

**O Movimento Empresa Júnior e a Formação de Jovens Empreendedores: Um Estudo Comparativo  
Entre Brasil e França**

**ANA LUISA MONTEIRO LAGINHA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
ana.laginha16@gmail.com

# **O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR E A FORMAÇÃO DE JOVENS EMPREENDEDORES: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E FRANÇA**

## **1 INTRODUÇÃO**

Desde 1990, vem se ampliando no contexto do ensino superior brasileiro o espaço para a inserção do aprendizado que supere o conhecimento puramente teórico. Este impulso revela como vital a aplicação de atividades práticas e de extensão que incentivem o desenvolvimento de competências profissionais dos graduandos (DOS SANTOS et al., 2015).

O presente estudo aborda, em específico, o papel exercido pelas empresas juniores (EJs) ao estender aos jovens universitários a oportunidade de atuar em um laboratório que viabiliza a solidificação do conhecimento adquirido no ambiente da academia e estimula o intercâmbio entre universidade, sociedade e meio empresarial (MATOS, 1997, p.22).

Segundo a Brasil Júnior, Confederação Brasileira de Empresas Juniores, ao realizar projetos e serviços na área de atuação dos cursos de graduação aos quais a empresa júnior é vinculada, as EJs visam contribuir para o desenvolvimento da sociedade brasileira e para a formação profissional dos discentes envolvidos nas atividades. Proporcionando uma vivência empresarial na realização de projetos, o Movimento Empresa Júnior (MEJ), concebido na França em 1967 e presente no Brasil desde o final da década de 80 (MATOS, 1997, p.67), constitui-se como agente de formação de empreendedores capazes de transformar a sociedade (BRASIL JÚNIOR, 2013).

O papel do MEJ como potencializador do empreendedorismo universitário não se encontra presente apenas no Brasil. A JADE, Confederação Europeia de Empresas Juniores, define como sua missão encorajar o empreendedorismo entre estudantes de ensino superior por meio do conceito empresa júnior (JADE, 2016a).

Vale ressaltar ainda que, neste contexto, entende-se como empreendedor o "indivíduo que, por meio de aprofundada competência em gestão e elevado senso de responsabilidade, é capaz de gerar resultados de grande impacto e abrangência na sociedade" (BRASIL JÚNIOR, 2013, p.22).

Estudos conduzidos por diversos autores, cujos conteúdos serão aprofundados no presente trabalho, indicam que competências empreendedoras, tais como criatividade, inovação, independência, confiança e iniciativa (LENZI, 2008, p.34), podem ser ensinadas, aprendidas e incentivadas no contexto universitário. É nesse cenário que Moretto Neto (et al., 2004, p.34) aponta a empresa júnior como uma iniciativa que exerce papel fundamental no desenvolvimento de uma cultura empreendedora, tanto internamente, por meio do estímulo ao aprendizado dos discentes, quanto externamente, criando valor à sociedade.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O presente projeto possui como cerne de sua questão de pesquisa, identificar como empresas juniores brasileiras e francesas potencializam o empreendedorismo no contexto universitário, uma vez que tratam-se de países expoentes em relação ao Movimento Empresa Júnior, sendo o primeiro aquele com maior difusão de empresas juniores e o segundo aquele em que foi originado o movimento, em 1967.

Como objetivos, busca-se compreender os mecanismos utilizados pelas confederações (Brasil Júnior, JADE e CNJE) para o estímulo ao empreendedorismo; investigar quais as práticas adotadas por EJs de referência para o desenvolvimento de competências empreendedoras entre seus membros e demais universitários; e realizar uma análise comparativa entre as práticas adotadas no Brasil e França.

Desta forma, o estudo pretende contribuir para a difusão do conhecimento relativo ao papel das empresas juniores na formação de jovens empreendedores, a fim de conscientizar a sociedade, organizações governamentais e, especialmente, a comunidade acadêmica, da importância do fomento ao empreendedorismo universitário. O projeto visa ainda fornecer insumos e apresentar práticas adotadas por EJs de referência no Brasil e França, estimulando o *benchmarking* entre empresários juniores brasileiros e franceses com vistas a aprimorar a formação de empreendedores em seus contextos.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Empresa Júnior

Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (2007, p.1), uma empresa júnior consiste na “união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil” sem fins lucrativos com a finalidade de “realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país” e “formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo” (BRASIL JÚNIOR, 2007, p.1).

