



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA SIQUEIRA NERES

CONSULTORIA JÚNIOR E TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE PÓS-INTERVENÇÃO

JUAZEIRO DO NORTE
2026

JULIANA SIQUEIRA NERES

CONSULTORIA JÚNIOR E TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE PÓS-INTERVENÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal do Cariri, na área de Organizações, Inovação e Sustentabilidade, linha de pesquisa Mercado e Inovação, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Pós-doutor Marcus Vinicius de Oliveira Brasil.

JUAZEIRO DO NORTE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

N444c Neres, Juliana Siqueira.

Consultoria júnior e transformação empresarial: uma análise pós-intervenção /
Juliana Siqueira Neres. – 2026.
75 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Cariri,
Juazeiro do Norte, CE, 2026.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius de Oliveira Brasil.

1. Empresa júnior. 2. Empreendedorismo. 3. Consultoria organizacional. 4. Gestão
estratégica. 5. Brasil Júnior. I. Brasil, Marcus Vinicius de Oliveira (Orient.).
II. Universidade Federal do Cariri. III. Título.

CDD 658.46

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento – CRB 3/1355

JULIANA SIQUEIRA NERES

CONSULTORIA JÚNIOR E TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE PÓS-INTERVENÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal do Cariri, na área de Organizações, Inovação e Sustentabilidade, linha de pesquisa Mercado e Inovação, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
MARCUS VINICIUS DE OLIVEIRA BRASIL
Data: 13/04/2026 15:28:01-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Marcus Vinícius de Oliveira Brasil (Orientador)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)



Documento assinado digitalmente
PAULO HENRIQUE LEAL
Data: 13/04/2026 17:59:40-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Paulo Henrique Leal
Universidade Federal do Cariri (UFCA)



Documento assinado digitalmente
ALANDEY SEVERO LEITE DA SILVA
Data: 14/04/2026 09:45:26-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Alandey Severo Leite da Silva
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

JUAZEIRO DO NORTE, 13 DE ABRIL DE 2026

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter me guiado pelos caminhos que me trouxeram até aqui.

Agradeço ao meu esposo e companheiro José Fernandes, por estar sempre comigo nos momentos difíceis, por entender as minhas ausências, por todas as palavras de apoio e incentivo e por sempre acreditar que eu seria capaz.

Agradeço aos meus queridos pais Cleonice Siqueira e José Batista, e aos meus irmãos Jaine e William, que são minha base e que sempre se fazem presentes. Obrigada por estarem sempre disponíveis para me ajudar e para me ouvir. Sem vocês, teria sido muito mais difícil chegar até aqui.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Pós-doutor Marcus Vinicius de Oliveira Brasil, expresso minha profunda gratidão, por todo o direcionamento, pelos conselhos e pela paciência ao longo da realização desta dissertação, e cujos conhecimentos foram fundamentais para a minha formação.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, em especial, Raí, Glauber, Angélica, Karoline e Alyne, com quem convivi intensamente durante esses dois anos, por todo o apoio nas disciplinas e parceria nos trabalhos, por todos os cafés que tomamos, pelo companheirismo e pela troca de experiências ao longo deste percurso.

Agradeço aos professores que fazem o PPGA/UFCA, por todos os ensinamentos compartilhados.

Agradeço a todos os membros e ex-membros da Premium Consultoria Júnior, Nárgila, Reuva, Cristal, Lucinaldo, Vitória, Carolliny, Marcelo, Jefferson, Larissa e Mateus, pelo fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço aos professores membros da banca, Paulo Henrique Leal e Alandey Severo Leite da Silva, por todas as contribuições que vieram a enriquecer esse trabalho.

RESUMO

É observada uma carência em relação à produção de trabalhos que analisem as empresas juniores sob o contexto da capacidade de resolução de problemas e da sua contribuição para outras empresas e para a sociedade. A pesquisa busca preencher uma lacuna existente na literatura ao verificar as mudanças estratégicas implementadas e recomendações propostas por essas empresas. O trabalho tem como objetivo geral verificar as estratégias implantadas nas organizações após o diagnóstico/intervenção de uma empresa júnior de acordo com os Pilares Empreendedores da Brasil Júnior e de maneira específica teve os seguintes objetivos: (i) verificar em que medida o ambiente empresarial pós consultoria tornou-se mais competitivo; (ii) averiguar o impacto dos diagnósticos sugeridos pela empresa “Premium Consultoria Jr” nas organizações no ambiente educacional; (iii) descrever o nível de comprometimento ético após o trabalho da consultoria; (iv) avaliar que medida o trabalho da empresa júnior influenciou no grau de colaboração das organizações; e (v) verificar a promoção da diversidade após o diagnóstico da empresa júnior em seus clientes. A metodologia é de natureza qualitativa e de caráter descritivo. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa documental e a aplicação de questionários. Para a realização da análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e triangulação de dados. Os resultados sugerem que as estratégias e intervenções implantadas nas organizações atendidas seguem os preceitos dos Pilares Empreendedores da Brasil Júnior, ao impactarem dimensões relacionadas à competitividade, à educação, à ética, à colaboração, e à diversidade. O trabalho contribui para a literatura ao evidenciar empiricamente os efeitos das intervenções de uma empresa júnior no ambiente organizacional.

Palavras-chave: empresa júnior; empreendedorismo; consultoria.

ABSTRACT

There is a lack of studies analyzing junior enterprises from the perspective of their problem-solving capabilities and their contributions to other companies and society. The research seeks to fill a gap in the literature by examining the strategic changes implemented and recommendations proposed by these enterprises. The overall objective of this study is to examine the strategies implemented in organizations following the diagnosis/intervention of a junior enterprise in accordance with Brasil Júnior's Entrepreneurial Pillars. Specifically, it had the following objectives: (i) to determine the extent to which the post-consulting business environment became more competitive; (ii) to assess the impact of the diagnoses suggested by the firm "Premium Consultoria Jr" on organizations in the educational environment; (iii) to describe the level of ethical commitment following the consultancy work; (iv) to assess the extent to which the junior enterprise's work influenced the degree of collaboration within the organizations; and (v) to assess the promotion of diversity following the junior enterprise's diagnosis among its clients. The methodology is qualitative and descriptive in nature. Documentary research and a questionnaire will be used for data collection. Content analysis and data triangulation will be used for data analysis. The results suggest that the strategies and interventions implemented in the organizations served follow the precepts of the Entrepreneurial Pillars of Brasil Júnior, impacting dimensions related to competitiveness, education, ethics, collaboration, and diversity. The work contributes to the literature by empirically demonstrating the effects of a junior enterprise's interventions on the organizational environment.

Keywords: junior enterprise; entrepreneurship; consulting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de Priorização de GUT.....	19
Figura 2 - Modelo Canvas.....	20
Figura 3 - Impacto na competitividade	44
Figura 4 - Melhorias no âmbito educacional.....	46
Figura 5 - Melhorias no aspecto ético	49
Figura 6 - Melhorias na colaboração	51
Figura 7 - Melhorias no âmbito da diversidade	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos estudos empíricos sobre empresas juniores	32
Quadro 2 - Relação dos objetivos com os procedimentos metodológicos	39
Quadro 3 - Categorias de análise.....	40
Quadro 4 - Caracterização dos participantes	42
Quadro 5 - Relação com o pilar da competitividade	44
Quadro 6 - Relação com o pilar da educação	47
Quadro 7 - Relação com o pilar da ética	49
Quadro 8 - Relação com o pilar da colaboração	51
Quadro 9 - Relação com o pilar da diversidade.....	54
Quadro 10 - Comparativo das melhorias apresentadas nos pilares empreendedores	55

LISTA DE ABREVIATURAS

BJ	Brasil Júnior
ECEJ	Encontro Cearense de Empresas Juniores
EJ	Empresa Júnior
ENEJ	Encontro Nacional de Empresas Juniores
FEJECE	Federação Cearense de Empresas Juniores
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Microempreendedor Individual
MEJ	Movimento Empresa Júnior
MPE	Micro e Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFCA	Universidade Federal Do Cariri

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Pergunta de pesquisa	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificativa.....	12
1.5 Estrutura da dissertação	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Empreendedorismo.....	14
2.2 Consultoria nas organizações	17
2.2.1 Implantação da consultoria de gestão nas organizações	18
2.3 Movimento empreendedor empresas júniores	21
2.4 Os Pilares do Brasil Empreendedor da Brasil Júnior	25
2.4.1 Competitividade.....	25
2.4.2 Educação	26
2.4.3 Ética	27
2.4.4 Colaboração	28
2.4.5 Diversidade	29
2.5 Estudos empíricos anteriores	30
3 METODOLOGIA	35
3.1 Natureza e caracterização da pesquisa.....	35
3.2 Locus e sujeitos	35
3.3 Aspectos éticos de pesquisa	36
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	37
3.5 Técnicas de análise de dados	38
4 RESULTADOS.....	40
4.1 Caracterização dos respondentes	41
4.2 Pilar da Competitividade	43
4.3 Pilar da Educação	46
4.4 Pilar da Ética.....	48
4.5 Pilar da Colaboração.....	51

4.6 Pilar da Diversidade	53
4.7 Consultoria júnior e os pilares empreendedores	55
5 DISCUSSÃO	57
5.1 Competitividade e Processo Decisório	57
5.2 Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências	58
5.3 Ética e Responsabilidade Organizacional	59
5.4 Colaboração e Cultura Organizacional	60
5.5 Diversidade e Equidade Organizacional	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICES	72
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	72
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As crises econômicas em conjunto com o avanço tecnológico e o aumento da competitividade entre as empresas, dentre outros fatores, resultaram no aumento do índice de desemprego em diversos segmentos produtivos. Para Ramos *et. al* (2023), muitos desses ex-empregados viram no empreendedorismo a oportunidade de alcançar a independência financeira e de se tornarem donos dos seus próprios negócios, às vezes, mesmo sem ter experiência sobre o assunto e com o capital inicial que conseguiram.

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024), sobre a sobrevivência das empresas mercantis brasileiras entre 2019 e 2023, apontou que (40%) das empresas pesquisadas fecham as portas dentro do período de cinco anos, os MEI (Microempreendedores Individuais) possuem menor taxa de sobrevivência com (50,5%) no quinto ano.

Segundo Aquino e Castro (2023), a falta de conhecimento sobre gestão e planejamento para administrar seus negócios e a ausência de ferramentas de controle financeiro e contábeis, podem refletir no alto índice de mortalidade que essas empresas possuem nos seus primeiros anos de existência, por esse motivo, os empresários devem buscar se capacitar sobre como organizar as atividades e recursos do seu empreendimento e podem buscar apoio em algumas iniciativas para auxiliá-los nessa missão.

De acordo com Dornelas (2023), o empreendedor pode encontrar algumas maneiras de receber assessoria sobre assuntos referentes a gestão do seu negócio, pode buscar apoio desde a criação da empresa com a participação em uma incubadora de empresas, financiadoras na captação de recursos, suporte do Sebrae durante o seu desenvolvimento, auxílio de assessoria jurídica e de assessoria contábil, e ter acesso a contribuições tecnológicas de universidades e institutos de pesquisa, a parceria com essas organizações pode se tornar fundamental para gerir negócios duradouros.

Dentro das universidades e faculdades públicas e privadas, estão as empresas juniores. De acordo com a Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016 (Brasil,

2016), a empresa júnior é uma associação civil instituída e organizada por estudantes de diversos cursos de graduação com a finalidade de realizar atividades que contribuam com desenvolvimento acadêmico e profissional dos seus membros.

De acordo com Bispo *et. al* (2022), a consultoria júnior, além de promover a vivência empreendedora, configura-se como uma importante ferramenta de articulação entre teoria e prática, ao oferecer diagnósticos organizacionais e propor intervenções voltadas à melhoria do desempenho empresarial, proporcionando uma transformação dos processos organizacionais.

Para Dornelas (2023, p. 214), as empresas juniores “por serem formadas por alunos e não terem fins lucrativos, são uma alternativa de baixo custo e boa qualidade para as pequenas empresas, pois sempre têm o respaldo de professores que auxiliam os alunos na resolução dos problemas”. Segundo dados do Portal Brasil Júnior (2025a), existem no Brasil mais de 1.600 empresas juniores, 62 delas estão localizadas no estado do Ceará e são associadas a Federação Cearense de Empresas Juniores (FEJECE), e esse número aumenta a cada ano com o surgimento de novas empresas juniores.

1.2 Pergunta de pesquisa

Estudos anteriores têm abordado a contribuição das empresas juniores para a formação e experiência de trabalho por meio da prática profissional durante a formação acadêmica (Lima; Cantarotti, 2010; Barbosa *et. al*, 2015; Menezes; Costa, 2016; Lima *et. al*, 2022). Outros estudos têm abordado o aspecto da aprendizagem organizacional dos estudantes que integram a empresa (Ferreira-da-Silva; Pinto, 2011; Santos *et. al*, 2015; Franco; Seibert, 2018).

No entanto, foram encontrados poucos estudos que abordem sobre a consultoria empresarial e as contribuições proporcionadas pelas empresas juniores para as micro e pequenas empresas atendidas (Oliveira Junior *et. al*, 2023; Oliveira Junior; Silva, 2023). Diante disso, essa pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Em que medida os pilares empreendedores da Brasil Júnior foram aplicados no processo de diagnóstico/intervenção realizado pela Premium Consultoria Jr. nas organizações clientes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Verificar as estratégias implantadas nas organizações após o diagnóstico/intervenção de uma empresa júnior de acordo com os Pilares Empreendedores da Brasil Júnior.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar em que medida o ambiente empresarial pós consultoria tornou-se mais competitivo.
- Averiguar o impacto dos diagnósticos sugeridos pela empresa “Premium Consultoria Jr” nas organizações no ambiente educacional.
- Descrever o nível de comprometimento ético após o trabalho da consultoria
- Avaliar em que medida o trabalho da empresa júnior influenciou no grau de colaboração das organizações.
- Verificar a promoção da diversidade após o diagnóstico da empresa júnior em seus clientes.

1.4 Justificativa

Após realizar uma busca na base de dados SPELL e na plataforma Scielo, foram identificados 25 trabalhos que utilizaram a empresa júnior como objeto de estudo no período entre 2016 e 2026. Foram encontrados estudos que analisaram o processo de aprendizagem dos participantes da empresa júnior, objetivando compreender as perspectivas de carreira destes indivíduos (Silva *et. al*, 2016); a influência da empresa júnior na intenção empreendedora dos estudantes universitários (Moraes, 2020); e a motivação dos colaboradores no trabalho e a utilização da gamificação como forma de melhorar o desempenho dos empresários juniores (Costa; Aires, 2022).

Outros estudos analisaram a implantação de melhorias nos processos internos da empresa júnior, como método de controle de qualidade (Daffini; Carmo, 2025), reestruturação dos recursos humanos (Gushiken *et. al*, 2023), e

gerenciamento de projetos (Ferrari; Oliveira, 2022). Também foi verificado como a Empresa Júnior pode ser um ambiente de desenvolvimento de competências e aprendizagem (Bispo *et. al*, 2022; Paiva *et. al* 2024; Freitas *et. al*, 2019).

A partir desses achados foi observada a necessidade de aprofundar a compreensão sobre os efeitos das consultorias prestadas por empresas juniores nas organizações atendidas. Embora o movimento empresa júnior tenha se consolidado como um espaço de aprendizado prático e empreendedorismo no ambiente universitário, ainda há pouca produção científica voltada à avaliação do impacto dessas intervenções no contexto organizacional dos clientes (Oliveira Junior *et. al*, 2023; Oliveira Junior; Silva, 2023). Esta pesquisa busca preencher uma lacuna existente na literatura no que diz respeito à análise das mudanças estratégicas propostas e implementadas por essas empresas após intervenção.

Este trabalho contribui para a literatura ao evidenciar empiricamente os efeitos das intervenções de uma empresa júnior no ambiente organizacional, os resultados dessa pesquisa podem auxiliar outras empresas juniores no desenvolvimento das suas atividades e no planejamento de estratégias gerenciais e operacionais.

1.5 Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: a) Introdução, composta pela Contextualização, Pergunta de Pesquisa, Objetivo Geral, Objetivos Específicos, Justificativa e Estrutura da Dissertação; b) Referencial Teórico se subdivide em cinco partes: (i) Empreendedorismo; (ii) Consultoria nas Organizações; (iii) Movimento Empreendedor Empresas Júniores; (iv) Os Pilares do Brasil Empreendedor da Brasil Júnior; e (v) Estudos Empíricos Anteriores; c) Metodologia; d) Resultados; e) Discussão; e f) Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Segundo Ramos *et. al* (2023), o empreendedorismo é um fator que promove a inovação e o desenvolvimento da economia, a abertura de novos empreendimentos pelos empresários, que visam a liberdade financeira, possibilita a geração de empregos e a atuação no mercado competitivo, propicia o desenvolvimento de soluções inovadoras para os consumidores cada vez mais exigentes.

