resultado da análise de vários outros documentos que já existiam dentro da organização e isso faz com que o conhecimento se amplie.
- Internalização: É a transmissão de conhecimento explícito para tácito. Esse tipo de conversão ocorre quando o indivíduo passa a utilizar diariamente tal conhecimento e com o passar do tempo aquilo vai se tornando natural, automático, ou seja, já faz parte dos conhecimentos enraizados do indivíduo.



Figura 1: Espiral do Conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que a criação do conhecimento organizacional deve ocorrer de acordo com um processo padronizado em que o conhecimento gerado pelo colaborador seja compartilhado e entendido pelo grupo através das quatro formas de conversão e, com isso, a organização precisa garantir um ambiente propício para que isso se concretize. Deve-se deixar claro que nesse processo o conhecimento sofre alterações com os pontos de vista diferentes dos colaboradores e se torna mais completo e efetivo. Com isso entende-se que “o indivíduo é o “criador” do conhecimento e a organização é o “amplificador” do conhecimento”. (NONAKA; TAKEUCHI; 2008, p. 26).

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi realizado estudo de caso exploratório, por se tratar de estudar como um indivíduo transferiu os conhecimentos adquiridos na Empresa Júnior para o seu próprio empreendimento.

Este estudo de caso foi baseado em um caso específico que foi pesquisado a fundo para entender o caso como um todo. Segundo Gil (2008), o estudo de caso é focado em um ou poucos indivíduos para que haja maior profundidade e detalhamento do fenômeno estudado.

Esta pesquisa é classificada como exploratória, “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27). Esta pesquisa também foi considerada exploratória porque foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para descrever experiências vivenciadas pela empreendedora e uma análise de ferramentas utilizadas pelo pós-júnior no período em que esteve na EJ, de maneira a se entender melhor como e quais competências foram desenvolvidas.

A abordagem do problema foi considerada qualitativa, pois visou-se aprofundar sobre um novo fenômeno.

“A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social.” (RICHARDSON, 1999, p. 79)

A técnica para a coleta de dados foi à entrevista semiestruturada com perguntas pré-estabelecidas, que têm o objetivo de nortear a conversa de acordo com o problema estudado para assim entendê-lo. Toda a entrevista foi gravada e feita de maneira presencial para maior possibilidade de coletar todos os insumos necessários e também garantir a qualidade das informações. Segundo Gil (2008), a entrevista semiestruturada visa se aprofundar em fatos já ocorridos e vivenciados pelos entrevistados. Também foi realizada uma pesquisa documental em cima de descrições das ferramentas que o pós-júnior utilizou durante sua trajetória no MEJ.

Os temas das perguntas pré-estabelecidas se basearam no Programa de Excelência em Gestão (PEG). Segundo a Brasil Júnior (2015), o PEG visa capacitar o empresário júnior de acordo com os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O PEG é um questionário que todas as EJs devem responder e tem como objetivo avaliar como a EJ está desempenhando suas atividades voltadas à liderança, estratégia, clientes, informação e conhecimento, pessoas e processos. Essas perguntas foram adaptadas ao momento em que o pós-júnior abriu a empresa para entender de que forma ele utilizou os conhecimentos adquiridos no MEJ e se foram suficientes ou não na abertura do próprio negócio. A entrevista também tem perguntas voltadas a qual EJ o pós-júnior fez parte, os cargos que ele ocupou, os principais aprendizados com essas experiências, as capacitações que ele recebeu da EJ e os projetos mais impactantes que o entrevistado participou. Para analisar a maneira como o conhecimento foi utilizado e transferido pelo pós-júnior, a entrevista se baseou também na abordagem da Espiral do Conhecimento que mostra como o conhecimento

peçoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa toda.

Nonaka e Takeuchi (2008), explicam que através das quatro formas de conversão da Espiral do Conhecimento, a organização faz com que o conhecimento gerado pelo indivíduo seja expandido para o restante da empresa.