Para a compreensão das potencialidades da empresa júnior considera-se essencial que seja empreendida a priori uma análise retrospectiva do histórico deste movimento com vistas a esclarecer seu propósito e origem.

A iniciativa das empresas juniores surgiu em 1967, na França, a partir da necessidade latente de estudantes da universidade parisiense ESSEC (*L'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales*) em complementar sua formação acadêmica por meio de experiências práticas. Dois anos depois, o país já contava com mais de 20 empresas juniores, e, no início da década de 1980, o número havia quintuplicado, resultando em uma expansão do movimento para países europeus como Bélgica, Espanha, Holanda, Portugal, Itália, Alemanha, entre outros (MATOS, 1997, p.57). Em 1992, é fundada a JADE (*Junior Association for Development in Europe*), Confederação Europeia de Empresas Juniores, uma organização com objetivo de “promover o empreendedorismo entre os estudantes europeus” e “fortalecer o nome das EJs na sociedade” (MORETTO NETO et al., 2004, p.21) e que conta atualmente com mais de 280 empresas juniores de 14 países europeus.

Segundo Moretto Neto (et al., 2004, p.21), o conceito de empresa júnior chega ao Brasil em 1987 por meio de uma iniciativa da Câmara de Comércio Franco-Brasileira que convocou, através de anúncio em jornal, jovens interessados em criar empresas juniores em suas faculdades. Como resposta, em 1988, é fundada a primeira EJ no país, na Fundação Getúlio Vargas (EJ FGV, 2016), seguida pela criação da Júnior FAAP (na Fundação Armando Álvares Penteado) e POLI Júnior (na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).

Matos (1997, p.74) apresenta, porém, algumas diferenças fundamentais entre as empresas juniores francesas e brasileiras no período de seu surgimento que nos permitem verificar que a iniciativa no Brasil não se constituiu como uma mera transposição da experiência francesa, havendo um alto grau de originalidade para adaptação ao contexto brasileiro (MATOS, 1997, p.76).

Segundo Matos (1997, p.79), a implementação da iniciativa das empresas juniores brasileiras divergiu do contexto francês na medida em que, no Brasil, os jovens puderam contar com maior apoio de docentes no desenvolvimento de seus projetos, bem como, em sua maioria, conquistaram espaço físico nas dependências de suas respectivas universidades. Outra característica essencial a ser destacada é o mercado de atuação. Enquanto as EJs francesas privilegiaram a realização de projetos para grandes corporações, no Brasil o

mercado de micro e pequenas empresas se mostrou mais interessante para a realização dos projetos das EJs.

Essa adaptabilidade para a realização de consultorias em áreas diversas resultou em um vertiginoso crescimento do Movimento Empresa Júnior no Brasil acompanhado por ampla difusão tanto no que diz respeito à áreas de atuação quanto a inovação de projetos. Estes não se restringem unicamente a consultorias, envolvendo também projetos de cunho social, organização de eventos universitários, dentre outras atividades que fazem com que a empresa júnior se constitua como “um espaço voltado para o estudante universitário desenvolver-se através das mais diversas e criativas formas de extensão” (MATOS, 1997, p.87).

Hoje, o Brasil é considerado o país com maior número de empresas juniores no mundo (FREITAS, 2016). O país conta com uma confederação, a Brasil Júnior, também gerida por universitários e a qual são filiados mais de 11 mil empresários juniores e 311 EJs, estruturadas em 18 federações estaduais que realizam cerca de 2,5 mil projetos por ano. Na França, uma estrutura semelhante, a Confederação Nacional de Empresas Juniores (CNJE) congrega 173 EJs no país e, a nível continental, a Confederação Europeia (JADE) responsabiliza-se pela representação e integração das organizações em 14 países.

No que diz respeito à aprendizagem proporcionada pela vivência da empresa júnior, Zillioto e Berti (2012, p. 213) acreditam que, ao vivenciar o mercado de trabalho e efetuar projetos, os alunos desenvolvem o empreendedorismo, contribuindo para sua formação como profissionais mais qualificados para enfrentar os desafios do cotidiano. O aluno atua, desta forma, como protagonista de sua trajetória profissional por meio de possibilidades de aprendizagens diversas, dentre as quais podemos ressaltar a liberdade de atuação, realização pessoal, intercâmbio com outras EJs, incentivo à mudança, busca por conhecimento e aprendizagem de novas técnicas (LAUTENSCHLAGER, 2009).