O empreendedorismo se tornou um importante pilar no contexto da economia capitalista, em alguns casos, pode ser visto como uma solução em resposta a situações de crise e ao aumento do desemprego que pode ser causado pela revolução tecnológica. Essa revolução possibilitou a automatização de serviços com o desenvolvimento de maquinários cada vez mais modernos, o que promoveu um corte de gastos pelas grandes empresas e indústrias que com o objetivo de otimizar os lucros, passaram a substituir a mão de obra da classe operária, menos capacitada, por máquinas (Costa *et. al*, 2023; Ramos *et. al*, 2023).

A falta de oportunidades de trabalho pode se tornar uma das motivações para empreender. Segundo Mesquita *et. al* (2024) a motivação para iniciar a atividade empreendedora pode ser gerada por necessidade: os negócios iniciam por aumento de desemprego ou falta de oportunidade de trabalho e serve como uma forma de garantir o sustento familiar; ou pode ser gerada por oportunidade: ocorre diante da identificação de uma oportunidade de negócio.

Neste sentido, uma pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2024, listou as quatro principais razões para começar um novo negócio no Brasil, listadas a seguir: “para fazer a diferença no mundo” com (74,6%), “para ganhar a vida porque os empregos são escassos” (73,9%), “para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta” (69,3%), e “para continuar uma tradição familiar” (35,4%) (GEM, 2024).

Para Zampier e Takahashi (2011) independente da motivação existente para iniciar um novo negócio, os empreendedores precisam desenvolver uma série de habilidades e competências empreendedoras. Segundo Dornelas (2023) o empreendedor precisa desenvolver habilidades técnicas, como ter conhecimento sobre a área que pretende atuar; habilidades gerenciais, que envolve o

gerenciamento e desenvolvimento da empresa; e características pessoais, como ser inovador, otimista e estar disposto a assumir riscos calculados.

O economista Schumpeter (1961) considerado o pai do empreendedorismo, estabeleceu uma relação entre o empreendedorismo e a inovação ao definir o conceito de “destruição criativa”, que ocorre por meio de uma transformação econômica de caráter evolutivo e permite que velhos produtos, métodos e processos, sejam modificados ou substituídos por uma versão nova e melhorada.

O professor Filion (1999) apresentou uma distinção entre os empreendedores e os proprietários-gerentes de pequenos negócios. Segundo Filion (1999) empreendedores são criativos, capazes de identificar oportunidades e habilidade de definir e alcançar objetivos. Em contrapartida, os proprietários-gerentes de pequenos negócios não promovem mudanças significativas, não apresentam uma visão estratégica ou objetivos definidos para o desenvolvimento do negócio e, portanto, não assumem um papel empreendedor.

A intenção empreendedora da população brasileira vem se mantendo durante os anos. De acordo com pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2024, estima-se que cerca de 46,9 milhões de brasileiros com idades entre 18 e 64 anos empreendem no Brasil. A pesquisa também apontou que o sonho de “ter o próprio negócio” ficou em terceiro lugar entre os mais mencionados pelos brasileiros com (34,3%), perdendo para os sonhos de “comprar a casa própria” com (38,8%) e “viajar pelo Brasil” com (34,6%) (GEM, 2024). Essas informações refletem na taxa de natalidade das empresas no Brasil.

Um estudo realizado sobre as empresas empregadoras brasileiras no ano de 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), indicou que houve 405,6 mil nascimentos de empresas empregadoras em 2022, o que representou um aumento de (15,3%) em relação ao ano anterior. O estudo também apontou uma predominância na abertura de empresas empregadoras de menor porte, com (92,7%) das empresas empregando entre 1 e 9 trabalhadores, e sendo responsáveis por (61,2%) do pessoal ocupado (IBGE, 2024). Esses dados mostram a importância das micro e pequenas empresas para a geração de emprego e renda.

Apesar do elevado número de empresas que nascem anualmente no Brasil, muitas acabam encerrando suas atividades todos os anos. Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2025) sobre a Sobrevivência de Empresas Mercantis Brasileiras no período de 2020 a 2024, indicou que a MEI tem taxa de sobrevivência de (66,6%) nos

primeiros 2 anos, e o estado do Ceará tem uma das menores taxas de sobrevivência com (64,7%) para o mesmo período.

A pesquisa também apontou que o MEI sobrevive menos, em relação às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), por apresentar menos planejamento; baixa capacitação; recursos limitados; e acesso restrito a mercados. Por outro lado, as MPEs sobrevivem mais por apresentar mais estrutura e planejamento; maior experiência e capacitação; acesso a crédito e investimentos; e diversificação de mercado (SEBRAE, 2025).

A falta de gestão e planejamento pode atrapalhar o crescimento e o desenvolvimento das empresas. Em pesquisa realizada por Couto *et. al* (2017) com micro e pequenos empreendedores que tiveram suas atividades encerradas, verificou-se que apenas (18%) dos participantes indicaram ter elaborado um plano de negócios, e apenas (7%) consultaram profissionais especializados ou instituições como o SEBRAE para conhecimento prévio da carga tributária, ferramentas de gestão e boas práticas para condução do negócio.

Segundo Jacomini e Silva (2024), uma das principais causas da mortalidade das pequenas empresas é a alta complexidade do sistema tributário brasileiro e a falta de conhecimento técnico sobre o assunto. Para Gomes *et. al* (2024) a sobrecarga tributária pode ser um dos fatores de incentivo à informalidade no mercado de trabalho, levando trabalhadores e empregadores do setor formal a migrar para atividades informais, o que, por sua vez, compromete a capacidade arrecadatória do Estado e enfraquece o financiamento de políticas públicas.

Nesse contexto, a informalização dos pequenos negócios pode ser uma das razões que podem influenciar na alta taxa de mortalidade empresarial no país. De acordo com o *Doing Business Subnacional Brasil 2021* um dos principais fatores que contribuem para a informalidade de empresas no Brasil está relacionada aos longos e complexos processos burocráticos exigidos para a formalização das empresas, como abertura de empresas, obtenção de alvarás, registro de propriedades, pagamento de impostos e execução de contratos (Banco Mundial, 2021). Os procedimentos de regulamentação empresarial, precisam ser realizados nas esferas municipal, estadual e federal, e tornam o processo demorado e desafiador.

Embora haja a necessidade de o governo tornar o processo de abertura e formalização de empresas mais eficiente, menos burocrático e menos oneroso, é

fundamental que os empreendedores busquem orientação de profissionais especializados para regularizar seus negócios (Jacomini; Silva, 2024).

Segundo Donato e Simões (2024), a formalização proporciona o direito do contribuinte a benefícios, como acesso à aposentadoria, auxílio-doença e licença-maternidade, além de vantagens para o próprio negócio, como maior possibilidade de obter incentivos fiscais e financiamentos bancários para realizar novos investimentos e gerar empregos, para além dos benefícios apresentados, a adesão a formalização também contribui para evitar multas e sanções legais.

2.2 Consultoria nas organizações

De acordo com o dicionário a palavra consultoria tem o significado de dar ou receber conselhos ou orientações. Segundo Santos *et. al* (2022), no âmbito organizacional, a consultoria organizacional está relacionada a prestação do serviço de assistência com a finalidade de resolver problemas e possibilitar a melhoria nos processos organizacionais das empresas.

A consultoria de gestão, com profissionais considerados conselheiros confiáveis, tornou-se uma atividade econômica bastante relevante. De acordo com Faust (2002) os consultores passaram a substituir acadêmicos e até gerentes como os principais especialistas em questões relacionadas a gestão e organização, e passaram a influenciar o entendimento que a sociedade tem sobre temas organizacionais atuais.

Relatos jornalísticos sobre as firmas de consultoria e seus fundadores remontam ao início do século XX, nesse contexto, autores como Frederick W. Taylor, considerado o “pai” da administração científica, receberam atenção significativa por suas contribuições com os princípios da Administração Científica (Kipping; Clark, 2012). A disseminação inicial das ideias de Taylor se baseou principalmente por meio de suas publicações, seu papel como engenheiro consultor em várias empresas industriais, e suas palestras na Universidade de Harvard (Wright; Kipping 2012).

Os consultores de eficiência, responsáveis por fundar as primeiras empresas de consultoria, como a *Emerson Efficiency Engineers* fundada por Harrington Emerson em 1907, e a *Bedaux* fundada por Charles E. Bedaux em 1916 tiveram um papel fundamental na disseminação das ideias de gestão científica sendo essenciais para

a formação e o desenvolvimento do setor de consultoria em gestão que conhecemos atualmente (Wright; Kipping, 2012).

Após atingirem seu auge na década de 1960, as firmas de consultoria focadas em eficiência operacional, especializadas em otimizar processos no chão de fábrica e nos escritórios, começaram a perder importância e ceder espaço para a nova geração de consultores agora focada em organização corporativa e em estratégia como a *McKinsey & Company* (Paes de Paula; Wood Jr., 2008; Wright; Kipping, 2012).

De acordo com Wright e Kipping (2012), essa decadência é atribuída a várias possíveis razões, incluindo mudanças nos métodos de produção, como a substituição da mão de obra humana por maquinários, o declínio geral da manufatura nos países industrializados, e a expansão de tipos de organização mais diversificados e descentralizados, que apresentavam desafios diferentes que as firmas de eficiência não conseguiam resolver adequadamente.

As pesquisas acadêmicas de consultoria de gestão aumentaram significativamente a partir dos anos 1990, as obras publicadas a partir desse período, também passaram a apresentar uma postura mais crítica em relação ao setor de consultoria. Antes disso, estudos sobre o tema geralmente eram escritos por jornalistas ou encomendados pelas próprias firmas de consultoria ou associações e tinham um tom mais neutro ou até favorável ao setor. Isso reflete uma mudança no enfoque da pesquisa, passando de uma visão mais positiva ou neutra para uma análise mais crítica do impacto e das práticas da indústria (Kipping; Clark, 2012).

2.2.1 Implantação da consultoria de gestão nas organizações

O mercado capitalista, altamente competitivo, exige dinamismo e estratégias para atrair e fidelizar clientes, o que pode ser um desafio para empreendedores menos experientes, que precisam manter a lucratividade do seu negócio. Segundo *Morais et. al* (2023), a contratação de consultorias empresariais pode ser uma estratégia eficaz para ajudar pequenas empresas a identificar oportunidades de crescimento, melhorar processos internos, diminuir custos, otimizar recursos e fortalecer sua posição no mercado.

Quando existem muitas deficiências presentes na empresa, pode existir uma dificuldade em identificar e priorizar as atividades que precisam de mais atenção. A

Matriz GUT proposta por Kepner e Tregoe (1981), como podemos observar na Figura 2, é uma ferramenta de análise e priorização de atividades que utiliza os critérios de gravidade, urgência e tendência, ela auxilia na tomada de decisões ao identificar os problemas que devem ter prioridade de resolução de acordo com o seu grau de importância.

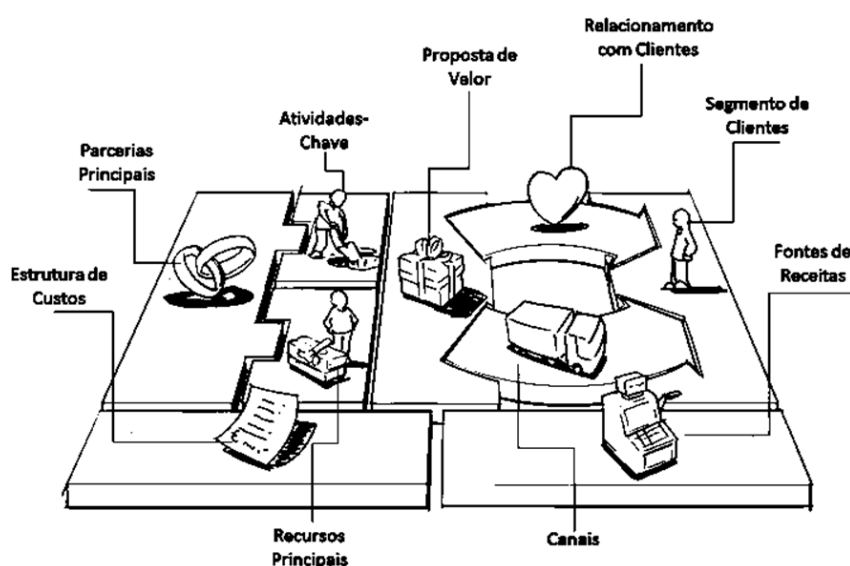
Figura 1 - Matriz de Priorização de GUT

Gravidade — G	Urgência — U	Tendência — T	Nota
Extremamente grave	Extremamente urgente	Piora imediata	5
Muito grave	Muito urgente	Piora curto prazo	4
Grave	Urgente	Piora médio prazo	3
Pouco grave	Pouco urgente	Piora longo prazo	2
Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência de piora	1

Fonte: Kepner; Tregoe, 1981

Para ter um negócio bem-sucedido é preciso planejamento, para isso, é aconselhado a utilização de ferramentas de planejamento estratégico para auxiliar nesse processo. O Modelo Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2019), visto na Figura 3, é um modelo de negócios simples e intuitivo composto por 9 componentes básicos: Segmentos de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos Principais; Atividades Principais; Parcerias Principais; e Estrutura de Custos. Esses componentes são organizados em blocos, conforme a figura 3 e tem como foco 4 áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 2 - Modelo Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2019).

De acordo com Dornelas (2023), o plano de negócios ou *business plan* é uma ferramenta de gestão considerada parte fundamental do processo empreendedor, foi desenvolvida para auxiliar o empresário a expor suas ideias e analisar a viabilidade do negócio, durante o seu planejamento inicial, também é frequentemente utilizada como instrumento de captação de recursos financeiros para financiar o empreendimento.

Geralmente é estruturado da seguinte maneira: capa, sumário, sumário executivo, análise estratégica, descrição da empresa, descrição dos produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, estratégia de marketing e plano financeiro. Após a implantação da nova empresa o plano de negócios deve ser revisitado e atualizado, a fim de atender as metas e objetivos da empresa e acompanhar as mudanças do mercado (Dornelas, 2023).

Para uma empresa ou organização de qualquer setor, é essencial desenvolver estratégias de marketing. Para desenvolver um planejamento de marketing eficiente, é fundamental levar em consideração as variáveis relacionadas ao ambiente de atuação da organização, incluindo os fatores que influenciam o produto ou serviço oferecido, assim como o público-alvo. O modelo de marketing mais utilizado para isso é o chamado "4P's" (Produto, Preço, Praça e Promoção), que ajuda a organizar e definir estratégias relacionadas a esses aspectos (Kotler, 2021). Para

conseguir coletar e identificar essas informações pode ser necessário realizar uma pesquisa de mercado.

Segundo Larios-Gómez *et. al* (2017) a Pesquisa de Mercado é uma ferramenta estratégica de negócios que permite às empresas compreenderem o mercado no qual atuam. Ela pode ser utilizada para auxiliar no processo de tomada de decisões, pois ajuda a identificar as intenções e comportamentos dos consumidores, como suas motivações, hábitos de compra, preferências por bens, serviços, ideias e experiências. Além disso, a pesquisa fornece informações sobre a concorrência, tendências do ambiente, estratégias de diferenciação, localização de pontos de interesse e outros fatores que podem influenciar a competitividade da empresa.

No entanto, em alguns casos a consultoria de gestão pode encontrar percalços durante a sua implantação. Os autores Paes de Paula e Wood Jr. (2008) apresentam três barreiras que podem ser enfrentadas durante a aplicação da abordagem de consultoria, a primeira barreira está relacionada as expectativas institucionalizadas dos executivos, que podem não ser correspondidas; a segunda barreira está relacionada ao tempo e ao ritmo de realização do projeto, que pode ser maior que o esperado e gerar conflitos de interesse; por fim, a terceira barreira se refere a competências disponíveis por parte da consultoria.

2.3 Movimento empreendedor empresas júniores

De acordo com Bispo *et. al* (2022), as Empresas Júniores são empresas sem fins lucrativos, suas atividades são desenvolvidas por estudantes de cursos de graduação com o auxílio e a orientação de professores universitários, e tem a finalidade de desenvolver habilidades profissionais dos estudantes por meio da prática empreendedora e auxiliar as micro e pequenas empresas promovendo o desenvolvimento econômico e social da região.

Originado na França, o conceito de Empresa Júnior foi criado no ano de 1967, com a fundação da “*Junior Essec*” primeira empresa júnior, formada por alunos da *École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales* (ESSEC). A partir da difusão desse modelo de organização pela França e posteriormente por diversos países da Europa surge o Movimento Empresa Júnior, e são estabelecidas a Confederação Francesa de Empresas Júniores em 1969 e a Confederação Europeia

de Empresas Juniores em 1986 para representar essas iniciativas (Brasil Júnior, 2024a).

O Movimento Empresa Júnior (Brasil Júnior, 2024a), chegou ao Brasil no ano de 1988, ganhando impulso por todo território nacional. No ano de 1993, foi organizado o primeiro Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) na cidade de São Paulo, evento que passou a ser realizado anualmente, em diferentes cidades do país, com o objetivo de conectar os empresários juniores brasileiros.

