



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**

**CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

**ALBERTO LISBOA DE CARVALHO**

**Movimento Empresa Júnior: Um estudo comparativo do funcionamento estratégico no  
Brasil e na França**

**JOÃO PESSOA**

**2023**

ALBERTO LISBOA DE CARVALHO

**Movimento Empresa Júnior: Um estudo comparativo do funcionamento estratégico no  
Brasil e na França**

Trabalho de Conclusão em formato de artigo apresentado ao Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. M<sup>ª</sup>. Silvia Renata  
Ribeiro

**João Pessoa**

**2023**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C331m Carvalho, Alberto Lisboa de.

Movimento empresa júnior: um estudo comparativo do funcionamento estratégico no Brasil e na França / Alberto Lisboa de Carvalho. - João Pessoa, 2023.  
36 f.

Orientador: Silvia Renata Ribeiro.  
TCC (Graduação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2023.

1. Movimento Empresa Júnior. 2. Empresas Juniores no Brasil. 3. Empresas Juniores na França. 4. Planejamento Estratégico. 5. Empreendedorismo júnior. I. Ribeiro, Silvia Renata. II. Título.

UFPB/CCHLA

CDU 658

Universidade Federal da Paraíba

Pró-Reitoria de Graduação

Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão de Curso intitulado

**MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO DO  
FUNCIONAMENTO ESTRATÉGICO NO BRASIL E NA FRANÇA**

Elaborado por

Alberto Lisboa de Carvalho

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Ma. Silvia Renata Ribeiro - Orientadora/Presidente - DMI/UFPB

Profa. Dra. Márcia Cristina Silva Paixão - Banca Avaliadora - DECON/UFPB

Profa. Dra. Berla Moreira de Moraes - Banca Avaliadora - DTOC/UFPB

João Pessoa, 26 de outubro de 2023.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha trajetória, estive sempre rodeado de pessoas maravilhosas, que tornaram meu caminho muito mais fácil, às quais devo minha eterna gratidão porque sem elas, certamente eu não teria conseguido.

Mas, primeiramente quero agradecer a Deus, que desde sempre me acompanha, me protege e me permite ter a vida que tenho. Não mudaria nada.

Agradeço com todo o meu amor a meus pais, Lais Mary Lisboa de Lima e José Orestes Merola de Carvalho: vocês são meus pilares, minha maior base! Pai, obrigado por ter me ensinado tanto, a enxergar o mundo com um olhar mais altruísta, a ter ética e ser exigente com o que faço. Mãe, obrigado por ser um grande exemplo de mulher, batalhadora e independente, que me ensinou a ver valor nas coisas simples da vida e dar risada mesmo que tudo esteja dando errado. Amo vocês.

À minha amada namorada, Julia Cabral que tive a sorte (ou foi o destino) de encontrá-la durante essa jornada, você foi meu apoio para tudo que eu precisava, até mesmo quando eu pensei que não precisava (...) agindo sempre com muito amor, energia e compreensão. Amo passar meu dia a dia com você, esta é uma ligação para além desta vida, tenho certeza.

Aos meus amigos, que foram tão ativos durante esta caminhada, com os quais compartilhei experiências, as quais nem caberiam nesta página se fosse citar. Em especial aos meus irmãos de vida André, Danilo e Weto. Agradeço também a todos os meus colegas de sala, colegas de empresa júnior, colegas de Federação e colegas de MEJ. Não posso esquecer daqueles que dividiram teto comigo: Carbono, Antônio, Lucas P. M., João, Cássio etc. Muito obrigado a todos. Saibam que vocês têm uma parcela de contribuição na minha formação.

Por fim, gostaria de agradecer à minha professora e orientadora Silvia, que desde o início comprou a ideia de uns jovens “malucos” de 18 ou 19 anos que não se contentavam com a sala de aula, queriam fazer mais e mais. E a todos os outros professores e professoras que fizeram parte da minha trajetória, com destaque para Márcia Paixão que foi uma grande parceira de jornada e fonte de inspiração. Obrigado a todos!

## **LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS**

EJ: Empresa Júnior

MEJ: Movimento Empresa Júnior

PE: Planejamento estratégico

CNJE: Confederação Francesa de Empresas Juniores

IES: Instituições de Ensino Superior

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>13</b>
<b>3. O MEJ NO BRASIL.....</b>	<b>13</b>
<b>4. O MEJ NA FRANÇA.....</b>	<b>17</b>
<b>5. COMPARATIVO DA ESTRATÉGIA DO MEJ NOS PAÍSES .....</b>	<b>19</b>
5.1. ANÁLISE DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS .....	22
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

# MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO DO FUNCIONAMENTO ESTRATÉGICO NO BRASIL E NA FRANÇA

*Junior enterprise movement: a comparative study of it's strategic operation in brazil and  
France*

*Mouvement entreprise junior : une étude comparative de son fonctionnement stratégique  
au Brésil et en France*

**Alberto Lisboa de Carvalho**

**Resumo:** No Brasil, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem sendo reconhecido como parte protagonista no elo entre a academia e o mercado, atuando em diversas frentes importantes como a educação, inovação e o trabalho colaborativo. As mais de 1500 Empresas Juniores existentes no País, lhe confere a condição de maior rede do mundo. Porém, este movimento nasceu de uma iniciativa francesa e, assim como no Brasil, ele se desenvolveu e alcança anualmente marcas. Hoje, existem estruturas que regem o MEJ em ambos os países tais como organizações competentes, processos padronizados, regulamentos, leis, planejamento estratégico, etc. Essas estruturas influenciam na forma como o MEJ é vivenciado pelos estudantes, que podem encontrar uma realidade totalmente diferente ao compreender a dinâmica de uma Empresa Júnior (EJ) de outro país. A proposta deste trabalho, portanto, foi apresentar, brevemente, como o MEJ funciona no Brasil e na França e quais são as aspirações existentes nesses países para o futuro do Movimento, e verificar se possuem objetivos, Valores, propósito e outros elementos que sejam compartilhados ou antagonistas. No desenvolvimento do trabalho, foram utilizados documentos disponibilizados pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) e a *Confédération Nationale des Junior-Entreprises* (CNJE) e textos de teóricos como Philip Kotler (1992), Etzkowitz e Zhou (2017) e Peter Senge (2018). Como resultado final, foram identificadas características em comum e divergências que indicam potenciais trabalhos colaborativos.

**Palavras-chave:** Movimento Empresa Júnior; Empresas Juniores no Brasil; Empresas Juniores na França; Planejamento estratégico; Empreendedorismo júnior.

**Abstract:** In Brazil, the Junior Enterprise Movement (JEM) has been recognized as one of the central figures responsible for the link between the Academy and the Market, acting on important fronts such as education, innovation and collaborative work. With more than 1500 Junior Enterprises in the country, it grants the title of the largest junior enterprise network in the world. However, this movement was born from a French initiative and, as in Brazil, it has developed and has achievements every year. Nowadays, there are some basic structures to govern the JEM in both countries, such as competent organizations, standardized processes, rules, laws, strategic planning, etc. These structures influence the way the JEM is experienced by students, who can find a totally different reality when learning about the dynamics of a Junior Enterprise (JE) from another country. The purpose of this work, therefore, was to briefly present how the JEM works in Brazil and France and what are the aspirations existing in these countries for the future of the Movement, and to verify if they have objectives, values, purpose and other elements that are shared or not. In the development of the work, documents made available by Brazilian Confederation of Junior-Enterprises (Brasil Júnior) and CNJE and texts by theorists such as Philip Kotler (1975), Etzkowitz & Zhou (2017) and Peter Senge (2018) were used. As a final result, common characteristics and divergences were identified to indicate potential collaborative works.

**Keywords:** Junior Enterprise Movement; Junior Enterprises in Brazil; Junior Enterprises in France; Strategic planning; Junior entrepreneurship.