O universo de pesquisa foi composto por uma consultora júnior que reside na cidade de Brasília e que ao sair de sua EJ abriu o seu próprio negócio. O empreendimento se trata de uma cafeteria localizada em Brasília, na Asa Norte.

Depois de realizada a entrevista, as respostas foram interpretadas e codificadas de acordo com a codificação da teoria fundamentada nos dados. “Codificar significa categorizar segmentos de dados com uma denominação concisa, simultaneamente, resume e representa cada parte dos dados.” (CHARMAZ, 2009, p. 69). A técnica utilizada para a codificação foi à codificação linha a linha. Segundo Charmaz (2009), a codificação linha a linha permite ao pesquisador identificar dados expressivos para que a análise seja mais profunda e que todas as ideias geradas na entrevista sejam consideradas. Para melhor compreensão, os códigos gerados foram divididos em categorias e posteriormente explicados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Ferramentas acessadas na Empresa Júnior

Durante a trajetória de dois anos que a entrevistada percorreu na EJ, ela teve acesso a ferramentas de trabalho que a auxiliaram durante as tarefas diárias, na realização de projetos e na gestão da área de Administrativo Financeiro. Essas ferramentas possibilitaram o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais da entrevistada.

As ferramentas que a entrevistada teve acesso foram:

- Planilhas de Excel: As planilhas eram utilizadas para a gestão do planejamento financeiro anual da EJ. Também foram elaboradas planilhas para realizar as precificações dos projetos internos, além das planilhas criadas para projetos externos. Foram elaboradas planilhas que possibilitaram descobrir a viabilidade financeira de um negócio, ou seja, calcular todos os gastos e custos do cliente para identificar o ponto de

equilíbrio, e analisar com as projeções de receitas futuras para descobrir a viabilidade do empreendimento.

- Avaliação de desempenho 360º: Como diretora, a entrevistada teve acesso a esta ferramenta que proporciona o líder avaliar e ser avaliado pelos seus liderados, além de o próprio indivíduo se avaliar. O objetivo é gerar insumos necessários para identificar os pontos fortes e os pontos de melhoria para que sejam elaborados planos de ação e o indivíduo possa trabalhar e se desenvolver.
- Matriz SWOT: Durante elaboração de planejamento estratégico a entrevistada teve acesso a esta ferramenta. O objetivo é analisar por meio dos pontos fortes e fracos o ambiente interno da empresa. Também se avalia o ambiente externo que a empresa está exposta.
- Balance Scorecard (BSC): É a ferramenta de gestão da estratégia que a EJ utiliza. O BSC tem o objetivo de traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos estratégicos e metas que são medidas através de indicadores de desempenho. A entrevistada utilizava esta ferramenta para a gestão dos objetivos estratégicos vinculados à área de Administrativo e Financeiro, ou seja, era responsabilidade dela analisar através dos indicadores os resultados alcançados e tomar decisões.

4.2 Categorização e análise dos códigos criados na entrevista

A análise foi separada pelas categorias de códigos que mais se destacaram durante a codificação linha a linha. Abaixo são apresentadas as categorias de códigos e alguns trechos de entrevistas que as definem. Em seguida as categorias serão analisadas e explicadas para melhor entendimento do caso.

RESULTADOS DAS CATEGORIAS	
CATEGORIAS	RESPOSTAS
Falta de preparo da EJ	<p>“No início desse processo trainee, foi muito a resolução dos cases, só que a empresa não estava bem estruturada neste processo e tinha pouca gente que fazia parte da empresa então foi uma coisa bem informal, mas bem rígido.”</p> <p>“Não teve nenhum treinamento, e sim na prática, eu nunca fui uma pessoa tímida em conversar, negociar, eu via muito o cliente</p>