Após a organização do primeiro ENEJ e a formação das primeiras federações estaduais, que passaram a estabelecer metas comuns entre si, surgiu a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, conhecida como Brasil Júnior, com início no ano de 2003 e com a participação de 12 federações estaduais (Brasil Júnior, 2024a).

Atualmente, o Brasil lidera o ranking mundial em número de empresas juniores. Das 2.100 existentes em mais de 45 países, a Brasil Júnior reúne mais de 1.600 empresas e 32 mil empresários juniores, consolidando-se como referência internacional. Sua atuação abrange diversos estados, instituições de ensino e cursos universitários, espalhados por todo o país (Portal Brasil Júnior, 2025; Junior Enterprise Global, 2025).

Assim como as empresas convencionais, as empresas juniores estão sujeitas à legislação vigente, e possuem direitos e deveres a cumprir. Com o objetivo de assegurar essa conformidade, a Brasil Júnior criou o Selo EJ (Brasil Júnior, 2017), um documento legal que oferece segurança jurídica e atesta que a EJ está em conformidade com a legislação brasileira. Além disso, o selo confere credibilidade junto aos *stakeholders*, que podem verificar se a empresa segue os padrões estabelecidos e atende às exigências legais.

Para obter o Selo EJ (Brasil Júnior, 2017), as empresas precisam entregar a seguinte documentação: Estatuto Social, Ata de Eleição e Posse da Gestão em Exercício, Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ), Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Certidão Conjunta Negativa de Débitos Relativos a Tributos Federais (CND Federal), Certidão Negativa de Débitos Municipais (CND Municipal), Declaração da RAIS negativa, Comprovante de Conta Bancária Ativa, Livro Diário, Contrato de Prestação de Serviços, Nota Fiscal, Declaração de Infraestrutura, Declaração e Termo de Voluntariado e Comprovante de Reconhecimento da Instituição de Ensino Superior.

A rede ainda conta com o seu próprio Código de Ética e o Planejamento Estratégico da Rede. O Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (Brasil Júnior, 2025), é um documento que orienta o comportamento ético e responsável de todas as organizações e indivíduos que compõem o MEJ, incluindo a confederação, federações, empresas juniores e núcleos confederados. O Código foi revisado várias vezes desde sua criação em 2010, com a última versão lançada em 2025, buscando acompanhar a legislação, o cenário social e as mudanças internas do movimento.

O Planejamento Estratégico da Rede (Brasil Júnior, 2024b), foi desenvolvido para orientar as empresas do Movimento Empresa Júnior. Esse documento passa por atualizações a cada 3 anos, e tem como objetivo definir um plano de ação para potencializar o crescimento das EJs, da Federação e da Rede como um todo. Para isso são definidas metas de: Faturamento, NPS, Soluções Inovadoras, Membros Colaborativos, Membros que Executem Soluções, Taxa de Colaboração e Taxa de Grupos Minorizados, essas metas devem ser alcançadas pelas EJs anualmente.

A Pesquisa de Carreiras do Movimento Empresa Júnior de 2023 realizada pela Brasil Júnior (2023), com empresários juniores de todas as regiões do Brasil, reuniu mais de 4.000 respostas e identificou o perfil acadêmico e o perfil profissional desses empresários.

Em relação ao perfil acadêmico dos participantes da pesquisa, os dados coletados revelam que uma parcela significativa dos respondentes (57%), afirmaram possuir fluência na língua inglesa. Esse dado demonstra que mais da metade dos respondentes apresenta domínio de um idioma considerado essencial, tanto no âmbito acadêmico para a leitura e produção de artigos científicos, quanto para ampliar as possibilidades de atuação profissional com empresas multinacionais (Brasil Júnior, 2023).

No que diz respeito à área de conhecimento dos cursos aos quais os respondentes estavam vinculados, constatou-se uma predominância significativa da área de Engenharias, representando (41,75%) do total. Em seguida, aparecem as áreas de Ciências Sociais Aplicadas (17,13%), Ciências Exatas e da Terra (12,34%), Ciências Humanas (12,25%) e, por fim, a área da Saúde (6,37%).

Em relação aos cursos com maior representatividade no MEJ, destacam-se os cursos de Engenharia Civil, Administração, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica e Engenharia Química. Esses dados sugerem que apesar de existir maior participação de estudantes vinculados a áreas predominantemente lógicas e

analíticas, como é o caso das Engenharias e das Exatas, também é evidente a diversidade de empresas nas demais áreas apresentadas (Brasil Júnior, 2023).

Quanto ao perfil profissional, (42,11%) dos respondentes pretendem atuar em empresas do mercado privado, demonstrando que a maior parte dos participantes projeta sua carreira no setor corporativo tradicional, enquanto (27,26%) demonstram interesse em abrir o próprio negócio, revelando uma inclinação empreendedora. Já (20,34%) desejam seguir carreira no setor público, (3,67%) no terceiro setor e (1,78%) na política, evidenciando que, embora a maior parte busque inserção no mercado corporativo ou no empreendedorismo, há também interesse em áreas de impacto social e governamental (Brasil Júnior, 2023).

A pesquisa “Censo & Identidade” realizada anualmente pela Brasil Júnior (2024b), busca traçar o perfil dos empresários júniores presentes no MEJ. De acordo com os dados da pesquisa realizada em 2024, observa-se que, embora existam pessoas com mais de 35 anos na rede, a maioria dos empresários júniores estão concentrados na faixa etária entre 18 e 23 anos. Esse dado é compatível com o perfil estudantil do Movimento Empresa Júnior (MEJ), já que se trata de um ambiente formado por universitários que, em sua maioria, estão nos primeiros anos da graduação.

Em relação aos dados sobre identidade de gênero, observa-se que (52,28%) dos participantes da rede se identificam como mulheres cisgênero. O que representa uma presença significativa e um avanço importante no que se refere à ocupação de espaços no ambiente estudantil por parte do público feminino (Brasil Júnior, 2024b).

No que se refere à orientação sexual, (29%) dos respondentes afirmaram pertencer ao grupo LGBTQIAP+. Tal dado evidencia um movimento crescente de representatividade e diversidade dentro da rede, o que contribui para a construção de um ambiente mais inclusivo e acolhedor e pode refletir o fortalecimento de políticas institucionais voltadas à diversidade e inclusão (Brasil Júnior, 2024b).

Além disso, foi identificado que 70% dos respondentes possuem até um ano de experiência no MEJ, o que evidencia a constante renovação dos membros nas empresas júniores, e está relacionada à contínua rotatividade do ambiente acadêmico. Essa rotatividade, embora traga desafios em relação à manutenção do conhecimento organizacional, o que pode comprometer o funcionamento das atividades internas e a qualidade dos serviços oferecidos, também pode ser vista

como um ponto positivo, com a renovação de ideias, conhecimentos e perspectivas dentro do movimento (Brasil Júnior, 2024b).

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores é formada por um conjunto de Federações Estaduais. A Federação Cearense de Empresas Juniores (FEJECE, 2025) surgiu no ano de 2002, com o intuito de potencializar as empresas juniores do estado do Ceará na formação empresarial. Hoje conta com 62 empresas juniores federadas por todo o estado, a maior parte se concentra na região metropolitana de Fortaleza. A região do Cariri Cearense conta com cerca de 8 empresas juniores, 7 delas estão sediadas na UFCA.

A Universidade Federal do Cariri (UFCA, 2019) conta com Empresas Juniores de diferentes cursos de graduação, como engenharia civil, engenharia de materiais, e administração pública, entre elas, a Premium Consultoria Jr., dos cursos de administração e ciências contábeis, possui grande importância para a região metropolitana de Juazeiro do Norte e para o Movimento Empresa Júnior. A empresa recebeu o título de Melhor Empresa Júnior do interior do Ceará, durante o Encontro Cearense de Empresas Juniores (ECEJ) do ano de 2019, além disso, mantém parcerias com a Prefeitura de Juazeiro do Norte e o SEBRAE (UFCA, 2019).

2.4 Os Pilares do Brasil Empreendedor da Brasil Júnior

A Brasil Júnior (2024b), tem como propósito transformar o Brasil em um país empreendedor. O Brasil Empreendedor idealizado pela Brasil Júnior é composto por 5 pilares: Competitividade, Educação, Ética, Colaboração e Diversidade, esses pilares têm o intuito de transformar o Brasil em um lugar: mais competitivo, mais educador, mais ético, mais colaborativo e mais diverso.

2.4.1 Competitividade

Diante das mudanças constantes no mercado, as organizações têm notado a necessidade de ter um diferencial competitivo. Para Machado-da-Silva e Fonseca (2010) do ponto de vista econômico, a competitividade pode ser abordada no âmbito do Estado (macroeconômica) ou no âmbito organizacional (microeconômica). A abordagem microeconômica tem como foco as características da organização ou de

um produto, e estão relacionadas ao desempenho ou eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos.

A competitividade como desempenho se expressa na posição alcançada pela organização no mercado, resultante de fatores como preço, qualidade ou grau de diferenciação dos produtos, enquanto a competitividade como eficiência é definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores que os concorrentes, e tem como barreira ou limitação sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial (Machado-da-Silva; Fonseca, 2010).

Para Cirino *et. al* (2023) o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas. Profissionais mais capacitados são mais eficazes e apresentam melhores resultados, essa capacitação pode ser promovida por meio de treinamentos. O treinamento é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, proporcionando vantagem competitiva através do conhecimento.

A empresa pode adotar estratégias para transformar o treinamento em um diferencial competitivo. Para isso, o desenvolvimento de pessoas deve ter como base o treinamento contínuo, com programas de capacitação que promovam a cultura do aprendizado entre os colaboradores, além disso, também é importante que as capacitações estejam alinhadas às necessidades e às estratégias organizacionais para evitar custos desnecessários e trazer melhores resultados para a empresa (Cirino *et. al*, 2023).

2.4.2 Educação

A educação contribui para o desenvolvimento de novos conhecimentos e de novas habilidades. De acordo com Nunes e Mello (2018), o empreendedorismo desempenha importante papel na redução da pobreza, portanto, promover uma educação empreendedora pode ser um caminho para ultrapassar barreiras sociais por meio do acesso à educação e da disseminação do conhecimento.

Segundo Dornelas (2023), até pouco tempo, existia uma crença de que algumas pessoas nascem empreendedoras, e que só essas pessoas tinham potencial para empreender. Hoje essa crença foi quebrada, e existe um novo entendimento de que o empreendedorismo pode ser ensinado e aprendido por qualquer pessoa por

meio da capacitação empreendedora, resultando em empresários mais bem preparados, empresas mais bem sucedidas e maior geração de emprego e renda.

Neves *et. al* (2024) destaca a importância da educação para a formação empreendedora, ao afirmar que, os empreendedores que têm maiores oportunidades de acesso à educação e maior grau de instrução têm mais chance de sobrevivência mostrando maior competitividade no mercado.

Para isso é necessário incluir a educação empreendedora nas escolas e nas universidades como forma de estimular e despertar o potencial empreendedor nos jovens, por meio da oferta de disciplinas que forneçam o conhecimento prático e teórico sobre o assunto e favoreçam a vivência empresarial (Nunes; Mello, 2018).

Para garantir o acesso à educação empreendedora é preciso realizar investimentos na área. De acordo com Carvalho e Silva (2022) a implementação da formação empreendedora requer recursos financeiros e tecnológicos e demanda a mobilização de profissionais qualificados e redes de colaboração, a fim de, promover um ensino de qualidade e o desenvolvimento profissional, além de favorecer o crescimento econômico das comunidades.

2.4.3 Ética

Segundo Chanlat (1992), as pessoas são a base das organizações e, no exercício de suas funções, é natural que precisem interagir e estabelecer relações sociais de cooperação e confiança, baseadas na reciprocidade, ou seja com direitos, obrigações e deveres, dessa relação de reciprocidade surgem a ética e os códigos profissionais.

Para Dias (2014) a ética organizacional é fundamental para a sobrevivência e sustentabilidade das empresas, uma vez que, a prática contínua de princípios éticos fortalece as relações interpessoais, o desenvolvimento institucional e a imagem da organização perante a sociedade. Além disso, a atuação dos líderes é determinante nesse processo, pois sua capacidade de estabelecer relações baseadas no respeito, na honestidade e na valorização profissional favorece a criação de um ambiente de trabalho confiável, no qual as pessoas se sentem seguras, motivadas e comprometidas com os valores e metas organizacionais.

Entretanto, quando empresas sonegam impostos ou poluem o meio ambiente, ou quando um funcionário pratica um comportamento antiético e

oportunista, que envolvam realização de fraudes, recebimento de propinas, pagamentos indevidos, conflito de interesses e uso de informação proprietária, além de ocasionar prejuízos financeiros, pode também prejudicar a imagem e a reputação da empresa (Zylbersztajn, 2002).

A ética deve ser vista como uma prática coletiva de responsabilidade de todos. Ao exercer sua função na organização, espera-se que o indivíduo deixe os seus interesses pessoais e individuais de fora do ambiente de trabalho, e busque adotar comportamentos éticos e valores alinhados aos interesses coletivos da organização (Dias, 2014).

De acordo com Zylbersztajn (2002), para evitar que os colaboradores adotem comportamentos antiéticos e contrários aos valores da organização é necessário a adoção de mecanismos organizacionais de controle e instituições legais formais como: a elaboração de leis, normas coletivas e códigos de ética e comportamento, de modo a ajudar a esclarecer as responsabilidades, direitos, deveres e obrigações dos colaboradores, e punir os possíveis infratores.

2.4.4 Colaboração

A colaboração entre empresas é uma estratégia de mercado que pode trazer benefícios para os envolvidos. De acordo com Nunes e Mello (2018), empreendedores que atuam de forma colaborativa e unem seus conhecimentos e habilidades comerciais em prol de um objetivo em comum, demonstram maior capacidade de adaptação em diferentes contextos, o que lhes permite enfrentar desafios maiores e mais complexos.

A colaboração não deve ocorrer apenas entre empresas, mas também entre diferentes tipos de organizações. O modelo da Hélice Tríplice é um modelo desenvolvido por Etzkowitz e Chou (2017) para aprimorar as relações de troca entre as universidades, a indústria e o governo, com o objetivo de promover o crescimento econômico e desenvolvimento social.

As universidades e instituições de ensino superior podem contribuir para o desenvolvimento econômico através do desenvolvimento de pesquisa, fornecimento de patentes, capacitação profissional e incentivo a formação empreendedora. O governo pode fomentar a criação de novas empresas e a instalação de parques tecnológicos por meio da elaboração de leis e políticas públicas voltadas ao

desenvolvimento econômico e tecnológico, além de oferecer incentivos para atrair novos investimentos (Etzkowitz; Chou, 2017).

Esses atores podem desenvolver relações de cooperação por meio de parcerias, acordos comerciais, ou ainda, utilizar o modelo de inovação aberta. Segundo Chesbrough (2017), no modelo de inovação fechada não existe o compartilhamento de inovações e as informações e estratégias permanecem dentro das organizações. Por outro lado, no processo de inovação aberta, as empresas buscam conhecimentos externos para utilizar nos seus processos internos e melhorar o seu desempenho organizacional (Chesbrough, 2017).

2.4.5 Diversidade

Vive-se em uma sociedade plural com diversidade de povos, raças e gênero, essa diversidade se estende às relações de trabalho, para promover um ambiente de trabalho mais igualitário é fundamental a inclusão e a promoção da diversidade da força de trabalho nas empresas (Renner; Gomes, 2020).

A implementação de políticas de inclusão e programas de diversidade nas organizações podem proporcionar vantagens estratégicas. De acordo com Peruzzo (2021) as políticas de inclusão podem ser utilizadas pelo marketing como ferramenta de autopromoção, o que pode melhorar o desempenho econômico e a reputação da empresa diante da sociedade. Além disso, as empresas que investem em diversidade tendem a aumentar a capacidade de decisão e redução de problemas, favorecem a criatividade e flexibilidade a mudanças, e aumentam a retenção de colaboradores, que se sentem mais motivados em um ambiente de trabalho mais diversificado.

As empresas que adotam políticas de gestão da diversidade e inclusão social como estratégia competitiva, reduzem a desigualdade, trazendo benefícios sociais e econômicos. De acordo com Nascimento *et. al* (2020), a gestão da diversidade nas empresas é necessária para garantir a equidade, mas não deve se limitar a questões de gênero e étnico-raciais, mas deve incluir todos independente de idade, escolaridade, religião, orientação sexual ou deficiência.

Existem mecanismos legais para a inclusão de pessoas com deficiência (PcD) nas organizações. O governo instituiu a política de cotas trabalhistas para pessoas portadoras de deficiência por meio da Lei 8.112, de 1990 (Brasil, 1990), que estabelece cotas de pcDs no setor público, e a Lei 8.213, de 1991 (Brasil, 1991), que

estabelece cotas para o setor privado, e se aplica a empresas com 100 ou mais empregados.