**Résumé :** Au Brésil, le Mouvement Junior-Entreprises (MJE) a été reconnu comme un acteur majeur dans le lien entre le milieu universitaire et le marché, agissant sur plusieurs fronts importants comme l'éducation, l'innovation et le travail collaboratif. Les plus de 1500 entreprises juniors du pays l'ont nommé le plus grand réseau au monde. Cependant, ce mouvement est né d'une initiative française et tout comme au Brésil, il s'est développé et atteint chaque année de nouvelles marques. Aujourd'hui, il existe des structures qui régissent le MJE dans les deux pays tels que les organisations compétentes, les processus normalisés, les règlements, les lois, la planification stratégique, etc. Ces structures influencent la façon dont le MJE est vécu par les étudiants, qui peuvent trouver une réalité totalement différente en comprenant la dynamique d'une Junior-Entreprise (JE) d'un autre pays. La proposition de ce travail était donc de présenter brièvement comment le MJE fonctionne au Brésil et en France et quelles sont les aspirations existantes dans ces pays pour l'avenir du Mouvement, et de vérifier s'ils ont des objectifs, les valeurs, le but et autres éléments qui sont partagés ou antagonistes. Dans le

développement du travail, des documents mis à disposition par le Confédération Brésilienne des Junior-Entreprises (Brasil Junior) et la Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE) et des textes de théoriciens comme Philip Kotler (1992), Etzkowitz & Zhou (2017) et Peter Senge (2018) ont été utilisés. En fin de compte, des caractéristiques communes et des divergences ont été identifiées, indiquant des travaux collaboratifs potentiels.

**Mots-clés:** Mouvement Junior-Entreprises; Junior-Entreprises au Brésil; Junior-Entreprises en France; Planification stratégique; Entrepreneuriat junior.

**Resumen:** En Brasil, el Movimiento Empresa Júnior (MEJ) está siendo reconocido como parte protagonista en el vínculo entre la academia y el mercado, actuando en diversos frentes importantes como la educación, innovación y el trabajo colaborativo. Las más de 1500 Empresas Juniores existentes en el País, le confiere la condición de red más grande del mundo. Sin embargo, este movimiento nació de una iniciativa francesa y, al igual que en Brasil, se ha desarrollado y alcanza anualmente marcas. Hoy en día, existen estructuras que rigen el MEJ en ambos países tales como organizaciones competentes, procesos estandarizados, reglamentos, leyes, planificación estratégica, etc. Estas estructuras influyen en la forma en que el MEJ es experimentado por los estudiantes, que pueden encontrar una realidad totalmente diferente al comprender la dinámica de una Empresa Junior (EJ) de otro país. La propuesta de este trabajo, por lo tanto, fue presentar, brevemente, cómo funciona el MEJ en Brasil y en Francia y cuáles son las aspiraciones existentes en esos países para el futuro del Movimiento, y verificar si poseen objetivos, Valores, propósito y otros elementos que sean compartidos o antagonistas. En el desarrollo del trabajo, fueron utilizados documentos puestos a disposición por la Confederación Brasileña de Empresas Juniores (Brasil Júnior) y la Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE) y textos de teóricos como Philip Kotler (1992), Etzkowitz y Zhou (2017) y Peter Senge (2018). Como resultado final, se identificaron características comunes y divergencias que indican posibles trabajos colaborativos.

**Palabras claves:** Movimiento Empresa Júnior; Empresas Juniores en Brasil; Empresas Juniores en Francia; Planificación estratégica; Emprendimiento junior.

## 1. INTRODUÇÃO

Em 1967, alguns estudantes da *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris* (ESSEC), localizada em Paris, França, tiveram uma ideia inovadora: Criar uma Empresa Júnior (EJ). O objetivo desses estudantes era terem vivência empresarial ainda durante o processo de formação universitária, através da prestação de serviço para o mercado e gestão da empresa (Junior Essec Conseil, 2023). Com o tempo, esta notícia espalhou-se por outras Instituições de Ensino Superior (IES) da França e novas Empresas Juniores foram criadas, porém o Movimento Empresa Júnior (MEJ) não se deteve não França, atingindo também outros países, como foi o caso do Brasil, que viu sua primeira EJ sendo criada em 1988 (Brasil Júnior, 2020).

A Junior Enterprises Global, organização que representa o *network* global entre as Empresas Juniores, descreve uma Empresa Júnior como “Organização sem fins lucrativos formada e gerenciada exclusivamente por estudantes universitários, que presta serviços para empresas, instituições e indivíduos.”<sup>1</sup> (Junior Enterprises Global, 2023). Essa definição, embora bem ampla, é importante para o entendimento dos limites de atuação de uma Empresa Júnior em qualquer lugar do mundo. No entanto, nota-se que em cada país o MEJ possui características singulares, formando redes complexas compostas por diversos agentes.

Dentro dos diferentes debates existentes com relação ao desenvolvimento social e econômico do Brasil, fala-se muito sobre a importância do governo, academia e indústria atuarem em consonância. Essa abordagem propõe a resolução de problemas complexos através da criação de um ecossistema inovador, como resultado da aproximação desses três importantes agentes da sociedade. Esta colaboração pode levar a soluções mais eficazes para solucionar entraves complexos, como o desenvolvimento de novas tecnologias ou a criação de novos produtos, ou seja, esta tríplice hélice está muito ligada à inovação. (Etzkowitz e Zhou, 2017)

Adentrando na academia, pode-se perceber outro “tripé”: o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, os quais servem como base de funcionamento das universidades brasileiras. As universidades estão, cada vez mais, reconhecendo a importância das Empresas Juniores (EJs) como extensão (Francis, Rocha, Souza, 2000; Aguiar, Sant’anna, Teixeira, 2021). Essa movimentação é perceptível em diversas universidades, uma delas é a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que através da Resolução Nº 04/2018 do Conselho Universitário (2018),

---

<sup>1</sup> Texto original: “Non-profit organization formed and managed exclusively by university students, which provides services for companies, institutions and individuals.”

regulamenta a criação, reconhecimento e funcionamento de Empresas Juniores presentes na instituição. Assim, o MEJ vem conquistando sua posição dentro das instituições e pode se enquadrar como uma das soluções para fortalecer o elo entre mercado e academia (Aveni; Ferreira, 2016), porém, esta é apenas uma das perspectivas para o MEJ no contexto do Brasil.

O presente trabalho teve como objetivo geral ir além da esfera nacional e entender como o MEJ ocorre no Brasil e na França, fazendo uma análise comparativa, visualizando suas características em ambos os países. Para isso, teve como objetivos específicos: descrever brevemente o funcionamento e as estruturas do MEJ no Brasil e na França; analisar documentos internos da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) e da *Confédération Nationale des Junior-Entreprises* (CNJE) cujo conteúdo abarca as estratégias traçadas pelos seus dirigentes; e, por último, identificar e comparar as semelhanças e diferenças nessas estratégias, a fim de contribuir com a produção acadêmica a respeito do MEJ e também com a retomada de vínculos colaborativos entre as duas redes.

O autor do presente trabalho esteve no MEJ por aproximadamente 4 anos, através da Empresa Júnior do curso de LEA-NI da UFPB, a Internacionalize e da Federação Paraibana de Empresas Juniores. Fazer parte do MEJ foi algo marcante e transformador para o autor deste artigo, o que fez com que se tornasse um entusiasta deste movimento estudantil. Porém, após esse envolvimento, percebeu que existe uma grande distância entre o MEJ do Brasil e o restante do mundo, já que há pouquíssimo contato e o conhecimento ainda é incipiente acerca de suas características nos outros países.

Enquanto futuro atuante no âmbito internacional, o autor compreende a oportunidade que significa estreitar laços com outros países e entende que o primeiro passo é levar a informação, neste caso o “como funciona”. A intenção é que este seja um passo para que o MEJ brasileiro possa crescer colaborativamente junto ao de outros países.

No entanto, apesar de ser uma área em constante crescimento, o MEJ é pouco explorado academicamente (Silva et al., 2019) e por essa razão uma das principais barreiras encontradas para a elaboração deste trabalho foi a falta de materiais científicos internos ao MEJ no qual se pudesse embasar. Portanto, este trabalho pode contribuir com novas pesquisas que remetam ao MEJ nacional ou internacional.

O artigo foi organizado em 6 seções, sendo os dois primeiros correspondentes à introdução e considerações metodológicas, nessa ordem. Na seção 3 são compiladas informações de como o MEJ funciona no Brasil, abordando assuntos como sua estrutura,

disposição legal, governança etc. O mesmo é feito para o caso da França, na 4ª seção, compreendendo assim, as principais características do funcionamento do MEJ naquele país.

Após esse entendimento, na 5ª seção, passa-se a uma análise comparativa da estratégia do MEJ nesses países, utilizando-se documentos equivalentes para isso. Por fim, nas conclusões (6ª seção) são recuperados os objetivos pretendidos no artigo e o que foi encontrado ao longo de seu desenvolvimento.