	<p>de igual pra igual e isso me trazia uma confiança e respeito. Muitas vezes eu via algumas pessoas mais tímidas que vinham comigo e acabavam tendo muita dificuldade se submetendo a situações desnecessárias.”</p> <p>“Era feito de maneira muito informal, não tinha nenhum processo estruturado para isso, mas quando identificávamos algum diferencial em um membro ele tinha o dever de preparar uma capacitação para o restante da área ou empresa em alguns casos.”</p>
Falta de confiabilidade dos conhecimentos adquiridos	<p>“Então nós tivemos certa dificuldade de entender os processos da área e pegar esse conhecimento de quem já estava lá. Com isso, o Presidente da época, o Marcelo Tagliari que passou para nós tudo o que acontecia, o que tínhamos que fazer, mas como ele era presidente ele não tinha muito tempo para ficar com a gente ali.”</p> <p>“Então eu me vi em algumas posições que às vezes eu pensava que havia desenvolvido a minha liderança, mas na verdade eu preciso desenvolver e provar que eu sou um líder em um ambiente hostil à liderança.”</p>
Resolução de problemas na prática torna o conhecimento tácito	<p>“Foi na prática durante um ano que eu consegui desenvolver essa competência, para estar sempre melhorando, havia os feedbacks.”</p> <p>“Utilizamos ferramentas com SWOT e BSC em imersões para a construção da estratégia e foi bem difícil e desgastante, mas foi muito proveitoso.”</p> <p>“Com a prática em reuniões você acaba lidando com pessoas diferentes e começa a pegar manhas pra saber se o cliente está te enrolando, se está entendendo o que você está falando, é uma malícia.”</p> <p>“Ah! Teve um projeto que eu realizei quando era consultora que ele não havia sido finalizado que foi com o Real Pannels e deu muito trabalho, esse eu coloquei a mão na massa mesmo, tivemos que realizar vários relatórios, mas não chegamos a apresentar esse projeto pra ele. O projeto era uma viabilidade financeira, onde o professor do Ceub foi o conselheiro do projeto.”</p>
Vivência de “experiência” empresarial	<p>“Outra competência que foi desenvolvida na diretoria foi aprender a se relacionar com o cliente, desenvolver um linguajar diferenciado, uma postura para lidar com o cliente e negociar. No início tínhamos muito a mania de ceder, pois éramos juniores e estudantes, mas não, mesmo sendo júnior e alunos, nós éramos profissionais.”</p> <p>“Com a experiência de diretora passei a aprender a lidar com meus liderados e querer saber se estavam bem, se tinha alguma coisa atrapalhando fora do ambiente de trabalho e tentava buscar ajudar através de planos de ação elaborados em conjunto.”</p>
Troca de conhecimento “explícito” com o mercado empregador	<p>“Os treinamentos de todas as áreas eram realizados de cinco em cinco meses e também eram proporcionados, pela empresa,</p>

	<p>treinamentos com empresas seniores, mas não existia nenhuma periodicidade e sim por demanda.”</p>
<p>Capacitação formal</p>	<p>“No início desse processo trainee, foi muito a resolução dos cases, só que a empresa não estava bem estruturada neste processo.”</p> <p>“Os treinamentos de todas as áreas eram realizados de cinco em cinco meses e também eram proporcionados, pela empresa, treinamentos com empresas seniores, mas não existia nenhuma periodicidade e sim por demanda.”</p> <p>“A gente tinha as reuniões semanais, que além de discutir sobre as demandas e problemas da área, também era um momento de tirar dúvidas e absorver os processos da área.”</p> <p>“Na Cogestão, fizemos muitos acompanhamentos das estruturas e desenvolvimentos dos processos que existiam na área, isso também era feito ao longo do ano. Na cogestão você tem uma visão de todo a empresa e o entendimento de pensar na empresa como um todo, eu não lembro quantas reuniões à gente fez, teve momentos em grupo para o entendimento da estratégia.”</p> <p>“Sim, para elaborar o planejamento estratégico tivemos uma capacitação com o George, foi muito bom, pois nos trouxe uma visão diferente de negócio em relação à estratégia e a importância dela para o negócio.”</p>
<p>Competências desenvolvidas na EJ</p>	<p>“Também tem a questão da organização, enxergar tudo como um projeto, ter um cronograma, as tarefas que devem ser feitas, essa organização é uma coisa muito bacana, cumprir as etapas.”</p> <p>“Outra competência que foi desenvolvida na diretoria foi aprender a se relacionar com o cliente, desenvolver um linguajar diferenciado, uma postura para lidar com o cliente e negociar. No início tínhamos muito a mania de ceder, pois éramos juniores e estudantes, mas não, mesmo sendo júnior e alunos, nós éramos profissionais e esse desenvolvimento e amadurecimento profissional e de negócio é algo da diretoria.”</p> <p>“Sim, para elaborar o planejamento estratégico tivemos uma capacitação com o George, foi muito bom, pois nos trouxe uma visão diferente de negócio em relação à estratégia e a importância dela para o negócio. Utilizamos ferramentas com SWOT e BSC em imersões para a construção da estratégia e foi bem difícil e desgastante, mas foi muito proveitoso. Mas o modelo de BSC que aprendi nessa capacitação serve muito bem para uma empresa que é madura e já possui um histórico.”</p> <p>“Fez com que eu tivesse uma segurança , pois eu entendia pelo menos um pouco de cada área e me deu uma base para a abertura da cafeteria.”</p>