Ademais, considera-se válido elencar algumas das barreiras enfrentadas pelas empresas juniores que podem dificultar o alcance de sua missão como formadora de jovens empreendedores. Matos (1997, p.92) ressalta que muitos estudantes procuram a experiência na EJ buscando uma “fórmula pronta para que possa ser aplicada” e, conseqüentemente, podem facilmente se desmotivar e desistir rapidamente do trabalho. Também se salienta como limitações a quantidade de alunos envolvidos nas atividades da EJ, a demanda pelos serviços (MORETTO NETO et al., 2004, p.38), a possível falta de recursos e alta rotatividade (VALADÃO JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014, p.673).

## 2.2 Empreendedorismo

A análise da etimologia da palavra empreender remete ao termo originário do latim medieval "*imprehendere*", significa "pôr em execução" ou "ter iniciativa" (CUNHA, 2004 *apud* SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009, p. 452). Já a expressão em inglês, "*enterpreunership*", deriva do francês "*entrepreneur*", que segundo Dolabela (1999, p.47) referia-se àquele que "incentivava brigas", sendo posteriormente usado como referência àquele que criava e conduzia projetos. Segundo Hisrich et al. (2008 *apud* FERREIRA; FONSECA; SANTOS, 2009, p.4), o conceito de empreendedor teve seu uso amplificado no a partir do século XIX, sendo anteriormente utilizado para se referir a mercadores que investiam seus esforços em empreitadas comerciais de risco com o objetivo de receberem lucro além do esperado caso fossem bem-sucedidos.

No contexto do presente estudo, salienta-se a interpretação de Fillion (1991, p.64), para quem o empreendedor é "alguém que concebe, desenvolve e realiza visões". Destaca-se ainda a definição utilizada pela Brasil Júnior (2013) de que empreendedor é aquele capaz de gerar

resultados de grande impacto e abrangência na sociedade, por meio de aprofundada competência em gestão e elevado senso de responsabilidade.

Girardi (et al., 2007, p.3) aponta a possibilidade da observação do empreendedorismo por meio de uma lente econômica e outra comportamentalista. No presente estudo, opta-se pela segunda, que enfatiza os aspectos relacionados às atitudes e ao perfil da personalidade do empreendedor e convergem com a visão de Fillion (1999, p.20) para o qual "muitas pessoas têm um papel empreendedor sem nunca se tornarem proprietários-gerentes". Não busca-se analisar, portanto, o empreendedorismo efetivo, mas sim o empreendedorismo potencial, no qual os empreendedores são definidos como aqueles que desempenham uma função social ao identificar oportunidades e convertê-las em valor (CHURCHILL; MUZYKA, 1996 *apud* PAIVA JR; CORDEIRO, 2002, p.4).

Nesse sentido, foram conduzidos uma série de estudos relevantes a respeito de competências empreendedoras, definidas por Antonello (2005 *apud* LIZOTE; VERDINELLI, 2014, p.168) como "conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégia e ações na criação de valor tangível e intangível para a sociedade". O papel de protagonista é reforçado por Lenzi (2008, p.46) para quem "um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora".

Vale destacar que autores como Dolabela (1999) e Fillion (1999) ressaltam o fato de que o perfil empreendedor se refere a um *continuum* de diferentes graduações (CUNHA; NETO, 2005, p.2), de maneira que as características empreendedoras são comuns a todos os indivíduos, porém em níveis distintos (LIMA-FILHO; SPROESSER; MARTINS, 2009, p.252)

McClelland (*apud* CARVALHO; ZUANAZZI, 2003, p.132) foi um dos autores centrais da visão comportamentalista do empreendedorismo, elencando dez características dos empreendedores: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. Já Dornelas (2012, p.24) destaca como algumas características dos empreendedores de sucesso o fato de serem indivíduos visionários que tomam decisões e exploram ao máximo oportunidades, além de serem otimistas, apaixonados pelo que fazem e criarem valor para a sociedade.