## **2. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS**

O presente trabalho realiza uma pesquisa exploratória e descritiva, a qual foi desenvolvida através de pesquisa bibliográfica e análise documental, com embasamento em publicações acadêmicas e em arquivos públicos e privados disponibilizados pelas entidades competentes do MEJ brasileiro e do MEJ francês.

Na pesquisa bibliográfica, buscou-se identificar diversos aspectos do funcionamento do MEJ, através de fontes externas e internas ao Movimento. A maioria das fontes externas foram encontradas através dos sites Google acadêmico e Portal de periódicos Capes, utilizando-se palavras chaves como: “Movimento Empresa Júnior”; “Empresa Júnior”; “Ponte mercado e academia”; “Planejamento Estratégico”; “Missão, Visão e Valores organizacionais”; “Metas e Objetivos organizacionais”. Para a leitura das fontes externas e dos documentos internos do MEJ, utilizou-se português, inglês e francês ao longo do trabalho.

Na pesquisa documental, foi realizado um estudo sobre o funcionamento do MEJ em ambos os países, primeiramente de maneira isolada, analisando dados quantitativos e qualitativos. Após essa primeira compreensão, buscou-se comparar qualitativamente os objetivos estratégicos do MEJ nos dois países, para isso utilizou-se o “Planejamento Estratégico da Rede 22-24” (Brasil Júnior, 2022) e o “*Stratégie 2024*” (CNJE, 2022) para Brasil e França, respectivamente, documentos estes que definem o caminho que as redes querem seguir a longo prazo.

Os documentos analisados sobre o MEJ no Brasil são públicos e estão disponibilizados no site da Brasil Júnior (Brasil Júnior, 2022), e os documentos sobre o MEJ na França foram disponibilizados pelo *International Manager* da CNJE após contato do pesquisador, tendo sido este contato facilitado pela Brasil Júnior.

## **3. O MEJ NO BRASIL**

Conforme tratado anteriormente, a chegada do MEJ ao Brasil aconteceu em 1988 através de João Carlos Chaves, o então Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, que orientou alunos da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo para que isso ocorresse (UFPEL, 2023). Em poucos anos o MEJ se espalhou pelo Brasil e a Paraíba viu sua primeira EJ sendo criada em 1991, a EJA Consultoria. Empresa Júnior da UFPB do curso de Administração de Empresas (Lucena e Silva, 2021).

Esse crescimento é refletido na quantidade de EJs existentes no Movimento, que ultrapassa a marca de 1500, conforme a Tabela 1. É possível observar também que a partir do ano de 2016, houve um crescimento médio anual de 220 EJs. Possivelmente, com a influência dessa expansão, viu-se a necessidade da criação de normativas legais para regulamentar o funcionamento das EJs no Brasil.

TABELA 01: QUANTIDADE DE EJS NO BRASIL

Ano	Quantidade
1988	2
1990	7
2016	438
2017	601
2018	805
2019	1140
2020	1332
2021	1538

Fonte: Elaboração própria a partir de UFPEL (2023); Brasil Júnior (2018, 2019, 2020, 2021)

Ainda sobre a Tabela 01, é importante salientar que há uma lacuna de informações públicas a respeito da quantidade de EJs existentes entre os anos 1991 e 2015.

Em 6 de abril de 2016, foi sancionada pela então presidenta, Dilma Rousseff, a lei Nº13.267 (2016) que “Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior”, o que foi uma importante conquista para que os critérios de funcionamento das Empresas Juniores fossem

estabelecidos e houvesse uniformidade em todo o território brasileiro. Com base na lei apresentada, considera-se Empresa Júnior:

[...] entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil, gerida por alunos matriculados em cursos de graduação de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho. (Brasil, 2016)

Na legislação brasileira, existem ainda alguns pontos importantes que devem ser destacados:

- a) os membros de empresas juniores deverão sempre exercer trabalho voluntário;
- b) as soluções ofertadas pela Empresa Júnior deverão estar sempre em concordância com pelo menos um curso de graduação dos informados no estatuto da empresa;
- c) é vedada qualquer tipo de ligação partidária;
- d) a Empresa Júnior poderá cobrar pelas soluções ofertadas desde que a renda seja convertida exclusivamente para o incremento das atividades fins da empresa;
- e) a Empresa Júnior deve promover o recrutamento, a seleção e o aperfeiçoamento de seu pessoal com base em critérios técnicos.

Porém, não se deve buscar entender o que é o MEJ olhando apenas para a entidade “Empresa Júnior”, o Movimento é uma rede com mais de 1500 empresas juniores e mais de 30.000 empresários juniores no Brasil (Brasil Júnior, 2021) e que segue em crescimento. Com alta representatividade, hoje o MEJ é um forte elo entre a academia e o mercado, pois através dele, é oferecido ao mercado soluções modernas fomentadas na academia (Ribeiro, Burger e Cario, 2021). Além disso, conforme idealizado pelos criadores da primeira Empresa Júnior do mundo, anualmente são “formados” no MEJ milhares de jovens que possuem as *Hards e Soft Skills* que o mercado demanda, estas obtidas através da prática de gestão e execução de projetos (Brasil Júnior, 2022). Conforme aponta pesquisa realizada com a Empresa Júnior Apoio Consultoria:

A pesquisa realizada na Apoio Consultoria nos permite afirmar que essa EJ constitui-se um espaço no qual os estudantes têm a oportunidade de mobilizar e contextualizar um conjunto de CHAS, após o enfrentamento de situações (projetos internos e externos) que transcendem os limites de uma disciplina vivenciada em sala de aula. Assim, evidencia-se a possibilidade de manifestações de competências, bem como a incorporação de elementos do saber fazer e do saber ser no processo de formação dos graduandos em Administração da UFU [Universidade Federal de Uberlândia]. Além disso, essa EJ tem o objetivo de promover o aprendizado e o desenvolvimento do estudante de acordo com a profissão de formação do mesmo. (Júnior, Almeida e Medeiros, 2014, p. 688)

Com isso, grandes empresas buscam se aproximar do MEJ com o objetivo de recrutar talentos para a sua equipe. Azul, Ambev, XP e Bradesco são alguns exemplos de empresas que são parceiras do MEJ (Brasil Júnior, 2023).

Como dito anteriormente, o MEJ é uma rede. As Empresas Juniores estão conectadas e colaboram entre si para atingirem objetivos em comum, um dos grandes pilares de funcionamento do MEJ é a colaboratividade. Esse pilar se expressa de diferentes formas, como o *Benchmarking* que já está enraizado na cultura do MEJ. Outra importante ferramenta da colaboratividade são os próprios serviços e produtos ofertados aos clientes, em 2023, todas as EJs têm a meta de pelo menos 20% dos contratos serem desenvolvidos em conjunto com outros agentes, inclusive essa colaboratividade se expande para agentes externos ao MEJ, já que é possível realizar os projetos com empresas do mercado, IES e governo. (Brasil Júnior, 2022)

Além disso, o MEJ no Brasil conta com diferentes organizações que auxiliam no seu desenvolvimento e manutenção. Essas organizações são denominadas: Núcleos, Federações e Confederação. Entre as principais atribuições destas organizações estão: a) fomentar novas Empresas Juniores; b) dar auxílio e orientação às Empresas Juniores confederadas; e c) realizar eventos.

Essas organizações também são formadas por estudantes, porém são estudantes que já passaram pela Empresa Júnior do seu curso e que buscam dar uma contribuição maior para o MEJ. Hoje, todos os estados brasileiros possuem uma Federação e alguns estados com maior quantidade de EJs possuem Núcleos. Esses Núcleos possuem uma equipe própria que serve como “braço” da Federação para realizar o trabalho de desenvolvimento em uma determinada região do estado. As Federações também possuem equipes próprias, além disso cada Federação tem sua cultura organizacional e realiza seu trabalho de forma autônoma. Já a confederação é uma representação a nível nacional, no Brasil essa função cabe à Brasil Júnior, que entre as principais atribuições estão:

- a) dar suporte às Federações;
- b) realizar eventos nacionais;
- c) formular e gerir o Planejamento Estratégico da Rede. (Brasil Júnior, 2021)

Pela sua extensão, complexidade e natureza pode-se afirmar que o MEJ é uma rede. Para Hakanson (apud Cândido, Abreu, 2000):

[...]o conceito de redes interorganizacionais é abrangente: duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como principal objetivo dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade. As redes podem apresentar uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objetivos envolvidos.