<p>Transferência do conhecimento adquirido na EJ para o empreendimento</p>	<p>“Para o Charlotte Café eu trouxe a ideia das reuniões semanais, mas aqui eu as faço mensalmente, onde tem os informativos, os avisos, como será o calendário do mês e também tem a parte de tirar as dúvidas.”</p> <p>“Mas eu tive um experiência com um consultor da Projetos que tem um perfil bem parecido com os funcionários da cafeteria, era muito difícil de lidar, de se integrar com os outros, contestava tudo, isso desgastava muito a relação e eu aprendi a como lapidar uma equipe e fazer escolhas para que uma pessoa não contamine as outras, mas no final a gente se entendeu.”</p> <p>“Mas o modelo de BSC que aprendi nessa capacitação serve muito bem para uma empresa que é madura e já possui um histórico, aqui na cafeteria eu não consegui trazer para minha realidade, mas estou guardando dados para realizar um planejamento como aquele.”</p> <p>“O aprendizado foi muito bom, mas a aplicação é muito difícil, na Charlotte eu faço a gestão através de metas e de uma forma mais curta, anual e de acordo com o que vai acontecendo eu vou alterando. Julgo suficiente.”</p> <p>“Aqui na Charlotte eu consegui utilizar muito esse conhecimento com as negociações com o fornecedor, de preço, entrega e data, isso foi bom. Quem trata comigo com telefone ou e-mail quando encontra comigo fala que eu sou muito novinha.”</p> <p>“Foi bacana a visão do planejamento financeiro, pois eu conseguia identificar quais eram os meus custos fixos, variáveis, fazer o controle de tudo dentro de um planejamento de orçamento do ano e analisar o que foi realizado com o planejado.”</p>
<p>Conhecimentos que não foram transferidos para o empreendimento</p>	<p>“Sim, mas eu não utilizo gestão por processos aqui por falta de tempo e afinidade, mas entendo a importância e adquiri esse conhecimento na Projetos, mas não sei de fato como aplicar e utilizar as ferramentas necessárias.”</p> <p>“Na verdade, eu vim com muita pouca bagagem de finanças, por incrível que pareça. Eu não sei se é por que no modelo da EJ a gente não lida muito com o dinheiro, pois não fazíamos compra de suprimentos. E também tive muita dificuldade com o fluxo de caixa, entrada e saída, pois infelizmente eu não peguei nenhum projeto voltado a este serviço e isso fez muita falta aqui.”</p> <p>“Acho defasado, eu não tive esse contato e é até uma falha minha eu não tenho nenhum processo ou política voltado a retenção de cliente, eu não pego contato, dia do aniversário, mandar uma mensagem, rede social e responder imediatamente, o meu contato em relação com cliente é muito mais visual.”</p>

<p>“Então teve o choque de realidade de liderar grupos de pessoas completamente diferentes, pessoas que querem aprender com pessoas que não estão ai para o projeto e sim para o salário. Na Projetos todo mundo é muito amigo, o ambiente é quase um conto de fadas e no mercado de trabalho isso não pode acontecer.”</p>