Lenzi (2008, p. 34) apresenta uma análise referente a perspectivas de diferentes estudiosos quanto ao tema de competências empreendedoras, por meio da qual possível concluir que, apesar de distintas teorias, em sua grande parte as concepções convergem no que diz respeito às competências empreendedoras, sendo que, segundo Lenzi (2008, p.34), os destaques comuns são a visão, criatividade, inovação, independência, confiança e iniciativa.

### **3.3 Empreendedorismo no Ambiente Universitário**

Para o desenvolvimento do presente estudo, é vital a reflexão sobre o seguinte questionamento: é possível que as competências empreendedoras previamente mencionadas, tais como iniciativa, inovação, independência e confiança, possam ser ensinadas, aprendidas e incentivadas?

Apesar da divergência entre autores quanto a essa questão, para Cohen (2000 *apud* CUNHA; NETO, 2005, p.1), o meio atua como catalisador do processo de formação de empreendedores, sendo a disposição para empreender podendo ser substancialmente alterada pelo ambiente no qual o indivíduo se encontra. Fillion (1991, p.64) completa que "para um empreendedor a coisa mais importante é estar em um processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente".

Autores como Rae (2006), Mueller e Thomas (2000), Kiggundu (2002) e Dornelas (2012) reforçam a visão de que o empreendedorismo, dado sua natureza dinâmica, pode ser experiencialmente adquirido (*apud* ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p. 569) e Bitencourt (2005) salienta que as competências podem ser edificadas no processo de aprendizagem, seja este formal ou informal, e na própria experiência social, profissional e pessoal do indivíduo.

Flanagan (1973 *apud* LENZI, 2008, p.25) afirma que o empreendedorismo "é um estado de espírito" e que "pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, bastando apenas ter o desejo e a oportunidade de fazê-lo". Com base no estudo conduzido por esses autores, valida-se, portanto, a hipótese de que competências empreendedoras podem ser ensinadas, aprendidas e incentivadas no contexto universitário.

A chegada do empreendedorismo ao ambiente das universidades brasileiras teve seu marco inicial na década de 1970, por meio de instituições, como a Fundação Getúlio Vargas, que possuíam contato com tendências de ensino no exterior, especialmente das universidades americanas (DOLABELA, 1999, p. 54).

Quando se trata do ensino do empreendedorismo, Dolabela (1999, p.45) defende que "o verdadeiro locus do aluno empreendedor é o ambiente empresarial" e que este deve ser submetido a situações similares àquelas que encontrará na prática. Todavia, segundo Carvalho e Zuanazzi (2003, p.126), o ensino do empreendedorismo na faculdade se mostra centrado no papel do professor como transmissor do conhecimento, não posicionando o aluno como construtor.

Enquanto o método convencional possui ênfase no conteúdo, é conduzido e dominado pelo instrutor e refere-se a um conhecimento teórico abstrato, o aprendizado do empreendedorismo é centralizado no processo, na apropriação pelo participante e ampla na complementação do conhecimento teórico por meio da experimentação prática que possui abertura para erros. (DOLABELA, 1999, p.116).

É nesse contexto que Moretto Neto (et al., 2004, p.32) apresenta a empresa júnior como uma iniciativa que exerce papel triplo em relação ao empreendedorismo: contribui para esse, desperta traços empreendedores e reorienta o ensino brasileiro, minimizando as lacunas entre universidade e empresa ao permitir que sejam aprimoradas competências esperadas pelo mercado profissional ainda durante a formação dos discentes, por meio da criação um espaço laboratorial de experimentação e aprendizado. Desempenha, portanto, "papel central no alastramento da cultura empreendedora, tanto internamente com seus membros e demais alunos da instituição, quanto externamente, na comunidade" (MORETTO NETO et al., 2004, p.34).

Valadão Júnior, Almeida e Medeiros (2014, p.686) após conduzirem uma pesquisa com empresários juniores de uma instituição federal em Minas Gerais elencam como contribuições da empresa júnior a aquisição de conhecimentos e habilidades, tal como a autonomia, capacidade de empreender, capacidade de entregar resultados, visão crítica e analítica, saber lidar com situações de crise e conflitos, proatividade, responsabilidade, visão global, dentre outras.

Moretto Neto et al (2004, p.41) ressalta nos empresários juniores características como a postura de independência em suas ações e realizações, o comprometimento com as atividades desenvolvidas independentemente da inexistência de retorno pecuniário e a busca por auto realização. Nota-se que grande parte destas características convergem com as definições do perfil empreendedor apresentadas no item anterior.