Essa definição se encaixa na dinâmica do MEJ brasileiro, pois nele há muitos agentes envolvidos: EJs, Núcleos, Federações, Confederação e outras organizações com participação mais pontual: IES, Empresas do mercado e governo. Deve-se notar que existe uma interdependência: sem IES não há EJ, sem EJ não há Federação e sem Federação não há Confederação. Além disso, o MEJ brasileiro possui um objetivo em comum: “Transformar o Brasil em um país empreendedor” (Brasil Júnior, 2022, p. 7), esse objetivo é o propósito do Movimento. Por fim, a razão de existência pode ser encontrada na sua Missão: “Formar, por meio da vivência empresarial, lideranças comprometidas e capazes de transformar o país em um Brasil empreendedor”. (Brasil Júnior, 2022, p. 8)

#### 4. O MEJ NA FRANÇA

Como dito anteriormente, o MEJ surgiu na França, por iniciativa de estudantes que queriam criar uma estrutura profissional para colocar suas habilidades e disponibilidade a serviço das empresas do mercado. Em apenas 2 anos, o Movimento se difundiu pela França e criou-se a CNJE. (Junior Essec Conseil, 2023)

Desde a criação da primeira Empresa Júnior, passaram-se 56 anos. Durante esse período, muitas empresas juniores foram criadas, estudantes passaram pelas EJs e projetos foram entregues para o mercado francês e mundial. Com isso, em 2022, o MEJ francês atingiu os seguintes números:

TABELA 02: DADOS DO MEJ FRANCÊS EM 2022

Nº de Empresas	140
Nº de Iniciativas	51
Nº de Empresários	25000
Nº de Projetos Realizados	3800
Faturamento total da Rede (EJ e Iniciativas Juniores)	10,8 Milhões de Euros

Fonte: Elaboração própria com base em CNJE (2023)

Diferentemente do Brasil, nesse país empresários juniores recebem remuneração pelo trabalho realizado na EJ e existe uma disposição legal que determina não apenas os aspectos de remuneração, mas também de direitos sociais e pagamentos de impostos para os estudantes que trabalham nas EJs.

Article L311-2: Estão obrigatoriamente inscritas na segurança social do regime geral, independentemente da sua idade e mesmo se forem titulares de uma pensão, todas as pessoas, de qualquer nacionalidade, de um ou de outro sexo, assalariados ou que trabalhem a qualquer título ou em qualquer lugar, para um ou vários empregadores e independentemente do montante e da natureza da sua remuneração, da forma, da natureza ou da validade do seu contrato<sup>2</sup> (França, 2022)

Para que os direitos sociais dos empresários juniores fossem reconhecidos, foi necessário legitimar o “*Article 14 - LOI n° 2022-1616*”, o qual incluiu estes estudantes na lista de grupos sociais com direito a esse benefício. Como resultado, o “*Article L311-3*”, que enumera os grupos que se enquadram no “*Article L311-2*”, incluiu o seguinte trecho no texto: “38° Alunos e estudantes do ensino superior que realizem ou participem na realização, mediante remuneração, de projetos de carácter pedagógico numa associação (empresa júnior) constituída exclusivamente para esse fim.”<sup>3</sup> Além disso, essa disposição legal, esclareceu como devem ser pagos os impostos para esses casos.

No entanto, nota-se uma necessidade de complementação das leis estabelecidas, uma vez que o próprio “*Article 14 - LOI n° 2022-1616*”, expressa que as condições de aplicação serão esclarecidas via decreto: “IV. - As condições de aplicação do presente artigo são definidas por decreto”<sup>4</sup>. Esta necessidade vem alinhada com aspectos internos do Movimento Empresa Junior francês, o qual possui regras de funcionamento determinadas pelo “*Deontology Code*”, que é um código privado, e apenas as EJs membros da CNJE conseguem visualizar na plataforma “*Intranet*”.

Para além dos aspectos definidos em lei, o MEJ francês possui algumas diretrizes de funcionamento que divergem do que é encontrado no Brasil: Os membros das EJs recebem remuneração; as equipas das EJs são separadas em Consultores e Administradores; não existem

---

<sup>2</sup> Texto original: *Sont affiliées obligatoirement aux assurances sociales du régime général, quel que soit leur âge et même si elles sont titulaires d'une pension, toutes les personnes quelle que soit leur nationalité, de l'un ou de l'autre sexe, salariées ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs et quels que soient le montant et la nature de leur rémunération, la forme, la nature ou la validité de leur contrat*

<sup>3</sup> Texto original: *38° Les élèves et les étudiants de l'enseignement supérieur réalisant ou participant à la réalisation, moyennant rémunération, d'études à caractère pédagogique au sein d'une association constituée exclusivement à cette fin.*

<sup>4</sup> Texto original: *IV. - Les conditions d'application du présent article sont définies par décret*

Federações estaduais; e os membros da CNJE não necessariamente foram membros de EJ em algum momento. (CNJE, 2023)

A *Confédération Nationale des Junior-Entreprises* (CNJE) é a máxima organização do MEJ na França. De acordo com o *Livret Stratégie 2024* (CNJE, 2022), ela é responsável por desenvolver o MEJ francês para alcançar novos alunos; aprimorar o funcionamento interno das EJs para melhorar seu desempenho e eficiência; e se posicionar como uma plataforma de serviços, fornecendo às EJs uma estrutura favorável para seu funcionamento. A equipe que compõe a CNJE é formada por pessoas que não necessariamente passaram por EJ e é organizada pelos seguintes departamentos operacionais: Crescimento; Lei; Treinamento; Desempenho; Negócios; Evento; Comunicação; TI; Auditoria; Internacional.<sup>5</sup> (CNJE, 2023)

Para facilitar a execução de ações e eventos, a CNJE identifica as EJs por grupos, podendo ser divididos por regiões da França, porém não existem federações estaduais, como existe no Brasil (CNJE, 2023). Portanto, é possível observar que, atualmente, existem diferenças e semelhanças na estrutura do MEJ nos países. Porém, outro aspecto interessante a ser estudado, é a orientação que as organizações responsáveis propõem para o futuro do MEJ. que será tratado adiante nesse trabalho.

## **5. COMPARATIVO DA ESTRATÉGIA DO MEJ NOS PAÍSES ESTUDADOS**

Conforme tratado anteriormente, o MEJ possui características singulares e está composto por diversos agentes, os quais possuem objetivos e desafios próprios. No entanto, esses ecossistemas possuem propósitos, objetivos e Valores compartilhados, os quais precisam ser compreendidos e disseminados para as Empresas Juniores. Assim, as organizações de maior autoridade, Brasil Júnior e CNJE, se responsabilizam por direcionar a estratégia do MEJ em cada país aqui estudado.

Muitas organizações encontram na formulação de um Planejamento Estratégico (PE) a solução para traçar caminhos e assim alcançar objetivos aspirados pelos gestores. Conforme Kotler (1992, p. 63) descreve: “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

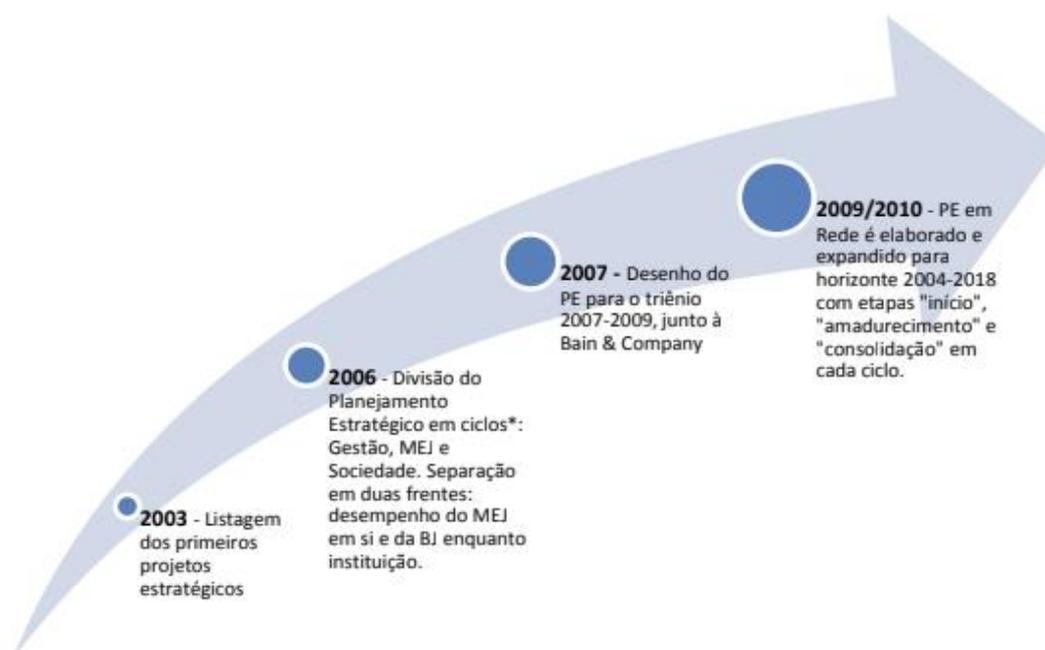
---

<sup>5</sup> Texto original: *Enlargement; Law; Training; Performance; Business; Event; Communication; IT; Audit; International*

Ter um Planejamento Estratégico, como direcionador da estratégia de uma organização ou grupo de organizações é algo que já vem sendo experimentado em grande escala na sociedade, sendo realizada por diferentes organizações públicas e privadas. Porém, sua composição e formatação pode mudar de acordo com as necessidades do agente que está fazendo o planejamento, assim também ocorre no MEJ.