Quadro 1: Trechos da entrevista dos códigos categorizados

4.2.1 Análise das respostas das categorias

1) Falta de preparo da EJ:

Nota-se assim uma falta de preparo da EJ em garantir o desenvolvimento do empresário júnior em alguns aspectos. Primeiramente, percebe-se que no momento em que a entrevistada estava sendo avaliada para entrar na EJ, ela percebeu que o processo não estava bem estruturado, apesar de ser bem rígido. No momento em que a entrevistada entra na empresa, se depara com sua área vazia e sem diretor, e isso sem dúvida nenhuma atrapalha muito no desenvolvimento de competências técnicas para atuação na área e em projetos externos, podendo até prejudicar a EJ. Também se evidencia a falta de treinamento em negociação, fazendo com que a EJ perdesse a efetividade em fechamento de projetos e assim novas oportunidades de capacitação, já que um projeto externo desenvolve muito o consultor júnior. Por fim, há falta de estruturação no processo de identificação de talentos e transferência deste conhecimento, outra perda de capacitação, pois se o membro talentoso sair da EJ, o conhecimento vai embora com ele.

2) Falta de confiabilidade dos conhecimentos adquiridos:

Esta categoria acaba sendo uma consequência da falta de preparo da EJ em alguns aspectos, pois a falta de acompanhamento e orientação no momento em que a entrevistada entra na empresa faz com que ela busque o conhecimento por conta própria. Essa prática desenvolveu sua proatividade, mas também deixou em dúvida se tudo que ela aprendeu neste período estava de acordo com a realidade, já que ela não conhecia nada do ambiente e das funções que teria que desempenhar. Nota-se que quando ela parte para o mercado de trabalho, a entrevistada coloca em dúvida o seu desenvolvimento em liderança, e isso se dá devido à falta de treinamento na EJ e também à extrema diferença entre um ambiente de MEJ e o ambiente do mercado de trabalho.

3) Resolução de problemas na prática torna o conhecimento tácito:

Como é evidenciada nas respostas da entrevistada, há “prática” na realização das atividades diárias, nos projetos em execução, na atividade como diretora, na elaboração do planejamento estratégico e em reuniões com clientes. Fica clara a importância desta categoria no desenvolvimento e preparo para que a entrevistada estivesse segura no momento de abrir o empreendimento. Vale ressaltar que o contato e aplicação das ferramentas de estratégia, no período em que estava na EJ, foi um aprendizado de extrema importância para o sucesso da cafeteria. Outro ponto importante foi o contato direto e constante que a entrevistada teve com clientes durante sua trajetória no MEJ, visto que a competência em negociação se tornou tácita para ela.

4) Vivência de “experiência” empresarial:

A experiência da vivência empresarial é aprender a lidar com o ambiente empresarial onde existe a pressão e os desafios de lidar com clientes. A realização de um projeto externo trás muito essa vivência, pois o empresário júnior tem que interagir com todas as partes envolvidas do projeto. Outro ponto destacado é a forma como o consultor junior passa a se comportar perante aos seus colegas de trabalho, de maneira profissional, buscando o desenvolvimento e a realização de todos.

5) Troca de conhecimento “explícito” com o mercado empregador:

Esta categoria mostra outro grande diferencial que a EJ da entrevistada possui: o contato direto com o mercado empregador e empresas seniores parceiras contribui muito para o desenvolvimento e amadurecimento de um empresário júnior. Isso faz com que o empresário júnior esteja um passo à frente dos demais universitários.