Embora as leis de cotas representem um avanço para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, esses mecanismos legais ainda se mostram insuficientes para assegurar sua plena efetividade (Bahia; Schommer, 2010). Além disso, sua aplicação concentra-se em empresas de maior porte, beneficiando principalmente os PCDs residentes em grandes centros urbanos, enquanto aqueles que vivem em regiões menos populosas acabam ficando à margem desse processo.

Segundo Silva e Damasceno (2024), a diversidade nas organizações visa promover igualdade de oportunidades e respeito à dignidade de todos. Para que esse objetivo seja alcançado, é indispensável um compromisso coletivo e institucional para promover a discussão de melhorias nas políticas de inclusão e a construção de um ambiente empresarial mais justo e equitativo.

2.5 Estudos empíricos anteriores

Esta seção apresenta os estudos recentes que abordam sobre o tema Empresas Júniores, considerando os objetivos, métodos e principais conclusões dos estudos empíricos que tratam dessa temática.

Bakies e Lamb (2014), exploram a implementação e integração da primeira EJ fundada nos EUA, em 2012, com estudantes do curso de engenharia da Universidade de Illinois. A pesquisa foi realizada através de redes sociais e e-mail, abrangendo estudantes da Europa, Brasil e Estados Unidos, os dados foram coletados a partir das experiências pessoais dos autores e de declarações de estudantes. Os autores (2014) concluem oferecendo práticas recomendadas para outras instituições interessadas em iniciar sua própria Empresa Júnior.

Freitas *et. al* (2019), identificou as relações existentes entre atividades extracurriculares e domínio de competências gerenciais em grupos de pesquisa brasileiros. Os resultados demonstraram que a atuação em grupo de pesquisa, iniciação científica, extensão universitária, estágio, trabalho voluntário e atuação profissional e em projeto de consultoria estão relacionadas com o domínio de competências gerenciais, no entanto, a atuação em empresa júnior não foi capaz de influenciar significativamente esse domínio.

Moraes (2020), analisou a influência da empresa júnior no perfil empreendedor e na intenção empreendedora de estudantes universitários. Os resultados demonstraram que a participação em empresas júnior influenciou mais o desenvolvimento do perfil empreendedor nos estudantes do que a sua intenção empreendedora. Também foi constatado que algumas características comportamentais são mais estimuladas pela participação em empresas juniores, como a capacidade de inovação e a autoeficácia.

Ferrari e Oliveira (2022), estruturaram o gerenciamento de projetos de uma empresa júnior do curso de Secretariado Executivo. Foi observado que a empresa júnior apresentava problemas de desempenho decorrentes da alta rotatividade e da ausência de detalhamento nos processos desenvolvidos. Diante disso, os autores realizaram o mapeamento dos processos por meio de um fluxograma, que possibilitou identificar as diferentes etapas dos processos e estabelecer uma padronização, contribuindo para o gerenciamento da empresa.

Silva *et. al* (2022), verificou os traços da personalidade, regulação emocional e enfrentamento do estresse em empresários juniores mineiros. A amostra foi composta por 159 estudantes, divididos em três grupos de acordo com o tempo de participação: até 12 meses (G1), entre 12 e 24 meses (G2), e mais de 24 meses (G3). A análise reforça a importância de ações direcionadas ao desenvolvimento pessoal, de acordo com o tempo de atuação dos empresários juniores, com o objetivo de potencializar seu crescimento e eficácia no contexto das EJs.

Gushiken *et. al* (2023), apresentou uma pesquisa-ação que teve como foco a reestruturação da diretoria de recursos humanos de uma empresa júnior do curso de Engenharia de Produção. Foi verificado que a empresa apresentava problemas na retenção de talentos devido à alta rotatividade de membros. Foram propostas ações de melhoria internas, externas, voltadas a promoção da empresa, e de pessoas, com foco no desenvolvimento dos membros. As ações propostas promoveram uma maior integração e engajamento nas atividades permitindo a reestruturação estratégica da diretoria de recursos humanos.

Lima *et. al* (2024), identificou e caracterizou as empresas juniores de Psicologia no Brasil. A pesquisa identificou 47 EJs de Psicologia distribuídas nas cinco regiões do país, em sua maioria vinculadas a instituições públicas. Observou-se que os principais serviços oferecidos se concentram na área de psicologia organizacional, como qualificação profissional e recrutamento e seleção. Apesar da

predominância desse campo de atuação, os autores ressaltam o potencial de atuação em outras áreas, como educação, setor jurídico, esporte e trânsito.

Paiva *et. al* (2024), identificou as contribuições das empresas juniores de nutrição para a formação profissional e o desenvolvimento de competências dos seus integrantes. A pesquisa foi realizada com aplicação de questionário online e contou com a participação de 112 estudantes de 16 EJs de Nutrição ativas no Brasil. Os resultados sugerem que a maior dedicação em atividades nas empresas juniores aumentou a probabilidade dos estudantes desenvolverem competências como liderança, capacidade de resolução de problemas e responsabilidade social.

Daffini e Carmo (2025), desenvolveram e implantaram um modelo de controle de qualidade em uma Empresa Júnior de Engenharia de Produção. O modelo implementado foi estruturado em planilhas e baseado em conceitos e ferramentas de controle de qualidade existentes na literatura como o PDCA, 5W2H, Diagrama de Ishikawa, Histograma, Gráfico de Pareto, Mapeamento de Processo, Fluxograma, Folha de Verificação, *Brainstorming*, entre outros métodos. O modelo permitiu integrar os aspectos técnicos e gerenciais do controle de qualidade, visando a organização e padronização dos conhecimentos gerados pela empresa júnior.

O quadro 1 apresenta um resumo dos principais estudos empíricos sobre a temática, abordando os objetivos, a metodologia utilizada e os principais resultados dos estudos.

Quadro 1 - Resumo dos estudos empíricos sobre empresas juniores

Autores	Objetivo(s)	Metodologia	Resultados
Bakies e Lamb (2014)	Responder à pergunta “como a Empresa Júnior impactou os alunos?”	Foi realizado um estudo de caso envolvendo estudantes de empresas juniores do Brasil, EUA e Europa.	A EJ proporcionou uma experiência prática valiosa em sua área, uma rede internacional abrangente e fortes habilidades interpessoais para os estudantes.
Freitas <i>et. al</i> (2019)	Identificar relações entre atividades extracurriculares e domínio de competências gerenciais em	Foi aplicado um questionário eletrônico com 528 respondentes, e utilizada a análise de correlação	A atuação em EJ não se revelou capaz de influenciar o domínio de competências gerenciais em grupos de pesquisa.

Autores	Objetivo(s)	Metodologia	Resultados
	grupos de pesquisa brasileiros.	Kendall-tau b e teste Kruskal-Wallis.	
Moraes (2020)	Analisar a influência da empresa júnior no perfil e na intenção empreendedora de estudantes universitários.	Análise de dados multivariados usando análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais.	A participação em EJs influencia o desenvolvimento do perfil empreendedor dos alunos mais do que sua intenção empreendedora.
Ferrari e Oliveira (2022)	Identificar as etapas do gerenciamento de projetos e descrevê-las utilizando as ferramentas de fluxograma e matriz SIPOC.	Trata-se de uma pesquisa-ação e desenvolvida em uma empresa júnior de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Estadual de Maringá.	O fluxograma permitiu identificar as diferentes fases do processo, a matriz SIPOC permitiu demonstrar aos atores envolvidos seus papéis e responsabilidades.
Silva <i>et. al</i> (2022)	Verificar e comparar os traços da personalidade, regulação emocional e enfrentamento do estresse em empresários juniores mineiros.	Foi aplicado um questionário com 159 respondentes divididos em grupos de acordo com o tempo de atuação.	Os dados evidenciaram a necessidade de implementar estratégias para o desenvolvimento pessoal dos voluntários nas EJs.
Gushiken <i>et. al</i> (2023)	Apresentar a reestruturação da área de Recursos Humanos de uma Empresa Júnior.	Foi aplicada uma pesquisa-ação em uma Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção.	Essa ação promoveu uma maior integração dos membros e engajamento nas atividades.
Lima <i>et. al</i> (2024)	Identificar e caracterizar as empresas juniores de Psicologia no Brasil.	Pesquisa descritiva - exploratória com coleta de dados secundários de acesso público.	Foram identificadas 47 EJs, a maioria está vinculada a instituições públicas e prestam serviços na área de psicologia organizacional.
Paiva <i>et. al</i> (2024)	Identificar competências percebidas por estudantes nas empresas juniores de nutrição do Brasil e compará-las segundo o perfil de atuação.	Estudo transversal, realizado com estudantes atuantes nas empresas juniores de nutrição.	A participação em empresas juniores influenciou o desenvolvimento de diversas competências empreendedoras de acordo com o tempo

Autores	Objetivo(s)	Metodologia	Resultados
			de dedicação dos estudantes.
Daffini e Carmo (2025)	Propor e validar a implantação de um método de controle da qualidade em uma Empresa Júnior.	Foi realizada a estruturação do modelo de implementação do método e a simulação do modelo de controle da qualidade em um problema real, que envolveu a participação de 16 membros da EJ.	Foi verificada a eficácia da implantação do modelo possibilitando uma gestão mais eficiente.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A maioria dos estudos empíricos relacionados a empresas juniores estão relacionados a gestão organizacional e processos internos, evidenciando problemas de estruturação interna e desafios associados à gestão de pessoas e retenção de talentos. Outro eixo identificado refere-se ao impacto das empresas juniores na formação dos estudantes sobretudo no desenvolvimento de competências práticas, interpessoais e empreendedoras. De modo geral, os estudos sobre empresas juniores evidenciam sua relevância para a formação acadêmica e profissional dos estudantes.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atender os objetivos dessa pesquisa que tem a finalidade de verificar as estratégias implementadas em organizações após as intervenções realizadas por uma empresa júnior.

Esta seção se subdivide em cinco partes: (i) natureza e caracterização da pesquisa; (ii) *locus* e o sujeitos; (iii) aspectos éticos de pesquisa; (iv) técnicas de coleta de dados; e (v) técnicas de análise de dados, e tem como intuito auxiliar a responder a problemática de pesquisa.

3.1 Natureza e caracterização da pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, como uma pesquisa aplicada com utilização do método dedutivo. Quanto à forma de abordagem, temos uma pesquisa qualitativa, uma vez que, não se baseia em um conceito teórico e metodológico unificado, mas é caracterizada pela utilização de variadas abordagens teóricas e metodológicas no estudo das relações sociais subjetivas da prática cotidiana (Flick, 2008).

Quanto aos objetivos, pode ser definida como descritiva-exploratória, pois visa identificar maiores informações sobre um assunto pouco explorado e descrever e analisar os principais conceitos encontrados sem interferência do pesquisador (Andrade, 2012). Em relação aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso e análise documental com embasamento bibliográfico. Para a análise dos dados e resultados foi utilizada a técnica de triangulação de dados e análise de conteúdo.

3.2 *Locus* e sujeitos

A pesquisa foi realizada na empresa júnior Premium Consultoria Jr., dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Cariri (UFCA), e nas organizações nas quais foram prestadas consultorias ou serviços pela Premium Consultoria Jr. A Premium Consultoria Jr. é uma empresa de consultoria empresarial fundada em 2015 por estudantes do curso de Administração da UFCA, campus Juazeiro do Norte-CE. Posteriormente, no ano de 2022, os estudantes do

curso de Ciências Contábeis também passaram a integrar o quadro de estudantes voluntários da empresa.

A empresa atende os micros e pequenos empresários da Região do Cariri Cearense, que precisam de consultoria empresarial a preços acessíveis. Na carta de serviços da Premium Consultoria Jr, estão disponíveis os seguintes serviços: Plano de Negócios, Pesquisa de Mercado, Gestão Financeira, Escrituração Contábil, Precificação, Acompanhamento de Gestão, Diagnóstico de Mercado, Assessoria de Vendas, Cliente Oculto, Fluxo de Caixa, e Plano de Marketing.

A pesquisa teve como sujeitos respondentes os micro e pequenos empresários que contrataram o serviço de consultoria da Premium Consultoria Jr.

3.3 Aspectos éticos de pesquisa

De acordo com a Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024, que dispõe sobre as diretrizes e regras para a realização de pesquisa com seres humanos, é estabelecido como exigência ética a submissão de análise ética da pesquisa ao CEP – Comitê de Ética em Pesquisa, a fim de garantir a dignidade, a segurança e o bem-estar do participante da pesquisa (Brasil, 2024). Por essa razão, este trabalho foi submetido e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Cariri (UFCA) sob o CAAE: 94028125.7.0000.5698, a fim de atender às exigências da Lei vigente.

Com o objetivo de assegurar a integridade ética da pesquisa, todos os participantes foram devidamente informados acerca do tema abordado e dos objetivos do estudo. Aqueles que concordaram em participar formalizaram sua anuência por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), disponibilizado pela pesquisadora em formato digital, contendo todas as informações pertinentes à investigação.

A fim de garantir o sigilo e a confidencialidade dos respondentes, seus nomes foram substituídos pela palavra respondente (respondente 1, respondente 2 e respondente 3).

3.4 Técnicas de coleta de dados

Para o levantamento de dados dessa pesquisa, foram analisados os documentos organizacionais da empresa Premium Consultoria Jr a fim de verificar informações como missão, visão e valores, carta de serviços prestados, e documentos relacionados às empresas atendidas. Também foi realizada uma pesquisa documental por meio dos sites institucionais e redes sociais das empresas participantes para confirmação de dados e cruzamento de informações.

Foi construído um questionário (Apêndice B) estruturado com perguntas abertas e de múltipla escolha, com base nos Pilares do Brasil Empreendedor da Brasil Júnior (2024), e teve como respondentes os empresários que contrataram consultorias ou serviços da empresa, a fim de avaliar a implantação das soluções oferecidas pela Premium Consultoria Jr. na gestão das suas organizações.

A pesquisa documental foi realizada presencialmente por meio de visitas até a sede da Premium Consultoria Jr, localizada na UFCA, Campus Juazeiro do Norte. Primeiramente foi verificado no Portal Brasil Júnior os clientes atendidos pela Premium Consultoria Jr no período de 2022 à 2025, onde foram encontrados os seguintes números: (5) cinco clientes atendidos no ano de 2022, (1) um cliente atendido em 2022 e 2023 e (1) um cliente atendido no ano de 2025, totalizando (7) sete clientes atendidos.

O período de análise corresponde aos anos de 2022 a 2025. O período foi escolhido visto que, os pilares empreendedores no Planejamento Estratégico da Brasil Júnior já existiam anteriormente, mas só foi incluído o pilar de diversidade a partir do ano de 2022.

Posteriormente, foi realizada uma busca na base de dados da Premium para verificar dados e informações relacionados aos serviços prestados a esses clientes, como contratos, notas de prestações de serviços e informações de contato para possibilitar a aplicação dos questionários. Durante a busca foi constatado que infelizmente a empresa não conta com um sistema de cadastro de clientes e os contratos e notas não possuem informações de contato como telefone e email dos clientes.

A ausência de dados dos clientes impossibilitou a contatação e localização de (2) dois clientes, durante a etapa de aplicação dos questionários outros (2) dois

clientes se recusaram a responder a pesquisa, reduzindo a amostra para o total de (3) três clientes. Por essa razão, os questionários da pesquisa foram aplicados de forma online, utilizando o formulário eletrônico Google Forms®, e teve como respondentes (3) três micro e pequenos empresários que foram atendidos pela Premium Consultoria Jr.

De acordo com a Brasil Júnior (2024b) os Pilares a serem analisados nos serviços de consultoria são: competitividade, educação, ética, colaboração e diversidade. Foram analisados (i) a competitividade nos quesitos do desenvolvimento humano, vivência empresarial, ecossistema empreendedor inovador, processo decisório e na capacidade de adaptação; (ii) o ambiente educacional em relação ao desenvolvimento de aprendizado, novos conhecimentos, habilidades e valores; (iii) o comprometimento ético quanto ao comprometimento com a verdade, integridade, responsabilidade social e cidadania; (iv) o grau de colaboração das organizações nos quesitos de conexão com a sociedade, ambiente de cooperação, aprendizagem e crescimento coletivo; e (v) a promoção da diversidade nos quesitos de inclusão, igualdade de oportunidades, garantia de direitos e liberdade de expressão.

3.5 Técnicas de análise de dados

Para a realização da análise de dados foram utilizadas a técnica de análise de conteúdo e a técnica de triangulação de dados. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), seguindo as etapas de 1. pré-análise: leitura flutuante; 2. exploração do material: identificação de trechos relevantes; e 3. tratamento dos resultados, com categorização fundamentada nos Pilares Empreendedores da Brasil Júnior e categorias emergentes identificadas a partir das justificativas das respostas fechadas dos questionários.