No Brasil é relatado em documentos públicos, disponibilizados no site da Brasil Júnior, o histórico de tentativas para a criação de um PE no MEJ brasileiro. Nos primeiros anos do MEJ brasileiro não existia um PE, os primeiros estímulos para a formulação foram feitos a partir de 2003. Já em 2006, compreendeu-se o ecossistema MEJ em 3 esferas: Gestão, MEJ e Sociedade, o que levou à separação de frentes entre a organização “Brasil Júnior” e a rede MEJ. No ano seguinte, houve uma tentativa de formulação de um primeiro PE trienal junto à empresa *Bain & Company*, porém não há registros documentados públicos. Entre 2009 e 2010, o Planejamento Estratégico da rede é expandido para vislumbrar objetivos de longo prazo até 2018. Essas tentativas foram consolidadas no lançamento do Planejamento Estratégico da Rede 2010-2012, como resume a Figura 1 (Brasil Júnior, 2010).

FIGURA 01 - ILUSTRAÇÃO DO HISTÓRICO DO PE DA BRASIL JÚNIOR



Fonte: Planejamento Estratégico da Rede 2010-2012 (Brasil Júnior, 2010)

Após esses primeiros anos, a Brasil Júnior firmou sua estratégia de utilizar PEs trienais para guiar a estratégia do Movimento, se adequando às necessidades de cada período, a seguir os PEs lançados e seus correspondentes focos:

QUADRO 01: PES DO MEJ BRASILEIRO E FOCO PRINCIPAL – 2010/2023

Ano do Planejamento Estratégico	Foco principal
2010-2012	“Compreendendo a essência do Movimento Empresa Júnior.”
2013-2015	“Em 2015, seremos o principal movimento de empreendedorismo universitário do país e construiremos resultados de maneira integrada para potencializar a formação empreendedora e a transformação do Brasil.”
2016-2018	“Brasil em rede: Fortaleceremos a educação empreendedora no país, alcançando 27 Federações, 600 Empresas Juniores, sendo 330 de Alto Crescimento.”
2019-2021	“Mais fortes e Conectados, em todo o Brasil, formando líderes que fazem mais projetos de Alto Impacto.”
2022-2024	“Ser uma rede de lideranças plurais, empreendendo mais soluções colaborativas e inovadoras.”

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil Júnior (2010, 2013, 2016, 2019, 2022)

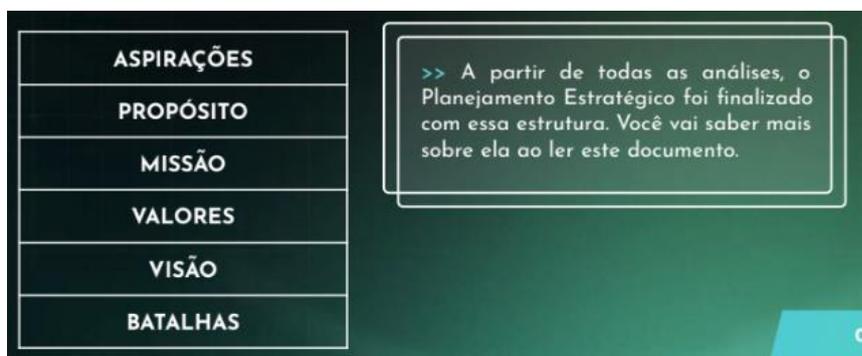
Acerca da eficácia dessa estratégia de utilização desses documentos, Rutzen (2017) conclui que, no cenário brasileiro, os objetivos traçados no Planejamento Estratégico da Rede afetam, em grande escala, os impactos que o MEJ gera nos diferentes ecossistemas a ele vinculados. Além disso, em seus documentos, a Brasil Júnior esclarece os motivos da existência de Planejamentos Estratégicos como orientadores de ações, objetivos e outros elementos no cenário brasileiro de Empresas Juniores:

[...] novas formas de organização, em especial as redes organizacionais, impulsionadas pela evolução das tecnologias de informação, têm mudado o paradigma social e econômico e elevado os níveis de competitividade. Para sobreviverem frente a um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, é imperativo que sejam direcionadas por estratégias coerentes com sua estrutura horizontalizada. Buscando que todo o MEJ tenha um alinhamento de propósito, responsabilidades

compartilhadas e resultados integrados, foi criado o Planejamento Estratégico da Rede. (Brasil Júnior, 2019, p. 8)

Atualmente, o MEJ brasileiro encontra-se no Planejamento Estratégico da Rede 2022-2024, esse documento inseriu novas diretrizes e ajustou os focos do movimento até 2024, com destaque aos objetivos de longo prazo para 2030, que são herança de PEs anteriores.

FIGURA 02 - ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE 2022-2024 (BRASIL)



Fonte: Brasil Júnior (2022)

Como um dos objetivos deste artigo é entender e comparar as orientações estratégicas do MEJ nos dois países, faz-se oportuno realizar uma análise mais profunda dos PEs vigentes em ambos os países, pois refletem as atuais diretrizes estratégicas das redes. No caso da França, o histórico do desenvolvimento estratégico do MEJ no país não é público. Portanto, a análise foi realizada levando-se em conta apenas o documento estratégico atual.

Antes de realizar a análise cabe destacar que esses documentos não estão montados em um mesmo formato nos dois países. No Brasil é chamado de “Planejamento Estratégico da Rede 2022-2024”, na França foi denominado como *Stratégie 2024*, sendo referenciado em alguns momentos como livreto. No entanto, eles cumprem uma mesma função: Alinhar as estratégias que serão seguidas no período informado.

## 5.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS

O PE do MEJ brasileiro, possui uma extensão maior, englobando mais elementos na sua composição, enquanto o documento estratégico do MEJ francês é mais curto e não aprofunda os elementos propostos. Ambos os documentos iniciam resgatando premissas bases para a existência de uma estratégia: no Brasil a introdução gira em torno do tema “Planejamento Estratégico”, enquanto na França fala-se muito dos objetivos para 2024. Ano que,

coincidentalmente, o Brasil também coloca de limite para que os objetivos da estratégia atual sejam alcançados. Porém, o Brasil propõe aspirações para 2030, o que significa que cada planejamento realizado até essa data, levará a objetivos maiores.

Dando continuidade, o PE do Brasil propõe um propósito e uma Missão para o MEJ, tratando-o como um agente macro, que possui suas próprias diretrizes básicas. Na França percebe-se que existe também esse entendimento de enxergar para além dos agentes individuais (EJs e confederação), porém não é aprofundado ao ponto de existir os dois elementos citados na estratégia brasileira. No propósito do MEJ brasileiro, fala-se de transformar o Brasil em um país empreendedor, enquanto a Missão foca no potencial de geração de lideranças humanas que o MEJ possui.

Em determinado momento é possível perceber que os documentos estratégicos dialogam, sendo possível estabelecer uma comparação mais direta, conforme apresenta o Quadro 02.