6) Capacitação formal:

Percebe-se nesta categoria que a EJ possui treinamentos formais em todas as áreas, mas ainda devem ser mais bem estruturados. O fato dos treinamentos das áreas ocorrerem na mesma época, faz com que nem todos os membros possam participar, pois a empresa também tem projetos externos a entregar e isso pode acabar confrontando horários de atividades. Também é evidenciado que quando existe a necessidade de um treinamento específico a EJ busca a capacitação em uma empresa sênior, mas não existe uma periodicidade para isso. Momentos importantes, como a elaboração da estratégia, mobiliza todo um planejamento junto com uma empresa sênior parceira para que o conhecimento seja transferido e aplicado com efetividade. Porém, consta-se na entrevista que geralmente capacitação é boa, mas a aplicação de conhecimentos deixa a

desejar devido à maturidade da EJ. Por fim, existem momentos informais que também capacitam os empresários júniores, onde a troca de conhecimentos e ideias é constante.

7) Competências desenvolvidas na EJ:

Na categoria de competências desenvolvidas, fica claro que a entrevistada passa por fases de amadurecimento das competências. Primeiro se observa a experiência de realizar um projeto externo para um cliente, onde há contato com ferramentas de trabalho ligadas a competências técnicas, como dominar o Excel, planilhas, cálculos financeiros. A entrevistada também passou a ter contato ativo com clientes, e consequentemente desenvolve a sua oratória, poder de negociação entre outras competências. Com o cargo de diretoria, a entrevistada passou a desenvolver competências do nível estratégico, pois passa a liderar uma equipe e assim desenvolve sua liderança. Tem contato direto com a elaboração de um planejamento estratégico e sua gestão e com isso desenvolve visão sistêmica, proatividade, senso de responsabilidade, trabalho em equipe, autoconfiança, além do conhecimento técnico de estratégia. No momento de empreender, percebe-se que para isso a entrevistada desenvolveu muito o seu lado “pessoal”, pois percebeu todas as dificuldades antes de começar o empreendimento e evidencia-se o reconhecimento da EJ quando ela diz que se sentiu muito mais segura, pois entendia um pouco de todas as áreas para abrir a cafeteria.

8) Transferência do conhecimento adquirido na EJ para o empreendimento:

Nesta categoria evidencia-se que a entrevistada trás práticas de reuniões de acompanhamento e treinamentos constantes que trazem benefícios que evitam erros no trabalho e melhora o monitoramento dos resultados. Porém, são poucos os conhecimentos adquiridos na EJ que a entrevistada utiliza no café. Percebe-se apenas a forma como ela adapta o conhecimento em estratégia para a cafeteria, trabalhando apenas por metas “curtas”. Outro conhecimento “transferido” é o de negociação, onde a entrevistada utiliza muito com os fornecedores, Outro conhecimento essencial transferido foi à parte financeira de planejamento orçamentário e de controle dos custos fixos e variáveis.

9) Conhecimentos que não foram transferidos para o empreendimento:

Nesta categoria percebe-se que algumas competências importantes não foram desenvolvidas ou totalmente desenvolvidas. A parte de gestão por processos não foi colocada em prática direito na EJ e isso impossibilitou de aplicá-la na cafeteria. Por incrível que pareça, a entrevistada, que foi diretora da área de Administrativo e

Financeiro, disse que foi muito crua em algumas competências financeiras no momento de empreender, como, por exemplo, gerenciar fluxo de caixa, lidar com dinheiro e controlar estoque. Isso se deu porque ela não teve a oportunidade de realizar um projeto voltado a esses serviços

4.3 Discussão

É possível identificar duas formas em que a empreendedora adquiriu o conhecimento na EJ. A primeira é a socialização, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008), é a transmissão de conhecimento tácito para tácito. Essa troca ocorria principalmente nas reuniões semanais que a entrevistada participava, onde os integrantes trocavam experiências de trabalho. Outra forma de socialização era quando a entrevistada tinha a oportunidade de participar de treinamentos com empresas seniores, e também quando recebia a orientação de professores em projetos externos. Essas experiências contribuíram consideravelmente no desenvolvimento de competências técnicas e no amadurecimento em conviver com pessoas já experientes no mercado.