Para a triangulação de dados (Yin, 2015), foi realizado um cruzamento de dados entre as informações obtidas através da pesquisa documental, as respostas obtidas através da aplicação dos questionários e a literatura encontrada a respeito do tema. A relação dos objetivos com os procedimentos metodológicos pode ser observada no quadro 2.

Quadro 2 - Relação dos objetivos com os procedimentos metodológicos

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Técnicas de Coleta	Métodos de Análise
Verificar as estratégias implantadas nas organizações após o diagnóstico/intervenção de uma empresa júnior de acordo com os Pilares Empreendedores da Brasil Júnior	Verificar em que medida o ambiente empresarial pós consultoria tornou-se mais competitivo	Pesquisa Documental; Questionário	Análise de Conteúdo das justificativas (respostas abertas); Triangulação de dados
	Averiguar o impacto dos diagnósticos sugeridos pela empresa “Premium Consultoria” nas organizações no ambiente educacional	Pesquisa Documental; Questionário	
	Descrever o nível de comprometimento ético após o trabalho da consultoria	Pesquisa Documental; Questionário	
	Avaliar que medida o trabalho da empresa júnior influenciou no grau de colaboração das organizações	Pesquisa Documental; Questionário	
	Verificar a promoção da diversidade após o diagnóstico da empresa júnior em seus clientes	Pesquisa Documental; Questionário	

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

4 RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apontar e analisar os resultados encontrados após a aplicação dos questionários com os gestores das empresas atendidas e está subdividido em sete partes: (i) caracterização dos respondentes; (ii) pilar da competitividade; (iii) pilar da educação; (iv) pilar da ética; (v) pilar da colaboração; (vi) pilar da diversidade; (vii) consultoria júnior e os pilares empreendedores.

Para a realização da análise dos resultados, foram empregados os métodos de estudo de caso e análise de conteúdo. Para analisar a implantação dos pilares empreendedores da Brasil Júnior nas organizações atendidas, foram definidas 14 subcategorias de análise interligadas, com o objetivo de abranger os principais aspectos relevantes para o estudo, conforme ilustra o quadro 3.

Quadro 3 - Categorias de análise

Categoria (Pilar)	Subcategorias Emergente	Sentido
Competitividade	Planejamento estratégico	Analisa como instrumentos como o plano de negócios contribuem para estruturar ideias e orientar decisões estratégicas da organização.
	Processo decisório	Examina o uso de pesquisas e informações de mercado para apoiar decisões empresariais, reduzindo incertezas e riscos.
	Eficiência operacional e capacidade adaptativa	Avalia melhorias relacionadas à organização de processos, padronização de atividades e capacidade de adaptação às demandas do ambiente empresarial.
Educação	Aprendizagem estratégica	Analisa como o processo de consultoria contribuiu para ampliar a compreensão do negócio e estruturar melhor as ideias dos gestores.
	Realização de pesquisa de mercado	Refere-se à geração de informações específicas, como pesquisas de mercado, sem necessariamente resultar em aprendizado organizacional contínuo.
	Aquisição de conhecimentos e novas habilidades	Examina o desenvolvimento de habilidades práticas, aquisição de conhecimentos e aprimoramento das capacidades técnicas da equipe.
Ética	Apoio complementar ao trabalho já estruturado	Relação de apoio técnico entre consultoria e organização baseada em cooperação
	Fortalecimento e integridade organizacional	Avalia melhorias relacionadas à transparência, confiabilidade das informações e compromisso com práticas responsáveis na gestão.

Categoria (Pilar)	Subcategorias Emergente	Sentido
Colaboração	Apoio colaborativo	Analisa o papel da consultoria como suporte complementar no início da estruturação da organização.
	Cultura colaborativa	Examina a presença de cooperação, troca de experiências e busca conjunta por melhorias dentro da organização.
	Trabalho em equipe e troca de conhecimentos	Avalia a disseminação de informações, alinhamento de atividades e fortalecimento da cooperação entre os membros da organização.
Diversidade	Cultura organizacional aberta	Analisa a disposição da organização em aceitar mudanças, novas ideias e diferentes perspectivas no ambiente de trabalho.
	Abertura à diversidade	Examina a abertura da gestão para ouvir diferentes pontos de vista e considerar contribuições diversas no processo de tomada de decisão.
	Ausência de ações estruturadas de diversidade	Identificação da inexistência de práticas formais voltadas à promoção da diversidade

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A definição das 14 categorias permitiu organizar as unidades de sentido extraídas das justificativas das respostas fechadas do questionário e relacioná-las às dimensões analíticas da pesquisa, possibilitando compreender como as intervenções da empresa júnior impactaram os diferentes pilares empreendedores nas organizações analisadas.

4.1 Caracterização dos respondentes

Com o intuito de confirmar informações das respostas obtidas e complementar dados institucionais, foi realizada uma análise documental a partir das redes sociais e sites institucionais das empresas participantes da pesquisa. Para isso, foram examinadas páginas relacionadas à apresentação institucional, missão, visão, valores, serviços ofertados e notícias organizacionais.

Com base nos dados obtidos a partir da análise documental e das respostas dos questionários aplicados aos (3) três participantes da pesquisa, conseguimos delinear as características desses empresários apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 - Caracterização dos participantes

Características	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	38	55	60
Formação	Pós-graduação	Mestrado	Pós-graduação
Porte	Microempresa	Pequeno porte	Microempresa
Ramo de atuação	Comércio	Educação	Consultoria
Serviço Prestado	Pesquisa de mercado e plano de negócios	Pesquisa de mercado	Atividades administrativas, operacionais e gerenciamento de sistemas administrativos.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Ao analisar a figura, podemos observar uma predominância dos respondentes do sexo masculino (2) dois, enquanto (1) um é do sexo feminino. A amostra apresenta idades entre 38 e 60 anos, indicando um público com perfil etário mais maduro, sugerindo que a consultoria atende principalmente gestores ou empresários com experiência profissional significativa.

Em relação à formação acadêmica, (2) dois clientes possuem Pós-graduação e (1) um possui Mestrado, esse dado demonstra um alto nível de escolaridade entre os clientes e pode indicar que os clientes buscam a consultoria não por falta de conhecimento técnico, mas para apoio estratégico e tomada de decisão.

Quanto às características das empresas atendidas, no que diz respeito ao porte das empresas (2) dois se enquadram como microempresa e (1) um como empresa de pequeno porte, isso indica que a consultoria atende majoritariamente organizações de menor porte, o que é coerente com dados do IBGE (2024) quanto a realidade empresarial brasileira, onde micro e pequenas empresas representam a maior parcela dos empreendimentos formais.

Quanto ao ramo de atuação, identificaram-se empresas dos segmentos de comércio, consultoria empresarial e educação, demonstrando diversidade setorial no público atendido indicando que a consultoria não está restrita a um único segmento de mercado, adaptando-se às especificidades de diferentes áreas econômicas.

A partir da análise documental dos sites institucionais das empresas participantes da pesquisa foi possível obter mais informações sobre o ramo de atuação e serviços oferecidos por essas organizações. A empresa do segmento do

comércio, foi fundada em 2025 e oferece produtos de cama, mesa, banho e decoração e atende no município de Juazeiro do Norte-CE.

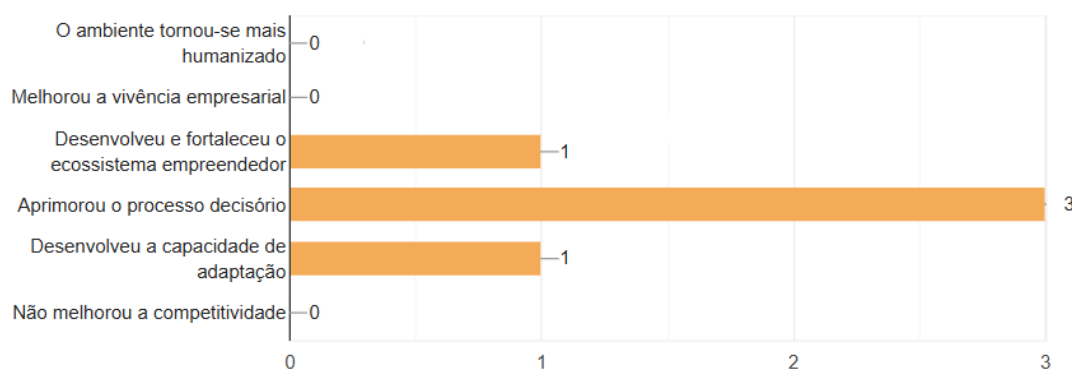
A empresa do segmento de educação, faz parte de uma franquia e atua desde 2023 como uma escola de idiomas no município de Juazeiro do Norte-CE, e oferece cursos de inglês para turmas de crianças a partir de 6 anos, adolescentes entre 12 e 14 anos e jovens e adultos a partir de 15 anos.

A empresa do segmento de consultoria empresarial, está localizada no município do Crato-CE e iniciou suas atividades em 2010. A empresa tem como público-alvo estudantes, gerentes, gestores, profissionais autônomos, executivos e empresários dos setores de comércio, indústria e serviços e oferece serviços nas áreas de finanças, planejamento estratégico, plano de negócios, modelagem de negócios, atendimento, vendas, marketing digital, inteligência artificial, abertura de novos negócios, empreendedorismo, inovação tecnológica e mercadológica, recrutamento e seleção, mapeamento de processos, gestão de estoques e compras, pesquisa de mercado, cliente oculto, liderança, formação de gerentes, gestores e executivos.

As respostas apresentadas pelos clientes mostram que os serviços de consultoria realizados pela Premium Consultoria Jr. foram: pesquisa de mercado e plano de negócios; pesquisa de mercado; e apoio às atividades administrativas e operacionais, e gerenciamento de sistemas administrativos.

4.2 Pilar da competitividade

A figura 4 ilustra as respostas da pergunta: “Sua empresa foi impactada após o trabalho da Premium Consultoria Jr. quanto a sua **competitividade**?”. Os resultados mostram que todos os respondentes afirmaram que “aprimoraram o processo decisório”, (1) um respondente afirmou que a consultoria “desenvolveu e fortaleceu o ecossistema empreendedor”, e (1) um afirmou que foi “desenvolvida a capacidade empreendedora”, não foram percebidas mudanças em relação a humanização do ambiente e na vivência empresarial.

Figura 3 - Impacto na competitividade

Nota. A questão permitia múltiplas respostas, motivo pelo qual os valores totalizam mais que 3.
 Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que o principal impacto percebido foi o aprimoramento do processo decisório, mencionado por todos os respondentes, indicando convergência quanto à contribuição da consultoria nesse aspecto.

Por outro lado, os impactos relacionados ao fortalecimento do ecossistema empreendedor e ao desenvolvimento da capacidade empreendedora foi mencionado por (1) um respondente, demonstrando que tais efeitos foram percebidos de forma mais específica ou individualizada.

Nesse contexto, o quadro 5 ilustra as categorias e unidades de sentido extraídas das justificativas das respostas fechadas dos empresários atendidos pela Premium Consultoria Júnior, com foco no pilar da competitividade.

Quadro 5 - Relação com o pilar da competitividade

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
Respondente 1	Planejamento estratégico	“O plano de negócios complementou as minhas ideias para que eu pudesse pôr em prática.”	Estruturação do plano de negócios
Respondente 2	Processo decisório	“Na época, estávamos buscando um local para implantar a escola. A pesquisa realizada pela Premium nos ajudou a optar pela melhor localidade em nossa cidade.”	Tomada de decisão
Respondente 3	Eficiência operacional e capacidade adaptativa	“O trabalho de consultoria contribuiu para a organização e sistematização das informações da empresa, o que facilitou o	Organização e sistematização de processos

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
		acesso a dados, a padronização de processos e a integração das atividades. Isso fortaleceu o ecossistema empreendedor ao melhorar a gestão interna e a comunicação das informações, além de desenvolver a capacidade de adaptação da empresa frente às demandas operacionais e às mudanças do ambiente empresarial.”	

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

As justificativas apresentadas pelos respondentes reforçam as respostas anteriores de que há evidências claras de impacto direto da consultoria sobre fatores estruturantes da competitividade, e podem ser observadas através da estruturação de plano de negócios e apoio à tomada de decisão (Respondente 1 e Respondente 2); por meio da escolha de localização com base em pesquisa de mercado (Respondente 2); e ao auxiliar na padronização de processos, organização de informações e melhoria na comunicação interna (Respondente 3).

A unidade de sentido estruturação do plano de negócios, indica fortalecimento da capacidade estratégica, transformando ideias em ações estruturadas, elemento essencial para o posicionamento competitivo. A tomada de decisão, demonstra apoio técnico à decisão estratégica, reduzindo riscos e aumentando as chances de competitividade no mercado local. Enquanto a organização e sistematização de processos, evidencia melhoria na gestão interna, integração de atividades e fortalecimento da adaptabilidade organizacional, fatores diretamente relacionados à competitividade.

A unidade de sentido estruturação de plano de negócios, está alinhada com Dornelas (2023) que afirma que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão fundamental durante o desenvolvimento do processo empreendedor, pois auxilia a expor as ideias e a analisar a viabilidade do negócio.

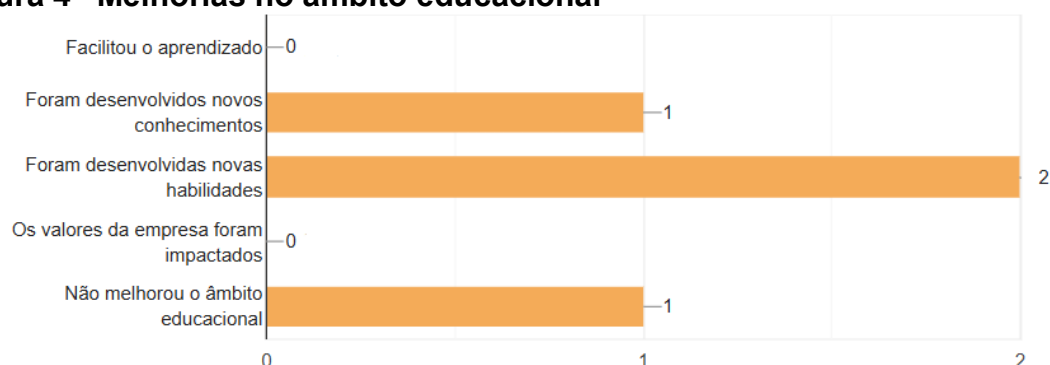
A unidade de sentido tomada de decisão, está de acordo com Larios-Gómez *et. al* (2017), que afirma que a pesquisa de mercado é uma ferramenta estratégica que permite entender o mercado, fornece informações sobre a concorrência e pode ser utilizada para auxiliar o processo de tomada de decisão.

Assim, observa-se uma convergência entre os pontos de vista dos respondentes quanto ao pilar da Competitividade, especialmente nos quesitos relacionados ao processo decisório e planejamento estratégico.

4.3 Pilar da educação

A figura 5 apresenta as respostas da seguinte pergunta: “o trabalho desenvolvido pela Premium Consultoria Jr. gerou melhorias no **âmbito educacional** da empresa?”. Os dados mostram que (2) dois respondentes afirmaram que “foram desenvolvidas novas habilidades”, (1) um afirmou que por meio da consultoria “foram desenvolvidos novos conhecimentos”, e (1) um afirmou que a consultoria “não melhorou o âmbito educacional”, não foram percebidas melhorias nos valores da empresa e quanto a facilidade no aprendizado.

Figura 4 - Melhorias no âmbito educacional



Nota. A questão permitia múltiplas respostas, motivo pelo qual os valores totalizam mais que 3.
Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que a maioria dos respondentes percebeu algum tipo de avanço educacional, especialmente no desenvolvimento de habilidades, mencionado por (2) dois dos participantes. O desenvolvimento de novos conhecimentos também foi apontado, embora por menor parcela da amostra.

Por outro lado, (1) um dos respondentes indicou que não houve melhoria educacional, evidenciando que os impactos percebidos podem variar conforme o perfil da empresa, suas necessidades específicas ou o tipo de serviço contratado.

O quadro 6 ilustra as categorias e unidades de sentido extraídas das justificativas das respostas fechadas dos empresários atendidos pela Premium Consultoria Júnior, com foco no pilar da educação.

Quadro 6 - Relação com o pilar da educação

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
Respondente 1	Aprendizagem estratégica	“O plano de negócios trouxe clareza nas ideias.”	Aperfeiçoamento organizacional
Respondente 2	Realização de pesquisa de mercado	“Foi realizada somente a pesquisa de mercado.”	Ação educacional ausente ou limitada
Respondente 3	Aquisição de conhecimentos e novas habilidades	“O trabalho desenvolvido proporcionou a aquisição de novos conhecimentos relacionados ao uso e à organização de sistemas, bem como à compreensão dos fluxos de informação da empresa. Além disso, possibilitou o desenvolvimento de novas habilidades práticas, como o manuseio adequado do sistema, a padronização de registros e a melhoria na rotina operacional, contribuindo para a capacitação da equipe e para um melhor desempenho no âmbito educacional da empresa.”	Capacitação e desenvolvimento de competências

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A análise das respostas demonstra que o Pilar da Educação se manifestou em diferentes níveis de intensidade entre os respondentes. No caso do Respondente 1, o trecho sugere que a ferramenta do plano de negócios proporcionou um processo de aprendizado voltado à organização do pensamento estratégico, contribuindo para maior compreensão da viabilidade e direcionamento do negócio.