QUADRO 02: VISÃO OU OBJETIVOS DE LONGO PRAZO DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS DO MEJ BRASIL E FRANÇA

Visão do MEJ Brasil	Objetivos de longo prazo do MEJ França
“Ser uma rede de lideranças plurais, empreendendo mais soluções colaborativas e inovadoras.”	"Enriquecer a experiência júnior-empresa para contribuir para as transformações da sociedade" <sup>6</sup>

Fonte: Planejamento Estratégico da Rede 22-24 (Brasil Júnior, 2022) e *Stratégie 2024* (CNJE, 2022)

De acordo com Senge (2018), a Visão é uma imagem compartilhada do futuro que se quer criar. No documento estratégico da França, são definidos seus objetivos para 2024 através da palavra *ambition* (ambição) mas que seu conteúdo reflete bem o que propõe uma Visão, podendo assim ser comparado com a Visão do Planejamento Estratégico da Rede do Brasil.

É possível dividir as Visões em partes, para assim entender quais objetivos estão contidos nelas. No PE do Brasil existem 3 focos:

- a) Ser uma rede de lideranças plurais: Nesse objetivo, a intenção é aumentar a diversidade de pessoas presentes nas EJs e Instâncias da Rede, visando alguns grupos minorizados.

<sup>6</sup> Texto original : *Enrichir l'expérience junior-entreprise pour contribuer aux transformations de la société*

b) Empreender mais soluções colaborativas: Nesse caso, pretende-se aumentar a quantidade de soluções realizadas pelas EJs de forma colaborativa com outros agentes do ecossistema.

c) Empreender mais soluções inovadoras: busca-se aumentar o número de soluções caracterizadas como inovadoras (é descrito no PE os requisitos para tal).

No caso do documento estratégico da França, o próprio documento descreve o que é pretendido em cada objetivo:

- Enriquecer a experiência na Empresa Júnior: é visado complementar o processo de aprendizagem dos estudantes. Além dos estudantes, busca-se impactar todos os agentes envolvidos no ecossistema, como clientes, empresas, associações... Através de um maior profissionalismo e competência.
- Para contribuir: tem a finalidade de que, o MEJ francês atinja impactos maiores, para além do trabalho cotidiano da EJs. Assim, poderão engajar todos os envolvidos na resolução de problemáticas complexas na França.
- Para as transformações da sociedade: remete às constantes mudanças que ocorrem na sociedade e como as EJs devem estar preparadas para acompanhá-las, atuando através da realização de projetos, da vivência de seus membros e realizando diferentes tipos de trocas com agentes externo.

Em síntese, é possível observar que no PE do Brasil, os objetivos pretendidos na Visão são bem específicos e de fácil mensuração, enquanto no documento estratégico da França é algo mais generalista, que a princípio serve como norte para a atuação das partes. No entanto, percebe-se algumas concordâncias. O documento estratégico da França fala sobre acompanhar mudanças da sociedade e o primeiro objetivo do PE do Brasil é aumentar a diversidade presente no Movimento, o que é fruto de um movimento social muito atual nas grandes empresas. O documento estratégico da França fala sobre solucionar problemas complexos da sociedade, o que tem uma ligação direta com o que é proposto pelo PE do Brasil, a inovação. Além disso, no documento estratégico da França fala sobre impactar outros agentes do ecossistema, para além dos empresários juniores e o MEJ brasileiro trabalha isso, não só através da venda de projetos, mas também de realização dos mesmos de forma colaborativa.

Existem alguns elementos que são citados na Visão do documento estratégico da França, mas que não aparecem no PE do Brasil, como “complementar o processo de aprendizagem dos estudantes” e aumentar o profissionalismo e competência. Estes pontos apesar de não estarem inclusos na Visão, aparecem indiretamente na Missão do MEJ brasileiro, e em alguns

documentos complementares a exemplo do documento intitulado Vivência Empresarial 2022-2024 (Brasil Júnior, 2022).

Outro elemento importante dos Planejamentos Estratégicos são os Valores. Neste caso, o item aparece de forma clara e direta em ambos os documentos. Com um adendo para o PE do Brasil que traz em detalhes o que cada Valor significa.

QUADRO 03: VALORES ESTRATÉGICOS DO MEJ DO BRASIL E DA FRANÇA

Valores do MEJ Brasil	Valores do MEJ França
1) “Compromisso com resultados”; 2) “Orgulho de ser MEJ”; 3) “Sinergia”; 4) “Postura empreendedora”; 5) “Transparência”; 6) “Autenticidade”.	1) "Dinamismo"; 2) “Responsabilidade”; 3) “Proatividade”; 4) “Engajamento” <sup>7</sup>

Fonte: Planejamento Estratégico da Rede 22-24 (Brasil Júnior, 2022) e *Stratégie 2024* (CNJE, 2022)

Neste item observa-se, de forma muito clara, uma diferença na linguagem escolhida para transmitir os Valores nos países, o Brasil utiliza uma linguagem mais “calorosa” e jovem, enquanto na França optou-se por uma abordagem mais tradicional e profissional, o que pode estar relacionado a fatores culturais de cada país.

Quanto ao conteúdo, é possível observar concordâncias, em “Compromisso com resultados” e “Responsabilidade/Engajamento”; “Postura Empreendedora” e “Proatividade”; “Transparência” e “Responsabilidade”. No entanto, pela falta de uma descrição detalhada, os Valores do MEJ francês acabam sendo abrangentes e de diferentes interpretações, o que dificulta o entendimento da sua proposta, principalmente para o público externo.

Até o momento, foram discutidos aspectos que embasam a atuação dos diferentes agentes do MEJ em ambos os países, um deles foi a Visão e as Ambições do Brasil e da França, respectivamente. Porém, para atingir estes objetivos macros, faz-se necessário escolher as estratégias que serão postas em prática durante esse período. Nesse item, o Brasil escolheu a metodologia *Must win battles*, agrupando as diferentes estratégias em 4 batalhas, enquanto na França estabeleceu-se 3 “Eixos”.

QUADRO 04: BATALHAS OU EIXOS ESTRATÉGICOS DO MEJ DO BRASIL E DA FRANÇA

<sup>7</sup> Texto original: *le dynamisme, la responsabilité, la proactivité, l'engagement*

Batalhas do MEJ Brasil	Eixos do MEJ França
1) "Lideranças empreendedoras."; 2) "Rede plural"; 3) "Conexões de impacto."; 4) "Soluções inovadoras."	1) "Estabelecer as Empresas Juniores como estruturas de expertise e legítimas" <sup>8</sup> ; 2) "Reforçar a proposta de valor das Empresas Juniores" <sup>9</sup> ; 3) "Unir os empresários juniores em um movimento ator" <sup>10</sup>

Fonte: Planejamento Estratégico da Rede 22-24 (Brasil Júnior, 2022) e *Stratégie 2024* (CNJE, 2022)

A partir da leitura do *Stratégie 2024*, é possível perceber que os eixos traçados no MEJ francês são objetivos amplos e pouco mensuráveis. Já o Brasil optou por utilizar uma metodologia específica, fruto da obra de Peter Killing e Thomas Malnight, intitulada "Batalhas que precisam ser ganhas: Como vencê-las uma e outra vez". Esta metodologia define objetivos estratégicos inspiradores e traça os caminhos para conquistar a adesão emocional dos colaboradores que desempenham um papel fundamental na concretização de todas as atividades. (Killing e Malnight, 2006).

Ambos os PEs, se aprofundam no que está incluso nestas estratégias. No caso do Brasil, cada batalha é acompanhada de uma mensagem, a qual reflete os objetivos traçados:

- Lideranças empreendedoras: Fomentar a formação de indivíduos conscientes e capacitados para liderar a si mesmos, bem como desempenhar papéis protagonistas tanto dentro do Movimento Empresa Júnior (MEJ) quanto na sociedade como um todo. Através da resolução de problemas reais. Para isso, será necessário cumprir 2 indicadores: Nº de EJs Alto Crescimento (EJs que bateram suas metas de faturamento e % de membros que executam projetos) e o índice de Formação Empreendedora (% de proeficiência dos empresários juniores em habilidades fundamentais para lideranças empreendedoras).
- Rede plural: Estimular o crescimento e a influência do Movimento Empresa Júnior (MEJ) ao abraçar a diversidade, tornando-o mais acessível para que possa refletir a riqueza da sociedade brasileira em todas as suas vertentes.
- Conexões de impacto: Consolidar a sinergia e aprimorar as redes de cooperação, ampliando o impacto dos ecossistemas empreendedores do Movimento por meio de iniciativas colaborativas entre seus participantes.

<sup>8</sup> Texto original: *Ancher les junior-entreprises comme structures expertes et légitimes*

<sup>9</sup> Texto original: *Renforcer la proposition de valeur des junior-entreprises*

<sup>10</sup> Texto original: *Rassembler les junior-entrepreneurs en un mouvement acteur*

- Soluções inovadoras: Estimular o pensamento inovador e o crescimento dos resultados em rede por meio de soluções que sejam referência para a sociedade.