A segunda forma em que a entrevistada adquiriu conhecimento foi através da internalização, onde por meio da prática, o conhecimento explícito se torna tácito. Isso ocorreu no momento em que a entrevistada recebeu ferramentas da EJ, de professores orientadores e de empresas sênior, começando a utilizá-las no dia a dia. Com o passar do tempo esses conhecimentos foram se enraizando e se tornaram tácitos. Um exemplo foi quando, depois de várias reuniões com clientes, a empreendedora já sabia como deveria se comportar e como deveria negociar. Citou que compreendia até os sinais gestuais que os clientes faziam durante reuniões.

Nessas duas formas de conversão do conhecimento, a empreendedora saiu da EJ com competências operacionais e estratégicas. As operacionais foram ligadas a capacidade de realizar um planejamento financeiro e orçamentário, negociação, relacionamento interpessoal, oratória, noções básicas em marketing, gestão de pessoas, processos, trabalho em equipe, inteligência emocional e proatividade. As competências gerenciais foram visão sistêmica, liderança, gestão, estratégia, além do aumento da maturidade e autoconfiança.

Apesar de muitas competências e conhecimentos desenvolvidos, identificou-se com a pesquisa a dificuldade que a entrevistada sofre no momento de transferir esses conhecimentos e competências. A empreendedora relata que uma das principais causas

para isso, foi a dificuldade de adaptar os conhecimentos adquiridos em uma EJ de consultoria para uma cafeteria. Percebe-se a maneira em que a empreendedora adapta o conhecimento adquirido em estratégia e trabalha com metas curtas e planejamentos anuais na cafeteria, enquanto na EJ eram metas de curto, médio e longo prazo com planejamento trienal. Essa adaptação é a forma de conversão do conhecimento conhecida como externalização, onde a empreendedora transfere o conhecimento tácito para explícito. A externalização também ocorre nas planilhas de controle financeiro criadas pela empreendedora para realizar a gestão financeira da cafeteria. Outra forma de conversão é a combinação, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008) é quando a combinação de conhecimentos explícitos gera outro, como relatórios elaborados com base em outros relatórios. No caso da entrevistada, isso é feito quando ela trás os modelos de reuniões e treinamentos para a cafeteria.

Com isso, percebe-se que a entrevistada não é totalmente efetiva em transferir todo o seu conhecimento para a cafeteria. Poucos conhecimentos foram de fato “institucionalizados” na cafeteria. É claro que ela possui muito conhecimento, mas isso faz com que a cafeteria só funcione perfeitamente quando a entrevistada está presente, e isso acaba sobrecarregando-a e prejudica o desenvolvimento da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou entender como um consultor júnior utiliza conhecimentos adquiridos em consultoria no desenvolvimento de um negócio próprio. Diante do cenário estudado percebeu-se que o pós-júnior realizou o processo de transição dos conhecimentos adquiridos na EJ de maneira tácita em sua maior parte. Os conhecimentos que se tornaram explícitos para o próprio empreendimento foram o planejamento estratégico adaptado para a realidade do negócio, a parte financeira para melhor controle e algumas práticas de acompanhamento dos resultados. Portanto, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, chegando-se a conclusão de que o pós-júnior transferiu conhecimentos adquiridos de forma explícita apenas na parte estratégica, financeira e em algumas práticas de acompanhamento através de reuniões mensais. Através dos objetivos específicos entende-se o motivo pelo qual os outros conhecimentos e competências não foram passados adiante.

Para alcançar o objetivo geral, o primeiro objetivo específico foi descobrir quais competências foram desenvolvidas na EJ e como o pós-júnior as adquiriu. A pesquisa

mostra que as principais formas de aquisição do conhecimento foram através da conversão de socialização, onde o pós-júnior recebe conhecimento através de treinamentos, orientação de professor orientador e em reuniões de troca de experiências. A maneira como ele converte essas competências em habilidades tácitas é através da prática no dia a dia, utilizando as ferramentas, participando de constantes reuniões de negociação e pela constante vivência empresarial diária. As competências desenvolvidas foram operacionais e estratégicas. As operacionais foram ligadas à capacidade de se realizar planejamento financeiro e orçamentário, negociação, relacionamento interpessoal, oratória, noções básicas em marketing, gestão de pessoas, processos, trabalho em equipe, inteligência emocional e proatividade. As competências gerenciais foram visão sistêmica, liderança, gestão, estratégia, além do aumento da maturidade e da autoconfiança.