Já o Respondente 2 indica uma atuação mais restrita, concentrada na geração de informação por meio de pesquisa de mercado, sem evidências claras de internalização de conhecimento ou desenvolvimento contínuo de competências.

A partir da unidade de sentido ação educacional ausente ou limitada, conseguimos ter uma compreensão melhor das razões que levaram o Respondente 2 a afirmar que não houve melhorias no âmbito educacional após a intervenção, sua resposta sugere que não houve efeitos percebidos nesse aspecto, uma vez que, a

consultoria relacionada a pesquisa de mercado foi realizada antes da abertura da empresa e não englobou esse aspecto.

Por outro lado, o Respondente 3 apresenta evidências robustas de impacto educacional, destacando aquisição de conhecimentos técnicos, desenvolvimento de habilidades operacionais e fortalecimento da capacitação da equipe, o que sugere uma atuação mais estruturada no âmbito formativo.

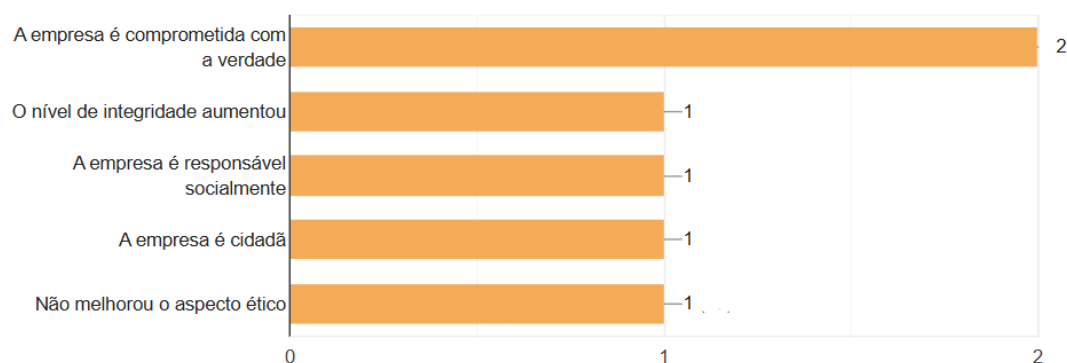
A unidade de sentido aperfeiçoamento organizacional, indica processo de aprendizado voltado à organização do pensamento estratégico, contribuindo para maior compreensão da viabilidade e direcionamento do negócio. A ação educacional ausente ou limitada, sugere ação educativa limitada à produção de informação, sem evidências explícitas de desenvolvimento contínuo de competências. A capacitação e desenvolvimento de competências, evidencia impacto direto no processo formativo da equipe, com ampliação de competências técnicas e melhoria do desempenho organizacional.

As respostas ligadas ao aperfeiçoamento organizacional e capacitação e desenvolvimento de competências estão alinhadas com Neves et. al (2024) que destaca a importância da educação e da formação empreendedora para a competitividade e sobrevivência das empresas.

Assim, o pilar da Educação mostrou-se parcialmente contemplado, com maior profundidade nos casos em que houve transferência efetiva de conhecimento e desenvolvimento de competências práticas.

4.4 Pilar da ética

A figura 6 ilustra as respostas da seguinte pergunta: “o trabalho realizado pela Premium Consultoria Jr. contribuiu para melhorias no **aspecto ético** da empresa?”. Os resultados mostram que (2) dois respondentes afirmaram que “a empresa é comprometida com a verdade”, (1) um afirmou que “o nível de integridade aumentou”, (1) um afirmou que “a empresa é responsável socialmente”, (1) um afirmou que “a empresa é cidadã” e (1) um afirmou que a consultoria “não melhorou o aspecto ético”.

Figura 5 - Melhorias no aspecto ético

Nota. A questão permitia múltiplas respostas, motivo pelo qual os valores totalizam mais que 3.
 Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que a maioria dos respondentes percebeu avanços relacionados ao comprometimento com a verdade, aspecto diretamente vinculado à transparência organizacional. Outros impactos mencionados referem-se ao fortalecimento da integridade e à responsabilidade social, sugerindo que a consultoria pode ter influenciado práticas e valores organizacionais.

Entretanto, um dos respondentes (Respondente 2) indicou que não houve melhoria no aspecto ético, evidenciando que os efeitos percebidos variam conforme a realidade e o contexto de cada empresa.

Nesse contexto, o quadro 7 ilustra as categorias e unidades de sentido extraídas das justificativas das respostas fechadas dos empresários atendidos pela Premium Consultoria Júnior, com foco no pilar da ética.

Quadro 7 - Relação com o pilar da ética

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
Respondente 1	Apoio complementar ao trabalho já estruturado	“Já havia traçado todo o trabalho, a Premium veio nos ajudar.”	Ação ética ausente ou limitada
Respondente 2	Realização de pesquisa de mercado	“Foi realizada somente a pesquisa de mercado.”	Ação ética ausente ou limitada
Respondente 3	Fortalecimento e integridade organizacional	“O trabalho realizado pela consultoria contribuiu para maior transparência e confiabilidade das informações [...] isso reforçou o compromisso da empresa com	Transparência e confiabilidade das informações

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
		a verdade, além de elevar o nível de integridade nos processos internos, promovendo uma atuação mais ética e responsável no dia a dia organizacional.”	

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que o Pilar da Ética apresentou variações quanto ao grau de impacto percebido. Nos casos dos Respondentes 1 e 2, os trechos indicam apoio técnico e operacional, porém sem menção explícita a transformações relacionadas à integridade, transparência ou fortalecimento de práticas éticas estruturadas.

Em contrapartida, o Respondente 3 evidencia impacto significativo no âmbito da ética organizacional, destacando melhorias na transparência das informações, confiabilidade dos dados e reforço do compromisso com a verdade. Tais elementos indicam fortalecimento da governança interna e consolidação de práticas mais responsáveis no cotidiano empresarial.

A unidade de sentido ação ética ausente ou limitada, indica intervenção restrita, sem evidências explícitas de impacto sobre práticas éticas ou mecanismos formais de integridade. A transparência e confiabilidade das informações, evidencia impacto direto na dimensão ética, com aprimoramento da transparência, integridade nos processos e responsabilidade organizacional.

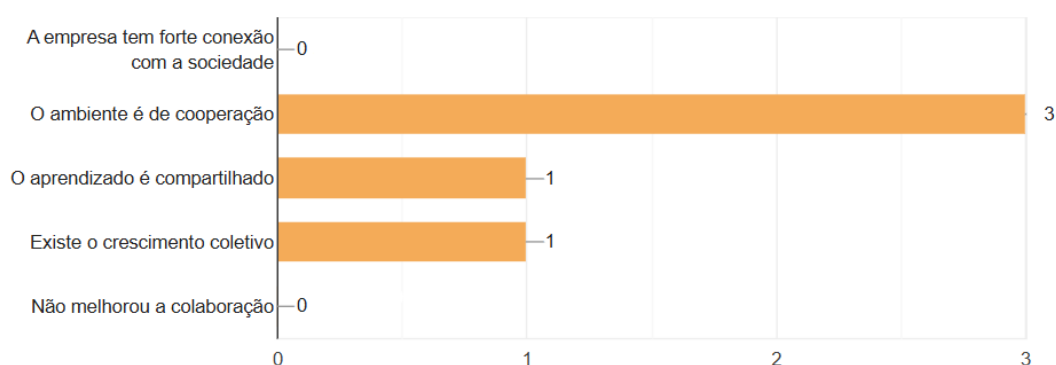
A unidade de sentido transparência e confiabilidade das informações está alinhada com Dias (2014), que afirma que a ética organizacional é fundamental para estabelecer relações baseadas no respeito e na honestidade e tornam o ambiente de trabalho mais confiável.

Assim, observa-se que o Pilar da Ética foi contemplado de forma mais consistente apenas nos contextos em que houve reorganização informacional e sistematização de processos, sugerindo que melhorias estruturais podem refletir diretamente no fortalecimento da integridade organizacional.

4.5 Pilar da colaboração

A figura 7 ilustra as respostas da seguinte pergunta “quais melhorias no **aspecto colaboração** foram percebidas na empresa após o trabalho realizado pela Premium Consultoria Jr.?”. Os resultados mostram que todos os respondentes afirmaram que “o ambiente é de cooperação”, (1) um afirmou que “o aprendizado é compartilhado” e (1) um afirmou que “existe o crescimento coletivo”, não foram percebidas melhorias quanto a conexão da empresa com a sociedade.

Figura 6 - Melhorias na colaboração



Nota. A questão permitia múltiplas respostas, motivo pelo qual os valores totalizam mais que 3.
Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que houve uma convergência dos respondentes quanto ao fortalecimento do ambiente de cooperação, sugerindo que a consultoria contribuiu para a melhoria das relações internas e da dinâmica organizacional. Além disso, parte dos respondentes identificou avanços relacionados ao compartilhamento de aprendizado e ao crescimento coletivo.

Nesse contexto, o quadro 8 ilustra as categorias e unidades de sentido extraídas das justificativas das respostas fechadas dos empresários atendidos pela Premium Consultoria Júnior, com foco no pilar da colaboração.

Quadro 8 - Relação com o pilar da colaboração

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
Respondente 1	Apoio colaborativo	‘Por estar no início tudo veio complementar.’	Apoio organizacional

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
Respondente 2	Cultura colaborativa	“Apesar de o serviço realizado ter sido somente uma pesquisa de mercado, nosso ambiente é mercado pela cooperação e busca pela melhoria, seguindo os preceitos da franquia.”	Cooperação e busca por melhoria
Respondente 3	Trabalho em equipe e troca de conhecimentos	“O trabalho desenvolvido favoreceu o compartilhamento do aprendizado entre os envolvidos, a partir da padronização das informações e da disseminação do conhecimento sobre o uso do sistema. Isso possibilitou maior troca de experiências, alinhamento entre as atividades e fortalecimento do trabalho em equipe, resultando em crescimento coletivo e em uma atuação mais colaborativa dentro da empresa.”	Crescimento coletivo

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A análise das falas revela que o Pilar da Colaboração apresentou diferentes níveis de manifestação entre os respondentes. Nos casos dos Respondente 1 e 2, observa-se uma percepção de colaboração associada ao contexto organizacional e ao apoio complementar da consultoria, porém sem evidências explícitas de transformação estrutural nas dinâmicas colaborativas.

Em contrapartida, o Respondente 3 evidencia impacto mais consistente, destacando o compartilhamento de conhecimento, alinhamento de atividades e fortalecimento do trabalho em equipe. Nesse caso, a padronização de processos e a organização das informações contribuíram para ampliar a interação entre os membros da organização, resultando em crescimento coletivo e maior integração interna.

A unidade de sentido apoio organizacional, indica que a consultoria atuou como suporte complementar no estágio inicial da empresa, sugerindo contribuição colaborativa para estruturação do negócio. O ambiente marcado pela cooperação, evidencia predisposição organizacional à cooperação, embora ao evidenciar mais uma vez que foi realizada apenas uma pesquisa de mercado, subentende-se que o aspecto da colaboração parece estar mais ligado à cultura interna do que à ação da consultoria. O crescimento coletivo, demonstra impacto direto na colaboração interna,

por meio da padronização de informações, disseminação de conhecimento e fortalecimento do trabalho em equipe.

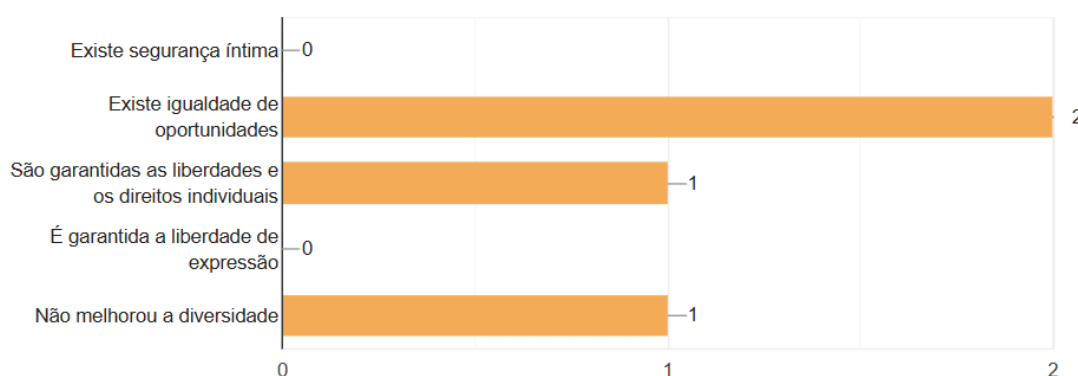
Sob a perspectiva de Etzkowitz e Chou (2017) a colaboração deve ocorrer entre diferentes tipos de organizações, as empresas juniores como parte das instituições de ensino, podem contribuir para o desenvolvimento econômico por meio da capacitação profissional e incentivo a formação empreendedora.

Assim, infere-se que o Pilar da Colaboração foi fortalecido sobretudo quando a intervenção promoveu mecanismos formais de compartilhamento de conhecimento e integração das atividades organizacionais.

4.6 Pilar da diversidade

A figura 8 ilustra as respostas da seguinte pergunta “o trabalho desenvolvido pela Premium Consultoria Jr. gerou melhorias no **âmbito da diversidade** da empresa?”. Os resultados mostram que (2) dois respondentes afirmaram que “existe igualdade de oportunidades”, (1) um afirmou que “são garantidas as liberdades e os direitos individuais” e (1) um afirmou que a consultoria “não melhorou a diversidade”, não foram percebidas mudanças em relação a segurança íntima e a liberdade de expressão.

Figura 7 - Melhorias no âmbito da diversidade



Nota. A questão permitia múltiplas respostas, motivo pelo qual os valores totalizam mais que 3.
Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que a maioria dos respondentes percebeu avanços relacionados à promoção da igualdade de oportunidades, sugerindo impactos positivos no ambiente organizacional quanto à equidade. Também foi mencionada a garantia de

liberdades e direitos individuais, indicando possível fortalecimento de práticas inclusivas.

Entretanto, um dos respondentes indicou ausência de melhorias nessa dimensão, evidenciando que os impactos percebidos variam conforme a realidade de cada organização.

Nesse contexto, o quadro 9 ilustra as categorias e unidades de sentido extraídas das justificativas das respostas fechadas dos empresários atendidos pela Premium Consultoria Júnior, com foco no pilar da diversidade.

Quadro 9 - Relação com o pilar da diversidade

Respondentes	Categorias	Recorte das respostas	Unidades de sentido
Respondente 1	Cultura organizacional aberta	“Estamos no âmbito livre e aberto as mudanças”	Abertura às mudanças
Respondente 2	Abertura à diversidade	“Nossa empresa sempre se caracterizou por ter uma gestão presente e aberta a todos os pontos de vista”	Abertura à pontos de vista
Respondente 3	Ausência de ações estruturadas de diversidade	“O trabalho desenvolvido teve foco específico em atividades operacionais e de organização de sistemas [...] dessa forma, embora tenha gerado melhorias em outros aspectos da empresa, não houve impacto direto no âmbito da diversidade.”	Ausência de impacto na diversidade

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

O Respondente 3 indicou que não houve impacto no âmbito da diversidade. Entretanto, os trechos apresentados pelos Respondentes 1 e 2 mostram que as empresas atendidas possuem um ambiente aberto a mudanças e aberto à pontos de vista, o que sugere uma predisposição à adaptabilidade e inclusão. Contudo, não foram identificadas evidências organizacionais de práticas ou políticas de promoção da diversidade.

A unidade de sentido abertura às mudanças, indica predisposição cultural à adaptação e receptividade a transformações, podendo favorecer ambientes diversos, embora sem menção a práticas formais. A abertura à pontos de vista, demonstra valorização da pluralidade de ideias e perspectivas, evidenciando diversidade no nível

cognitivo e decisório. No entanto a ausência de impacto na diversidade, evidencia que a consultoria não contemplou ações específicas voltadas à promoção ou ampliação da diversidade organizacional.

Nesse sentido Nascimento (2020), aponta a necessidade de implantação de políticas de diversidade nas empresas com o intuito de garantir a equidade nas organizações. Em concordância com Silva e Damasceno (2024), que afirmam que para promover a igualdade de oportunidades é indispensável manter um compromisso coletivo para construir um ambiente organizacional mais justo.

Dessa forma, infere-se que o impacto da consultoria realizada, não contemplou ações específicas voltadas à promoção ou ampliação da diversidade organizacional concentrando-se em aspectos operacionais e de planejamento estratégico da organização.