No caso do documento estratégico francês, os eixos são trabalhados das seguintes formas:

- Estabelecer as Empresas Juniores como estruturas de expertise e legítimas: Neste objetivo destaca-se o posicionamento da CNJE como uma plataforma de serviços, contribuindo para um ambiente mais favorável ao desenvolvimento das EJs. Além disso, pretende-se desenvolver diversos aspectos de maturidade interna das EJs. Por último, o MEJ francês tem o objetivo de levar a experiência da Empresa Júnior para mais estudantes.
- Reforçar a proposta de valor das Empresas Juniores: Neste objetivo, busca-se melhorar o modelo de negócios das EJs, tendo um cuidado diferenciado com os clientes. Também, tem-se como pilar, o cuidado de oferecer um espaço de desenvolvimento para os empresários juniores, onde poderão ter uma experiência única. Por fim, é colocado como um objetivo, o manter bons laços com o mundo do ensino superior, com as EJs sendo parceiras das instituições às quais estão relacionadas.
- Unir os empresários juniores em um Movimento ator: Neste objetivo, tem-se em vista as mudanças internas pelas quais o MEJ francês passará e que impactarão em uma construção coletiva e surgimentos de grandes ideias, realizando mudanças significativas no mundo. Além disso, o MEJ francês trabalha com Valores unificados, o que potencializa os impactos sociais. Por fim, há também o objetivo de tornar o Movimento em um agente de influência, que através dos seus compromissos e posicionamentos, consegue influenciar outros agentes em alguma escala.

Ao observar os focos estratégicos traçados em ambos os países, nota-se mais uma vez que o PE do Brasil é mais específico, dando uma grande ênfase a pontos que considera relevantes, enquanto o planejamento francês segue uma linha mais generalista, englobando mais assuntos dentro dos eixos estabelecidos. No entanto, nota-se concordâncias focais entre os países, a França tem o objetivo de levar o MEJ para mais estudantes, enquanto na Batalha de Rede Plural do Brasil, busca-se não apenas incluir pessoas diversas, mas também aumentar o número de IES onde o MEJ está presente. Além disso, o MEJ francês fala sobre melhorar o modelo de negócios das EJs o que está ligado com a Batalha de Soluções Inovadoras presente no Brasil, pois o próprio PE relata a identificação das soluções inovadoras como um incentivo

à evolução de um modelo de negócios, no mesmo item fala sobre aumentar a maturidade das EJs, que é outro objetivo traçado pelo MEJ francês.

Dando continuidade, o documento estratégico da França fala sobre oferecer uma experiência rica e única para que os estudantes possam se desenvolver durante a estadia na Empresa Júnior, isto se relaciona com a Batalha de Lideranças Empreendedoras, a qual tem como finalidade maior o desenvolvimento dos empresários juniores, para se tornarem líderes de si, no MEJ e na sociedade. Outro elemento que mostra a concordância entre o MEJ francês e MEJ brasileiro, é a intenção de ambos de se tornarem relevantes e influentes para a sociedade, esta estratégia fica bem clara no cenário francês no eixo “Unir os empresários juniores em um Movimento Ator”, já no caso do Brasil, isto é trabalhado no item das Ambições para 2030, o que demonstra que é um objetivo de longo prazo e não se pretende atingir até a data de finalização do PE atual, apenas busca-se avançar.

Para além das concordâncias, percebe-se também elementos que estão presentes apenas na estratégia de um dos países, o posicionamento da CNJE é um deles. Enquanto a CNJE deixa claro que sua função é se posicionar como uma plataforma de serviços que facilita a atuação das EJs, a Brasil Júnior não deixa claro qual será sua função na estratégia atual. Outro ponto que pode ser destacado, é a diferença com que ambos ecossistemas enxergam os agentes externos como IES, empresas seniores, governo, etc. Enquanto no Brasil foca-se em ações colaborativas, que são projetos executados em conjunto pelas EJs com esses agentes ou entre as próprias EJs, as EJs da França têm uma relação mais institucional, voltada à manutenção da relação e imagem que o MEJ tem com as IES. Por fim, a Batalha de Rede Plural introduz de forma incisiva a busca por um MEJ mais diverso no Brasil, como uma ação de reparação frente às desigualdades sociais presentes na sociedade brasileira, no caso da França, a estratégia não chega a citar o posicionamento das causas sociais neste nível de profundidade, o que pode ter relação com a existência de um contexto diferente no tema da igualdade social no país francês.

Como último item fundamental desta análise dos Planejamentos Estratégicos, estão os indicadores. No documento estratégico da França optou-se por não estabelecer (ou não colocar no documento) indicadores frente aos eixos de atuação estabelecidos. No caso do Brasil, cada Batalha possui seus próprios indicadores, os quais mensuram o nível de atingimento dos objetivos estabelecidos.

#### QUADRO 05: INDICADORES E COMPOSIÇÃO DAS BATALHAS PRESENTES NO DOCUMENTO ESTRATÉGICO DO MEJ BRASIL

Batalha	Indicadores	Composição
Lideranças empreendedoras	1) N° de Empresas Juniores de Alto Crescimento 2) Índice de Formação Empreendedora	1) Quantidade de EJs que bateram as metas de faturamento anual e % de membros que executam os projetos vendidos 2) Índice que mensura o aprendizado de habilidades de liderança, por parte dos empresários juniores
Rede plural	1) Acessibilidade da Rede 2) Grupos Minorizados 3) N° de IES 4) N° de IES Júnior	1) % de EJs que atingem a marca de R\$1.800,00 de faturamento por membro, a acessibilidade média do Movimento. 2) N° de EJs que alcançaram a meta de % de presença de pessoas de grupos minorizados dentro da EJ (É considerado: Gênero, renda, etnia/raça, PCDs e LGBTQIAP+) 3) N° de IES que contam com pelo menos 1 EJ 4) N° de IES que possuem 25% ou mais dos cursos com EJs
Conexões de impacto	1) N° de Ações Colaborativas 2) N° de EJs Colaborativas 3) N° de Instâncias Colaborativas	1) N° de projetos realizados em conjunto entre EJs ou entre EJ e um agente do ecossistema (Governo, IES, empresa sênior ou instância do MEJ) 2) N° de EJs que batem as metas de Taxa de Colaboração (15% de Ações Colaborativas) e % de Membros Colaborativos (Membros que participam de momentos de interação com outras EJs) 3) % de EJs colaborativas no estado da instância e N° de IES juniores
Soluções inovadoras	1) Faturamento da Rede	1) É a soma do faturamento

	2) <i>Net Promotor Score</i> (NPS) 3) N° de Soluções Inovadoras	de todas as EJs do Brasil 2) Indicador que verifica a fidelidade dos clientes 3) Soluções que possuem um elevado potencial de impacto e inovação. Batendo 4 requisitos (CSAT, Impacto nas ODS da ONU, Índice de adequação da solução ao mercado e representatividade de 10% da meta de faturamento)
--	--	---

Fonte: Planejamento Estratégico da Rede 22-24 (Brasil Júnior, 2022) e *Stratégie 2024* (CNJE, 2022)

Nota-se um cuidado por como os objetivos pretendidos serão mensurados no MEJ do Brasil, tais mensurações são frutos de indicadores construídos estritamente dentro do MEJ e indicadores que também são podem ser encontrados no mercado, como é o caso do faturamento. Os indicadores de desempenho surgem como um dos recursos capazes de contribuir para a elaboração do planejamento estratégico e, conseqüentemente, para a formulação das estratégias organizacionais (Zilber e Fischmann, 2002). Algo que pode ser uma fragilidade na França caso não possuam mecanismos externos ao documento para mensurar a eficácia das estratégias propostas em cada eixo.

Em síntese, nota-se que o PE do Brasil é um documento mais aprofundado, enquanto o *Livret* da França opta por uma ótica mais generalista, englobando diversos pontos base para a atuação das EJs e da CNJE no país. O PE do Brasil também apresenta elementos que não aparecem no documento francês, como o Propósito, a Missão e os Indicadores. No entanto, alguns dos objetivos e estratégias traçadas pela França não aparece no PE do Brasil, mesmo com a França conseguindo englobar quase que em sua totalidade os objetivos e estratégias pretendidos pelo Brasil. Por fim, percebe-se que o Brasil possui uma preocupação em mensurar se tais objetivos estão sendo alcançados e detalha os indicadores utilizados para isso, enquanto a França não entra nesse mérito.