Outro objetivo deste trabalho foi entender como o empreendedor pós-júnior aplica o conhecimento de estratégia adquirido em sua EJ para o seu próprio negócio. Percebe-se pela pesquisa que o pós-júnior recebe uma boa capacitação em estratégia na EJ, porém ficou claro que ainda é necessário desenvolver a gestão da estratégia. Para o próprio empreendimento, o pós-júnior adapta a forma como aprendeu o planejamento estratégico, pois foi maduro o suficiente para entender que o seu empreendimento precisa criar um histórico de maturidade para que ele aplique tudo que aprendeu na EJ.

Outro objetivo específico foi descobrir se os conhecimentos e competências adquiridas na EJ foram suficientes para abrir o próprio negócio. Percebe-se pela pesquisa que o pós-júnior não sai completamente preparado para empreender em qualquer ramo. Porém, fica claro que, no MEJ, o universitário tem experiências reais com clientes, projetos, trabalho em equipe e sob pressão, e gestão real de uma empresa, e isso faz com que ele se sinta seguro de empreender e ir aprendendo durante a trajetória empreendedora.

Como limitação a esta pesquisa, destaca-se a falta de pesquisas e livros que auxiliem neste campo do MEJ e EJ. Como agenda futura, recomenda-se realizar mais pesquisas com um número maior de pós-juniores empreendedores para gerar dados e descobrir se as EJs estão cumprindo com o seu papel de formar empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil.

REFERÊNCIAS

BRASIL JÚNIOR – Confederação Brasileira de Empresas Juniores (2015). **Dados referentes ao Movimento de Empresas Juniores**. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/>> Acesso em 14 abr. 2016.

BRASIL JÚNIOR (2016). **Lei 13.267 das Empresas Juniores**. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/noticia/sancionada-a-lei-das-empresas-juniores>> Acesso em 14 abr. 2016.

BRASIL JÚNIOR (2013). **Planejamento Estratégico da Brasil Júnior**. Disponível em <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Planejamento%20Estrategico%20da%20Rede%202013-2015.pdf>> Acesso em 14 abr. 2016.

CARVALHO. **A influência da Empresa Júnior na trajetória profissional de um pós-júnior**. 2015. p. 23.

CHARMAZ, . **A construção da teoria fundamentada: Guia prático para análises qualitativas**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 68-81.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. pp. 5-23.

CONCENTRO – Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal (2014). **Fundação da Brasil Júnior**. Disponível em: <<http://www.concentro.org.br/#capa>> Acesso em 14 abr. 2016.

CRUZ. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações**. Um estudo de caso: pramp's lanchonete. 2005 Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102208/225135.pdf?sequence=1>> Acesso em 13 abr. 2016.

DORNELAS, . **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008. p. 5-29. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=oKlayz7rBVIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=livro+sobre+empreendedorismo&ots=PIBFFh47BI&sig=0KF7TYaRtGN766PQWseJ3RyQMFQ#v=onepage&q&f=false.>> Acesso em: 16 abr. 2016.

DORNELAS, J.A. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, . **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 27-28. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2016.

LUNA; BARDAGI; GAIKOSKI; MELO. Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 4, 2014.

G1. **Veja os números da economia brasileira que Temer irá enfrentar.** 2016 Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/05/veja-os-numeros-da-economia-brasileira-que-temer-ira-enfrentar.html>> Acesso em 13 maio. 2015

MINTZBERG; AHLSTRAN; LAMPEL. **Safári de Estratégia:** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 97-115.

NONAKA; TAKEUCHI. **Gestão do Conhecimento.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-47.

RICHARDSON, . **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1985. p. 79-80. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/226198537/01-Richardson-Pesquisa-Social-MCtodos-e-TCcnicas-pdf-PdfCompressor-643562>> Acesso em: 26 abr. 2016.

SILVA. **Gestão do conhecimento:** uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. 2004 Acesso em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>> 14 abr. 2016