É desta forma que a Brasil Júnior posiciona a formação de jovens empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil como o principal valor que entrega à sociedade. A vivência empresarial na empresa júnior constitui-se, portanto, como mecanismo

para a transformação do jovem universitário em empreendedor, por meio da ação conjunta em três frentes: o aprendizado por gestão, o aprendizado por projetos e a cultura empreendedora, reforçando o ambiente do Movimento Empresa Júnior como altamente propício para a promoção de transformações positivas e sustentáveis (BRASIL JÚNIOR, 2013).

Conseqüentemente, constitui-se a empresa júnior simultaneamente como um caso de empreendedorismo social e empreendedorismo potencial, visto que se refere a uma associação de estudantes sem fins lucrativos que objetiva a criação de valor social e que possui como objetivo o desenvolvimento de competências profissionais e empreendedoras nos jovens universitários (FERREIRA; FONSECA; SANTOS, 2009, p. 11).

#### **4 METODOLOGIA**

Na pesquisa empreendida, optou-se pela aplicação do método qualitativo em observação a sua consonância com o objetivo do estudo de compreender de maneira aprofundada práticas adotadas pelas EJs e suas respectivas confederações. Dentre as conveniências da aplicação deste método, destacam-se a possibilidade de compreensão de temas latentes, apreensão do fenômeno estudado em sua complexidade e singularidade, identificação de significados atribuídos a eventos e do processo de constituição do fenômeno temporalmente (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997, p.31). Segundo Stake (2011, p.41), “não existe uma única forma de pensamento qualitativo, mas uma enorme coleção de formas: ele é interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico”.

Dentre estas, se destaca o estudo de caso que, de acordo com Yin (2015, p.17), é "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o 'caso') em profundidade e em seu contexto de mundo real". Nesse sentido, optou-se pela realização de estudo de caso múltiplo, “nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos, várias organizações, por exemplo” em oposição ao estudo de caso com foco em uma unidade (VENTURA, 2007, p.384). Este método permitirá uma análise comparativa entre empresas juniores brasileiras e francesas e proporcionará compreensão das práticas adotadas na formação de jovens empreendedores em diferentes contextos, com o objetivo de gerar insumos para "generalizações analíticas" (YIN, 2015, p.28).

Posteriormente, foram selecionados dois cenários, o Movimento Empresa Júnior francês e brasileiro, sendo que, para ambos os contextos, foram identificados dois níveis de investigação: a compreensão das empresas juniores propriamente ditas e de suas respectivas confederações, órgão responsável pela organização e suporte às atividades das EJs nacional ou continentalmente.

Considerando-se o objetivo de investigar práticas adotadas por EJs de referência para o desenvolvimento de competências empreendedoras, optou-se pela realização do estudo de casos em EJs expoentes em seus países, as quais foram selecionadas com base em premiações nacionais e continentais oferecidas a empresas juniores de destaque. No caso do Brasil, foi utilizado o modelo de Clusters da Brasil Júnior, o qual analisa as EJs em relação a seu nível de maturidade e resultados, sendo o Cluster 5 aquele que apresenta mais elevado estágio de desenvolvimento (BRASIL JÚNIOR, 2016e, p.17) e no qual foram selecionadas as EJs AD&M, EPR e UCJ. Ademais, também foram incluídas no estudo como escolhas intencionais a EJ FGV (Cluster 4, segundo a BJ) e a FEA júnior USP (Cluster 3), devido ao papel histórico da primeira na fundação do Movimento Empresa Júnior brasileiro e destaque da segunda em competições nacionais. Na escolha das EJs francesas, foram consideradas aquelas que apresentaram destaque nos últimos anos como melhores EJs europeias ou francesas, prêmios concedidos pela JADE e CNJE, assim como o papel das empresas juniores na criação do MEJ

francês. Desta forma, foram selecionadas três EJs: Junior ESSEC Conseil, a precursora do movimento mundialmente, ESCadrille Junior Conseil e Marketing Méditerranée.