Não obstante, cabe ressaltar que apesar de ambos ecossistemas possuírem divergências, os princípios e motivações do MEJ nos países são bem semelhantes, giram em torno de amadurecer o empresário júnior em diferentes competências tendo em vista o mercado de trabalho, ademais, ambos colocam a busca pela inovação como prioridade e têm grandes pretensões para o MEJ no futuro, sendo Movimentos que impactam dentro e fora das universidades.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado do estudo, ficou constatado que o MEJ francês e brasileiro possuem semelhanças e diferenças, mas que o posicionamento e objetivos seguem parecidos, assim como foi a motivação por trás da criação da primeira EJ em ambos os países. Muitas das diferenças relatadas estão relacionadas à estrutura de organização do MEJ nos países, isto se reflete no elemento central deste artigo, que são os documentos estratégicos em vigor nos dois países, os quais possuem formatações e abordagens diferentes. Através da análise dos dados é possível perceber que em um trabalho colaborativo entre os países ambos poderiam sair beneficiados, pois suas fragilidades e pontos fortes se complementam, muitas vezes. Assim, a comparação realizada neste trabalho, possui um caráter de troca benéfica para ambos com o objetivo de identificar oportunidades de trabalho colaborativo. Não há, portanto, país onde o MEJ seja desempenhado de modo mais eficiente, são apenas contextos e perspectivas diferentes.

Ambos os países vêm conquistando resultados, trabalhando ativamente a educação empreendedora nos estudantes universitários, tanto em relação a sua postura frente a situações adversas quanto tecnicamente, tornando-os profissionais mais preparados para o mercado de trabalho. Assim, apesar de existir algumas diferenças, o MEJ cumpre um papel parecido em ambos os países. Quanto ao futuro, também é possível perceber muitos pontos de concordância, as diferenças estão mais relacionadas ao formato de *design* da estratégia, linguagem utilizada e abrangência na comunicação, tendo no documento brasileiro uma estratégia mais profunda e específica, enquanto o documento francês opta por uma abordagem mais profissional e generalista.

Para concluir, esse trabalho é um convite para a aproximação entre os países onde o MEJ ocorre, provavelmente muitos deles, assim como no Brasil e na França, tem como pilar de funcionamento a colaboratividade e por que não fazê-la a nível internacional? Quem sabe essa união possa ajudar a levar esse Movimento transformador de vidas a países onde o MEJ ainda não chegou.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Bárbara; SANT'ANNA, Antônio; TEIXEIRA, Flaviana. Extensão universitária em empresas juniores: Desenvolvendo competências em complemento à formação superior.

**Revista Conexão**, Ponta Grossa, v. 17, e2117375, p. 1-18, 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v.17.17375.39>. Acesso em: 07 nov. 2023.

AVENI, Alessandro; FERREIRA, Hayanne. Empreendedorismo social: a inovação do movimento das empresas Júnior no Brasil. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 77-86, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i2.3871>. Acesso em: 07 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº13.267**, 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: seção 1, Brasília, DF, ano 153, n.66, p. 1-2, 7 abr. 2016. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/lei/113267.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113267.htm). Acesso em: 07 nov. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Brasil Júnior**, 2023. Página Inicial: Acreditam no MEJ. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2010-2012**. 2010. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2013-2015**. 2013. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: : 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018**. 2016. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021**. 2010. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2022-2024**. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de legado 2018**, 2018. Disponível em:  
<<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de legado 2019**, 2019. Disponível em:  
<<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de legado 2020**, 2020. Disponível em:  
<<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de legado 2021**, 2021. Disponível em:  
<<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Vivência Empresarial 2022-2024**, 2022. Portal da Transparência.  
Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais:  
um estudo exploratório. In: **ENANPAD**, 24, 2000. Florianópolis. Anais. Florianópolis:  
ANPAD, 2000. 1CD. Disponível em:  
[https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=&cod\\_evento\\_edicao=4&cod\\_edicao\\_s  
ubsecao=51](https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_s ubsecao=51). Acesso em: 7 nov. 2023

*CONFÉDÉRATION NATIONALE DES JUNIOR-ENTREPRISES* - CNJE. **Présentation JE  
France**. Documento interno. Confédération Nationale des Junior-Entreprises, 2023.

*CONFÉDÉRATION NATIONALE DES JUNIOR-ENTREPRISES* - CNJE. **Stratégie 2024**.  
Documento interno. Confédération Nationale des Junior-Entreprises, 2022.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. **The triple helix: University–industry–government  
innovation and entrepreneurship**. Nova Iorque: Routledge, 2017.

FRANÇA. Loi n° 2022-1616, de 23 de dezembro de 2022. Financement de la sécurité sociale  
pour 2023. **Journal Officiel de la République Française**, Paris, França, 24, dez. 2022.  
Disponível em:

[https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000046796197/2022-12-25](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000046796197/2022-12-25). Acesso em: 07 nov. 2023.

FRANCIS, David; ROCHA, Fabio; SOUZA, Murilo. Participação estudantil em programas de extensão. **Revista Em Extensão**. Uberlândia, maio 2000. Disponível em:

<https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20484>. Acesso em: 7 nov. 2023.

GIBERTINI, Thuany. Como funciona uma Empresa Júnior? Descubra agora. **Brasil Júnior**, 2020. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conteudos/como-funciona-uma-empresa-junior-descubra-agora>>. Acesso em: 15 out. de 2023.

JÚNIOR, Valdir; ALMEIDA, Rafaela; MEDEIROS, Cintia. **Empresa júnior**: espaço para construção de competências. Rio de Janeiro: Administração: Ensino e Pesquisa, v. 15, n. 4, p. 665-695, out./dez. 2014.

JUNIOR ENTERPRISES GLOBAL. **Junior Enterprises**. Página inicial. Disponível em: <<https://www.juniorenterprises.org/>>. Acesso em: 15 out. de 2023.

JUNIOR ESSEC CONSEIL. **Junior ESSEC**. *Notre Histoire*. Disponível em: <<https://junioressec.com/structure/#histoire>>. Acesso em: 15 out. de 2023.

KILLING, Peter; MALNIGHT, Thomas. **Must-Win Battles**: how to win them, again and again. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Rosivaldo; SILVA, Rosângela. **Empresa júnior**: Teoria e prática. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

RIBEIRO, Ana; BURGER, Rafaela; CARIO, Silvio. O papel intermediário das empresas juniores na interação universidade-empresa: O caso de Santa Catarina. **Revista GUAL**,

Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 1-24, set./dez. 2021. Disponível em:  
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e77523>. Acesso em: 7 nov. 2023.

RUTZEN, Paula. **Planejamento estratégico da rede**: resultados do movimento empresa júnior a partir de estímulo para crescimento. 2017. Trabalho de conclusão de curso de graduação – Curso de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em:  
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178679/001064631.pdf?sequence=1>. Acesso em: 7 nov. 2023.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2018.

SILVA, Marina et al. Mapeamento da produção científica brasileira sobre empresas juniores. **Cadernos de Prospecção, Salvador**, v. 12, n. 5, p. 1474-1487, 2019. Disponível em:  
<https://doi.org/10.9771/cp.v12i5.32807>. Acesso em 7 nov. 2023.

SIRIMARCO, Laura. **Mínima instância viável**. Documento interno. Brasil Júnior, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução nº 04/2018, de 21 de março de 2018**. Regulamenta a Criação, Reconhecimento e Funcionamento de Empresas Juniores no âmbito da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. João Pessoa: Conselho Universitário, 2018. Disponível em:  
<[https://www.ccsa.ufpb.br/cccc/contents/documentos/resolucao\\_04\\_2018\\_consuni\\_empresas\\_juniores.pdf/view](https://www.ccsa.ufpb.br/cccc/contents/documentos/resolucao_04_2018_consuni_empresas_juniores.pdf/view)>. Acesso em: 15 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Movimento Empresa Júnior**, 2023. Aba: MEJ. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/crej/movimento-empresa-junior/>>. Acesso em: 15 out. de 2023.

ZILBER, Moisés e FISCHMANN, Adalberto. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. 2002, **Anais** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em:

[https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=&cod\\_evento\\_edicao=6&cod\\_edicao\\_s  
ubsecao=49](https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_s<br/>ubsecao=49). Acesso em 7 nov. 2023.