4.7 Consultoria júnior e os pilares empreendedores

No quadro 10 podemos observar um comparativo das melhorias apresentadas pelos respondentes em relação aos Pilares Empreendedores da Brasil Júnior.

Quadro 10 - Comparativo das melhorias apresentadas nos pilares empreendedores

Pilar	Evidências Identificadas	Padrão Identificado
Competitividade	Plano de negócios; escolha estratégica de localização; padronização de processos; melhoria na adaptação	Impacto estratégico e operacional; fortalecimento interno e externo da organização
Educação	Clareza estratégica; aquisição de conhecimentos; desenvolvimento de habilidades	Desenvolvimento de competências mais evidente em organizações com intervenção mais estruturada
Ética	Transparência; confiabilidade das informações; integridade nos processos	Impacto mais consistente quando houve reorganização informacional e padronização
Colaboração	Compartilhamento de aprendizado; alinhamento de atividades; fortalecimento do trabalho em equipe	Fortalecimento da cooperação principalmente quando houve sistematização e disseminação de conhecimento
Diversidade	Abertura a mudanças e a diferentes pontos de vista; ausência de ações estruturadas	Presença de cultura aberta, porém sem institucionalização de práticas formais de diversidade

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A análise comparativa evidencia que o Pilar da Competitividade apresentou as maiores mudanças nas organizações investigadas, com intervenções que abrangeram planejamento estratégico, tomada de decisão baseada em dados e aprimoramento de processos internos.

Os pilares da Educação, Ética e Colaboração demonstraram mudanças que não abrangeram todas as organizações, essas melhorias ocorreram especialmente quando as ações da consultoria envolveram transferência de conhecimento, padronização e reorganização informacional.

Por outro lado, o Pilar da Diversidade apresentou menor evidência de mudanças, sendo identificado predominantemente em nível cultural, sem a formalização de políticas ou práticas estruturadas.

De forma geral, observa-se que os pilares mais impactados foram aqueles relacionados à estruturação organizacional e gestão interna, enquanto os pilares ligados a dimensões culturais e institucionais demandariam intervenções mais específicas para consolidação.

5 DISCUSSÃO

Diante dos resultados apresentados na seção anterior, é possível observar que os impactos da consultoria empresarial ocorreram de forma diferenciada entre os Pilares Empreendedores da Brasil Júnior, com maior incidência nos pilares relacionados à estruturação organizacional e à gestão estratégica.

5.1 Competitividade e processo decisório

Em relação ao Pilar da Competitividade, os resultados indicaram que todos os respondentes perceberam aprimoramento no processo decisório após a atuação da consultoria. Esse achado sugere que os serviços prestados, especialmente pesquisa de mercado e elaboração de plano de negócios, contribuíram para reduzir incertezas e qualificar a tomada de decisão estratégica.

Sob a perspectiva de *Morais et. al*, (2023), o fortalecimento da competitividade organizacional e a melhoria do processo decisório está diretamente associada à contratação de consultorias empresariais, uma vez que decisões mais fundamentadas tendem a gerar melhor posicionamento de mercado e maior capacidade de resposta às mudanças ambientais. Assim, os dados empíricos convergem com abordagens que compreendem a competitividade como resultado da capacidade gerencial e estratégica da organização.

Além disso, o desenvolvimento da capacidade empreendedora e o fortalecimento do ecossistema empreendedor, ainda que mencionados por parte dos respondentes, reforçam a ideia de que a consultoria pode ter atuado como propulsora de práticas estratégicas e orientadas ao mercado.

No contexto das empresas juniores, os resultados observados podem ser relacionados ao propósito do Movimento Empresa Júnior, que segundo *Bispo et. al* (2022), tem a finalidade de gerar impacto nas organizações atendidas por meio de soluções empresariais acessíveis e de qualidade.

As evidências empíricas, como a elaboração de planos de negócios, a realização de pesquisas de mercado e a padronização de processos, refletem práticas típicas das empresas juniores, que atuam como agentes de apoio à estruturação e ao desenvolvimento de pequenos negócios.

Nesse sentido, a contribuição para a competitividade organizacional evidencia a capacidade das EJs de promover melhorias na gestão, reforçando seu papel como facilitadoras do desenvolvimento econômico e empresarial de maneira local.

5.2 Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências

No âmbito educacional, os resultados evidenciaram que (2) dois respondentes perceberam desenvolvimento de novas habilidades e (1) um apontou aquisição de novos conhecimentos.

Esses dados sugerem que a consultoria não apenas forneceu soluções técnicas, mas também promoveu processos de aprendizagem organizacional, especialmente no desenvolvimento de competências práticas. A predominância do desenvolvimento de habilidades indica um aprendizado aplicado, voltado à execução e à melhoria das rotinas organizacionais.

Esse achado dialoga com a concepção de aprendizagem organizacional de Cirino *et. al* (2023), que destaca a importância da construção coletiva de conhecimento e do aperfeiçoamento contínuo das capacidades organizacionais. A padronização de informações e o desenvolvimento de habilidades práticas indicam processos de internalização de conhecimento, superando a simples transferência informacional.

No contexto das empresas juniores, os achados podem ser compreendidos com base no propósito formativo do Movimento Empresa Júnior, que segundo Bispo *et. al* (2022) tem como um de seus principais objetivos a formação de lideranças empreendedoras por meio da vivência empresarial. Esse processo formativo também é citado por Paiva *et. al* (2024) que identificou as contribuições das empresas juniores para a formação profissional e o desenvolvimento de competências dos seus integrantes.

Nesse contexto, a aquisição de conhecimentos técnicos, o desenvolvimento de habilidades práticas e a maior clareza estratégica identificados nas organizações analisadas refletem não apenas a transferência de conhecimento, mas também a aplicação prática de saberes construídos no ambiente das empresas juniores.

A atuação das EJs, portanto, vai além da prestação de serviços, configurando-se como um mecanismo de aprendizagem aplicada, no qual o conhecimento é simultaneamente produzido e compartilhado.

Entretanto, observa-se que nem todas as intervenções resultaram em aprendizagem estruturada, o que sugere que a dimensão educacional depende da profundidade da consultoria realizada.

5.3 Ética e responsabilidade organizacional

Quanto ao aspecto ético, observou-se que (2) dois respondentes identificaram maior comprometimento com a verdade, além de menções ao aumento da integridade e à responsabilidade social.

Esses resultados indicam que a atuação da consultoria pode ter contribuído para o fortalecimento de valores organizacionais relacionados à transparência e à conduta ética.

Sob a perspectiva de Chanlat (1992) a ética organizacional surge das relações interpessoais de reciprocidade nas organizações ao estabelecer relações sociais de cooperação e confiança.

A conduta ética mostrada pela consultoria júnior vai de encontro com o Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (Brasil Júnior, 2025), que estabelece diretrizes e orienta o comportamento ético e responsável de todas as organizações e indivíduos que compõem o MEJ, incluindo as empresas juniores.

No contexto das empresas juniores, esse impacto pode ser compreendido como uma consequência da padronização das práticas organizacionais, uma vez que a introdução de métodos mais estruturados de gestão tende a promover maior clareza, controle e responsabilidade nos processos internos.

Em especial, os achados relacionados à melhoria na confiabilidade das informações, padronização de processos e maior clareza organizacional indicam a incorporação prática desses princípios éticos no cotidiano das empresas.

Nesse sentido, a atuação da empresa júnior pode ser compreendida como um meio de disseminação dos valores éticos propostos pelo movimento, contribuindo para a profissionalização da gestão e para o fortalecimento de práticas organizacionais mais responsáveis.

Embora não tenha havido percepção unânime de melhoria nessa dimensão, os dados sugerem que a consultoria pode impactar não apenas resultados econômicos, mas também aspectos normativos e culturais da organização.

5.4 Colaboração e cultura organizacional

A dimensão colaboração apresentou impacto unânime quanto ao fortalecimento do ambiente de cooperação, além de menções ao aprendizado compartilhado e ao crescimento coletivo.

Esse resultado evidencia que a consultoria pode ter influenciado a dinâmica relacional interna das empresas, favorecendo maior integração entre membros da organização. Tal evidência dialoga com Nunes e Mello (2018) que compreendem a colaboração como elemento fundamental para o desempenho organizacional, especialmente em ambientes empreendedores, nos quais a troca de conhecimentos e habilidades contribui para a capacidade de adaptação da empresa.

Para Chesbrough (2017) relações cooperativas entre organizações, como o modelo de inovação aberta, tendem a facilitar a circulação de informações e a construção coletiva de soluções, o que contribui para a melhoria de processos internos e maior eficiência organizacional. A percepção de aprendizado compartilhado reforça a ideia de que mudanças estruturais podem estimular transformações na cultura organizacional.

No contexto das empresas juniores, os resultados relacionados ao Pilar da Colaboração dialogam com um dos princípios incentivados pelo Movimento Empresa Júnior (2024b) por meio da taxa de colaboração presente nas metas anuais das EJs, e tem como objetivo valorizar a construção coletiva, o trabalho em rede e o compartilhamento de conhecimento entre seus membros e organizações parceiras.

A atuação das empresas juniores, vinculadas à Brasil Júnior, é fortemente baseada na cooperação, tanto internamente quanto no relacionamento com clientes, o que se reflete nos achados que apontam para o fortalecimento do trabalho em equipe, alinhamento de atividades e troca de experiências.

Entretanto, em alguns casos, a colaboração mostrou-se mais associada à cultura organizacional pré-existente do que propriamente às intervenções realizadas, indicando que esse pilar pode depender de fatores internos à organização que vão além da atuação da consultoria.

5.5 Diversidade e equidade organizacional

Por fim, o Pilar da Diversidade apresentou menor evidência de impacto direto. Embora os respondentes tenham indicado maior igualdade de oportunidades e a garantia de liberdades e direitos individuais, e tenham sido identificadas falas relacionadas à abertura a diferentes pontos de vista, não se verificaram práticas estruturadas voltadas à promoção formal da diversidade.

No contexto das empresas juniores, esses resultados refletem diretamente o tipo de serviço oferecido por essas empresas que tem como foco soluções técnicas e operacionais, como pesquisas de mercado, planejamento estratégico e organização de processos.

Esse aspecto foi percebido por Lima *et. al* (2024) que identificou que os principais serviços oferecidos por empresas juniores de psicologia estavam concentrados na área de psicologia organizacional e traziam soluções técnicas como qualificação profissional e recrutamento e seleção.

No entanto, apesar desse tipo de solução oferecida apresentar maior potencial de gerar impactos tangíveis e de curto prazo, também pode acabar limitando intervenções em dimensões mais complexas e de natureza cultural, como a diversidade e a inclusão, que demandam ações contínuas e estruturadas.

Esse cenário sugere uma oportunidade de avanço para o MEJ, no sentido de ampliar a incorporação da diversidade como um pilar estratégico, tanto na formação dos membros quanto nas intervenções realizadas junto às organizações clientes.

A inclusão de serviços voltados para a promoção da diversidade nas empresas ou incrementação dos serviços já existentes pela Premium Consultoria Jr. pode trazer diferenciais competitivos para as empresas atendidas. Sob a perspectiva de Renner e Gomes (2020), a implementação da diversidade da força de trabalho nas organizações torna o ambiente de trabalho mais igualitário. De acordo com Peruzzo (2021) as políticas de inclusão favorecem a criatividade e flexibilidade a mudanças, e aumentam a retenção de colaboradores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a investigar em que medida os pilares empreendedores da Brasil Júnior foram aplicados no processo de diagnóstico/intervenção realizado pela Premium Consultoria Jr. nas organizações clientes.

O presente estudo teve como objetivo geral verificar as estratégias implantadas nas organizações após o diagnóstico/intervenção de uma empresa júnior de acordo com os Pilares Empreendedores da Brasil Júnior. A partir da análise dos dados coletados com base nas respostas dos questionários, foi possível identificar que a atuação da empresa júnior contribuiu para a implementação de estratégias organizacionais e tiveram diferentes níveis de impacto nos cinco pilares investigados.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, foi constatado que o ambiente empresarial se tornou mais competitivo, sobretudo em razão do aprimoramento do processo decisório, mencionado por todos os respondentes. Esse resultado sugere que as intervenções realizadas, como pesquisa de mercado e elaboração de plano de negócios, favoreceram decisões mais estruturadas e estratégicas, fortalecendo a capacidade competitiva das organizações.

Quanto ao impacto no ambiente educacional, verificou-se que a maioria dos respondentes percebeu o desenvolvimento de novas habilidades e, em menor proporção, a aquisição de novos conhecimentos. Esse achado indica que os diagnósticos e intervenções contribuíram para o fortalecimento das competências organizacionais, ainda que de forma não uniforme entre as empresas analisadas.

No que diz respeito ao comprometimento ético, observou-se predominância da percepção de maior comprometimento com a verdade e aumento da integridade organizacional, evidenciando que as estratégias implantadas também influenciaram aspectos normativos e culturais das organizações, ainda que tais impactos tenham se manifestado de forma mais consistente em alguns casos específicos.

Em relação à colaboração, identificou-se impacto unânime quanto ao fortalecimento do ambiente de cooperação, demonstrando que o trabalho da empresa júnior influenciou positivamente a dinâmica interna das organizações, favorecendo relações mais colaborativas e integradas. Entretanto, em alguns contextos, a colaboração mostrou-se mais vinculada à cultura organizacional da empresa analisada do que à ação direta da consultoria.

Por fim, o Pilar da Diversidade foi o que apresentou menor evidência de impacto direto. Embora a maioria dos respondentes tenha percebido avanços na igualdade de oportunidades e na garantia de direitos individuais, e que tenham sido identificadas percepções de abertura a diferentes pontos de vista, não se verificaram práticas estruturadas voltadas à institucionalização da diversidade como estratégia organizacional.

De maneira geral, conclui-se que as estratégias e intervenções implantadas pela Premium Consultoria Jr. nas organizações atendidas seguem os preceitos dos Pilares Empreendedores da Brasil Júnior, ao impactarem dimensões relacionadas à competitividade, à educação, à ética, à colaboração, e à diversidade.

Apesar de apresentarem impactos mais expressivos nos pilares relacionados à estruturação organizacional e à eficiência gerencial, enquanto dimensões de caráter cultural e institucional necessitem de ações mais específicas e intencionais para sua consolidação. Tais resultados evidenciam o potencial da empresa júnior como agente de transformação organizacional, especialmente no contexto de micro e pequenas empresas.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a ausência de dados referentes aos clientes atendidos pela consultoria o que dificultou o acesso desses clientes, que poderiam fornecer informações valiosas sobre as mudanças apresentadas depois da intervenção realizada, essa limitação consequentemente refletiu em um número reduzido de respondentes, o que impede a generalização dos resultados.

Recomenda-se, para estudos futuros, a ampliação da amostra e a realização de análises comparativas com outras empresas juniores, além da aplicação de outros instrumentos de coleta de dados, como entrevistas e observação, a fim de aprofundar a compreensão sobre os impactos estratégicos dessas intervenções em diferentes contextos organizacionais.

Referências

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.112. ISBN 9788522478392. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478392/>. Acesso em: 01 jan. 2026.
- AQUINO, T. M.; CASTRO, L. T. Sugestão de Etapas para a Estruturação da Gestão Empresarial de Pequenas Empresas. **Revista de Negócios**, v. 21, n. 3-4, p. 39-51, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2016v21n3-4p39-49>
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000300003>
- BAKIES, M. M.; LAMB, K. S. International experiential learning in engineering: a case study of junior enterprise in the united states. Paper presented at 2014 ASEE International Forum, Indianapolis, Indiana, 2014. 10.18260/1-2—17188
- BANCO MUNDIAL. **Doing Business Subnacional Brasil 2021**. Washinton, DC: Banco Mundial, 2021. Disponível em: https://subnational.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational/DB2021_SNDB_Brazil_Full-report_Portuguese.pdf
- BARBOSA, Flávia Loreenne Sampaio; RABELO NETO, Alexandre; MOREIRA, Roseilda Nunes; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida. Empresa júnior e formação empreendedora de discentes do curso de administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 167-189, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BISPO, A. C. K. de A.; SILVA, M. G. da C.; LIRA, G. P.; LIMA, T. A. P. de. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 63, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e82847>
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm

BRASIL. Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024. Dispõe sobre a pesquisa com seres humanos e institui o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14874.htm

BRASIL JÚNIOR. **Selo EJ**. Brasília, 2017. Disponível em: https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/ejseal/file/file/2/eBook_Selo_EJ_2017.pdf

BRASIL JÚNIOR. **Pesquisa de Carreiras do Movimento Empresa Júnior de 2023**. Brasília, 2023. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1X3hO0dX7Bgohw_g1fOnE_GBj6RKWIOMi/view

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de legado 2024**. Brasília, 2024a. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/18THqkWqDE1ACOOtTJEGz_W7mAoy1uAns/view

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento estratégico da rede 2025-2027**. Brasília, 2024b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Q6viGLpPOx1QTyBomDRo2w4uXUoToAIA/view>

BRASIL JÚNIOR, 2025a. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>

BRASIL JÚNIOR. **Código de ética do movimento empresa júnior**. Brasília, 2025b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1uqERuSGeOLxRIbjO3Xd7xpBgOyGWizT4/view>

CARVALHO, A. J. C.; SILVA, M. R. da. Práticas implementadas para formação empreendedora na educação básica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 2, p. 73-95, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i2.55154>

CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 68-73, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000300008>

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Novas fronteiras em inovação aberta**. São Paulo: Editora Blucher, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788521211211>

CIRINO, R. G. P.; LEITE, J. Q.; ANDRADE, J. C. de; SILVA, F. S. da; CHAVES, R. P. Desenvolvimento de pessoas como estratégia de competitividade organizacional: estudo de caso. **REFAS: Revista Fatec Zona Sul**, v. 10, n. 2, p. 22-42, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v10n02_08

COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C; CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em bambuí/mg. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n3p39xx>

COSTA, M. G.; AIRES, R. F. F. A influência da gamificação no desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa júnior. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 69-81, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2022v11n3p6981>

COSTA, D. M.; BATISTA, C. P.; BRANT, R. S.; SANTOS, W. R.; NOVAES, V. W. Empreendedorismo e inovação ao redor do mundo: o papel da transformação digital para o desenvolvimento das economias globais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, 1-13, 2023. Disponível em: 10.5007/2175-8077.2023.e96301

DAFFINI, L. Guimarães; CARMO, C. Tavares do. Proposal for the implementation of a quality control method in a junior enterprise. **Rinterpap: Revista Interdisciplinar de Pesquisas Aplicadas**, v. 1, n. 1, p. 36-73, 2025.

DIAS, M. O. Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 22, p. 89–113, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.259>

DONATO, A. C. C.; SIMÕES, R. de O. From informality to formalism: the brand as a means of driving small business. **Revista Aracê**, v. 6, n. 4, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev6n4-477>

DORNELAS, J. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2023. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786559774531>

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017. Disponível em: 10.1590/s0103-40142017.3190003

FEDERAÇÃO CEARENSE DE EMPRESA JUNIORES, 2025. Disponível em: fejece.com.br

FERRARI, G. N.; OLIVEIRA, L. B. de. Mapeamento de processos aplicado na estruturação do gerenciamento de projetos em empresa júnior. **Revista Capital Científico**, v. 20, n. 1, 2022. Disponível em: 10.5935/2177-4153.20220008

FERREIRA-DA-SILVA, Rafael Caldas; PINTO, Sandra Regina Da Rocha. Organização de aprendizagem em uma empresa júnior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 11-39, 2011.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP: Revista de Administração da USP**, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2008. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788536318523>

FRANCO, David Silva; SEIBERT, Andressa Zorzo. A importância da empresa júnior para uma aprendizagem andragógica. **UNIMEP: Caderno Profissional de Administração**, v. 8, n. 1, 2018.

FREITAS, P. F. P.; MONTEZANO, L. de; ODELIUS, C. C. The influence of extracurricular activities in the managerial competencies development in research groups. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 6-41, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n1.1070>

Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no brasil 2024**. GEM, 2024. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/03/Brasil-RE-2024-2025-VF.pdf>

GOMES, T. G. P.; ALDERIR, J. A. da S.; FERREIRA, F. D. da S. Impostos versus informalidade: uma análise por meio do modelo DSGE. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 41, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.35977/0104-1096.cct2024.v41.27344>

GUSHIKEN, T. T.; CALLEFI, J. S.; SILVA, L. M.; ENAMI, L. M.; GUEDES, K.; REIS, B. L. dos. Strategic restructuring of the human resources sector in a junior enterprise. **RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 2, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-013>

IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2022**. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2024/12/demografia-empresas-IBGE-2022.pdf>

JUNIOR ENTERPRISE GLOBAL, 2025. Disponível em: <https://www.juniorenterprises.org/>

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. O administrador racional. São Paulo: Atlas, 1981.

KIPPING, M.; CLARK, M. Researching management consulting: an introduction. In: M. Kipping; T. Clark (Ed.). **The Oxford handbook of management consulting**, Oxford: Oxford University Press, 2012, p. 1-26.

KOTLER, Philip. Marketing Para O Século XXI. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202458/>.

LARIOS-GÓMEZ, E.; PUEBLA, B. U. A. de; RAMÍREZ, J. M.; RODRÍGUEZ, S. E. Pesquisa de mercado em marketing, análise comparativa com o método científico da epistemologia das ciências de gestão. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.15, n. 4, p. 179-204, 2017. Disponível em: www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1421

LIMA, G. M.; RAMALHO, L. C.; SILVA, A. R.; GAI, M. J. Serviços e diferenciais competitivos das empresas juniores de psicologia organizacional no brasil. **Trabalho & Educação**, v. 33, n. 3, p. 197-208, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/2238-037X.2024.53250>

LIMA, J. J. N.; SILVA, F. P. A percepção dos pequenos empreendedores sobre a consultoria jurídico-tributária. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 1, p. 130-149, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2024v18n1p130149>

LIMA, Juliana Ribeiro de; OLIVEIRA, Valéria Marques de; PESSOA, Yldry Souza Ramos Queiroz. Empresa júnior, seus desafios e contribuições para a formação profissional: autonarrativa de uma graduanda de psicologia. **Revista Valore**, v. 7, p. e-7001, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1150>

LIMA, Thays Ferreira; CANTAROTTI, Aline. A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de secretariado executivo: um estudo de caso em uma empresa júnior. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 2, p. 94-122, jul./dez. 2010

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 33-49, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600003>

MENEZES, Bruna Flor Rimolo de; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. Experiência de trabalho e formação empreendedora: um estudo sobre a empresa junior puc rio. **Revista ADM.MADE**, v.20, n.1, p.79-105, jan./abr., 2016.

MESQUITA, E.; TOWNSEND, T.; LOPES, E. L. Entrepreneurship by necessity in times of pandemic: entrepreneurial motivation and the regulatory focus in explaining the intention to undertake. **REGEPE: Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 13, n. 1, p. e2266. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2266>

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788577807437>

MORAES, G. H. S. M. de; IIZUKA, E. S.; ROCHA, A. K. L. da; DIAFÉRIA, A. M. Junior enterprise and entrepreneurial behavior in Brazil. **Innovation & Management Review**, v. 19, n. 2, p. 156-172, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/INMR-09-2020-0119>

MORAIS, S. C. B.; MORAIS, L. G. de; MORAIS, T. G. Planejamento estratégico e avaliação de desempenho: o caso de uma empresa de consultoria. **RAD: Revista**

Administração em Diálogo, v. 25, n. 2, p. 80–100, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i2.58829>

NASCIMENTO, Ítalo C. S. do; OLIVEIRA, M. C.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 1033–1058, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1390>

NEVES, M. L.; CRUZ, P. B. da; LOCATELLI, O. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 1, p. 1–28, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240073.pt>

NUNES, L. L. S.; MELLO, M. F. A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti**, v. 8, n. 13, p. 152–173, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18815/sh.2018v8n13.342>

OLIVEIRA JÚNIOR, P. S. N. de; SANTOS, P. H. de P. S.; RODRIGUES, V. O.; ANDRADE, J. do N. T. Empresas juniores no Brasil: uma análise do impacto na formação de estudantes e na consultoria empresarial. **Id on Line: Revista de Psicologia**, v. 17, n. 68, p. 151-163, 2023. Disponível em: [10.14295/online.v17i68.3840](https://doi.org/10.14295/online.v17i68.3840)

OLIVEIRA JÚNIOR, P. S. N. de; SILVA, R. S. As empresas juniores e suas principais contribuições em serviços de consultoria para as micro e pequenas empresas. **Id on Line: Revista de Psicologia**, v. 17, n. 69, p. 65-80, 2023. Disponível em: [10.14295/online.v17i69.3865](https://doi.org/10.14295/online.v17i69.3865)

OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786555204605>

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR, T. Dilemas e ambiguidades da “indústria do conselho”: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 171-188, 2008.

PAIVA, G. G. de; ALMEIDA, D. C. de; COELHO, L. C.; PEREIRA, S. C. L.; COSTA, B. V. de L. Competencies developed by students while working in nutrition junior enterprises. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 19, p. e69914, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/demetra.2024.69914>

PERUZZO, C. M. K. Cidadania nas organizações empresariais: provocando reflexões sobre respeito à diversidade. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 44, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-58442021215>

RAMOS, A. O.; VASCONCELOS, T. B.; OLIVEIRA, V. M. Ecossistema de empreendedorismo social: O caso do Estado da Paraíba. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.2023.81548>

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>

SANTOS, Marcos Gilberto dos; PEREIRA, Fernanda Almeida; SOUZA-SILVA, Jader Cristino; RIVERA-CASTRO, Miguel Angel. Aprendizagem socioprática e individual-cognitiva na empresa júnior brasileira. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 309–339, 2015. DOI: 10.13058/raep.2015.v16n2.235. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/235>.

SANTOS, J. M. dos; TEIXEIRA, D. M.; FORTES, G. P.; SANTOS, C. C. Práticas de consultoria como metodologia de ensino da gestão de pequenas empresas: a experiência unifesspa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 389-407, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1320>

SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no programa trainee da empresa júnior de administração (eja) da universidade federal da paraíba (ufpb). **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 275–298, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7573>

SILVA, J. D.; PASSOS, J. G.; SOUSA, M. M.; CORRADI, M. H.; BANDEIRA, P. V.; GUILHERMINO, C. S.; AZEVEDO, T. G.; ALVARENGA, M. A. As Empresas Júniores Contribuem para Mudanças Pessoais em Universitários?. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 22, n. 4, p. 2269-2278, 2022.

SANTOS, J. C. dos; SILVA, H. M. R. da; MORAES, G. H. S. M. de; FRASCARELI, F. C. de O. The role of entrepreneurial orientation and learning on the performance of junior enterprises. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, v. 14, n. 1, p. 110-132, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.15388/omee.2023.14.84>

SEBRAE. **Atlas dos pequenos negócios**. 1. ed. Brasília, 2022. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/01/Livro_Atlas_dos_Peq_Neg_Sebrae_V8.pdf

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras (2019 – 2023)**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/09/2024-08-13-Relatorio-tecnico-Sobrevivencia-das-empresas-mercantis-brasileiras.pdf>

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras (2020 – 2024)**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/03/Relatorio-tecnico-Sobrevivencia-das-empresas-mercantis-brasileiras-28022025.pdf>

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, C. P. da; DAMASCENO, M. F. de C. Diversidade étnico-racial nas organizações e políticas públicas de inclusão para a promoção da igualdade: a percepção dos servidores do ifpi - campus paulistana. **Cadernos Cajuína**, v. 9, n. 4, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.52641/cadcajv9i4.646>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Empresa júnior do curso de administração ganha título de melhor do interior do ceará**. Juazeiro do Norte: UFCA, 2025. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/noticias/empresa-junior-do-curso-de-administracao-ganha-titulo-de-melhor-do-interior-do-ceara/>

WRIGHT, C.; KIPPING, M. The engineering origins of the consulting industry and its long shadow. In M. Kipping; T. Clark (Eds.). **The Oxford handbook of management consulting**, Oxford: Oxford University Press, 2012, p. 29-50.

YIN, R. K. Estudo de caso. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 564-585, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600007>

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 123-143, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200008>

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Juliana Siqueira Neres, telefone: (81) 99307-9619, email: juliana.siqueira@aluno.ufca.edu.br, discente do Mestrado Acadêmico de Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Cariri (UFCA), estou desenvolvendo a pesquisa **“Consultoria Júnior e Transformação Empresarial: Uma Análise Pós-Intervenção”** que tem como objetivo verificar as estratégias implantadas nas organizações após o diagnóstico/intervenção de uma empresa júnior de acordo com os Pilares Empreendedores da Brasil Júnior. O trabalho traz como contribuição a produção de conhecimento científico sobre o tema de ‘consultoria desenvolvida por empresas juniores’, os resultados dessa pesquisa podem auxiliar outras empresas juniores no desenvolvimento das suas atividades e no planejamento de estratégias gerenciais e operacionais. Para participar da pesquisa foi selecionada a empresa júnior dos cursos de administração e ciências contábeis Premium Consultoria Júnior vinculada a Universidade Federal do Cariri UFCA – Campus Juazeiro do Norte, e você foi um dos selecionados para responder a pesquisa por meio de questionário. A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade e seu nome ou qualquer outra forma que possa indicar sua participação não será publicada. A pesquisa apresenta riscos mínimos, limitados ao possível desconforto na resposta a determinadas questões. Após a avaliação dos dados resultantes desta pesquisa apresentarei o conjunto desses dados para publicação em periódico científico ou evento da área. Seu nome ou qualquer outra forma que possa indicar sua participação não será publicado. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resoluções 466/12; Resolução 510/16 que considera estudos e pesquisa na área das ciências humanas e sociais, assim como o Ofício circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Juliana Siqueira Neres
Pesquisador

Prof. Dr. Marcus Vinicius de Oliveira Brasil
Orientador

Eu _____, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa **“Consultoria Júnior e Transformação Empresarial: Uma Análise Pós-Intervenção”**, declaro que concordo em participar desta pesquisa e que o conteúdo do meu questionário seja utilizado para a realização deste estudo.

Juazeiro do Norte - CE, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do Participante

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar: CEP – Comitê de Ética Universidade Federal do Cariri. Endereço: Rua Divino Salvador, 284 – Sala A109 – Bairro Rosário, Barbalha – CE, CEP 63180-000. Email: cep@ufca.edu.br, Fone: (88) 3221 9606.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Identificação do participante:

1. Nome: _____
2. Sexo: () feminino () masculino () não desejo declarar
3. Idade: _____ 4. Telefone: () _____
5. Formação acadêmica:
() ensino fundamental () ensino médio () graduação () pós-graduação
() mestrado () doutorado
6. Ramo da empresa: _____
7. Porte da empresa:
() Microempreendedor individual () Microempresa () Empresa de pequeno porte
() Empresa de médio e grande porte
8. Quantidade de funcionários: _____

Perguntas relacionadas ao trabalho de Consultoria:

1. Sua empresa foi impactada após o trabalho da Premium Consultoria Jr. quanto a sua **competitividade**? Assinale a(s) alternativa(s) que correspondem a essa realidade:

- () O ambiente tornou-se mais humanizado
- () Melhorou a vivência empresarial
- () Desenvolveu e fortaleceu o ecossistema empreendedor
- () Aprimorou o processo decisório
- () Desenvolveu a capacidade de adaptação
- () Não melhorou a competitividade

Justifique a sua resposta: _____

2. O trabalho desenvolvido pela Premium Consultoria Jr. gerou melhorias no âmbito **educacional** da sua empresa? Assinale a(s) alternativa(s) que correspondem a essa realidade:

- () Facilitou o aprendizado
- () Foram desenvolvidos novos conhecimentos
- () Foram desenvolvidas novas habilidades
- () Os valores da empresa foram impactados
- () Não melhorou o âmbito educacional

Justifique a sua resposta: _____

3. O trabalho realizado pela Premium Consultoria Jr. contribuiu para melhorias no aspecto **ético** da sua empresa? Assinale a(s) alternativa(s) que correspondem a essa realidade:

- ☐ A empresa é comprometida com a verdade
- ☐ O nível de integridade aumentou
- ☐ A empresa é responsável socialmente
- ☐ A empresa é cidadã
- ☐ Não melhorou o aspecto ético

Justifique a sua resposta: _____

4. Quais melhorias no aspecto **colaboração** foram percebidas em sua empresa após o trabalho realizado pela Premium Consultoria Jr.? Assinale a(s) alternativa(s) que correspondem a essa realidade:

- ☐ A empresa tem forte conexão com a sociedade
- ☐ O ambiente é de cooperação
- ☐ O aprendizado é compartilhado
- ☐ Existe o crescimento coletivo
- ☐ Não melhorou a colaboração

Justifique a sua resposta: _____

5. O trabalho desenvolvido pela Premium Consultoria Jr. gerou melhorias no âmbito da **diversidade** da sua empresa? Assinale a(s) alternativa(s) que correspondem a essa realidade:

- ☐ Existe segurança íntima
- ☐ Existe igualdade de oportunidades
- ☐ São garantidas as liberdades e os direitos individuais
- ☐ É garantida a liberdade de expressão
- ☐ Não melhorou a diversidade

Justifique a sua resposta: _____

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico da Rede 2025-2027 (Brasil Júnior, 2024b)

ANEXO

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que a Dissertação da mestranda Juliana Siqueira Neres intitulada “Consultoria Júnior e Transformação Empresarial: Uma Análise Pós-Intervenção”, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e aprovado, no dia 18 de março de 2026, escrita sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Documento assinado digitalmente
 **MARCUS VINICIUS DE OLIVEIRA BRASIL**
Data: 13/04/2026 15:20:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Data e local da assinatura eletrônica