Os estudos de caso foram conduzido por meio de entrevistas em profundidade com membros responsáveis pela liderança das empresas juniores e confederações, como presidentes, vice-presidentes e diretores, totalizando quarenta e um entrevistados, dos quais 34% eram do sexo feminino. As entrevistas foram conduzidas presencialmente e, quando não sendo possível, por plataformas de comunicação em vídeo. A fim de preservar a anonimidade dos participantes, optou-se por utilizar um sistema numérico para referir-se aos entrevistados e seus respectivos depoimentos, não sendo também, pela mesma razão, anunciados seus respectivos cargos na EJ ou confederação.

Quanto ao conteúdo da investigação, foram abordados inicialmente o histórico da organização, sua estrutura e estratégia, seguidos pela compreensão das práticas adotadas para fomento ao desenvolvimento de competências empreendedoras em seus membros e na extensão deste papel a outros universitário. Os entrevistados foram ainda questionados quanto à inserção do empreendedorismo na estratégia da associação, os empecilhos envolvidos e as competências estimuladas durante sua vivência no Movimento Empresa Júnior.

As unidades de análise são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Unidades de análise**

	 França	 Brasil
Confederações	 <b>JADE (Confederação Europeia de Empresas Juniores)</b> Entrevistados 1 a 4   <b>CNJE (Confederação Nacional Francesa de Empresas Juniores)</b> Entrevistado 5	 <b>Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores)</b> Entrevistados 15 a 18
Empresas Juniores	 <b>Junior ESSEC Conseil</b> <i>L'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales</i> Entrevistados 6 a 8   TOULOUSE JUNIOR CONSEIL <b>ESCadrille Junior Conseil</b> <i>Toulouse Business School</i> Entrevistados 9 a 12	 <b>AD&amp;M Consultoria</b> <i>Universidade de Brasília (UnB)</i> Entrevistados 19 a 24   <b>EPR Consultoria</b> <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)</i> Entrevistados 25 a 30

	 <p><b>Marketing Méditerranée</b> Kedge Business School Marseille Entrevistados 13 e 14</p>	 <p><b>UFMG Consultoria Júnior (UCJ)</b> Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Entrevistados 31 a 35</p>  <p><b>FEA Júnior USP</b> Universidade de São Paulo (FEA USP) Entrevistados 36 a 39</p>  <p><b>EMPRESA JÚNIOR</b> FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS <b>EJ FGV</b> Fundação Getúlio Vargas (FGV) Entrevistados 40 e 41</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Complementarmente, foi empreendida uma pesquisa documental, a qual, segundo Neves (1996, p.3), consiste no “exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a oferecer uma interpretação nova ou complementar”, constituindo uma metodologia propícia para estudos de longos períodos de tempo e que oferece base a outros estudos qualitativos. Nesse sentido, foram avaliados documentos tais como planejamento estratégico, planos de ação e de descrição de cargos fornecidos pelos entrevistados.

Por conseguinte, com a adoção do método de pesquisa apresentado, objetiva-se a constituição um amplo espectro de observação do papel das EJs na formação de jovens empreendedores.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os relatos coletados no presente estudo permitiram a construção de um debate relativo às principais tendências identificadas quanto a estrutura, estratégia, práticas adotadas e entraves do Movimento Empresa Júnior, as quais são descritas nos tópicos subsequentes.

### 5.1 Estrutura das EJs

Em ambos os cenários, brasileiro e francês, a estrutura organizacional das empresas juniores se mostra propícia ao estímulo do empreendedorismo e nota-se a intensificação do aprendizado e protagonismo dos discentes por meio da composição de equipes de trabalho de forma mista, as quais promovem a interação entre alunos recém-ingressos na EJ e aqueles que já possuem experiência, de cerca de um ano, na organização. Ademais, posto que as atividades são autogeridas pelos alunos, acentua-se a postura autônoma, independente e autoconfiante, imprescindível ao empreendedor.

Em contrapartida, aponta-se como dessemelhança o fato de que, na França, as empresas juniores abrangem somente alunos com maior experiência, cursando o *Master* (que pode ser comparado ao último ano da graduação no Brasil), enquanto no contexto brasileiro, os discente envolvidos são, em sua maior parte, recém-ingressos na universidade. Diferem, ainda, quanto ao número de envolvidos no projeto, que no Brasil chega a 70 estudantes,

enquanto no cenário francês concentra-se entre 15 a 30 membros, uma vez que para a operacionalização de tarefas, como a aplicação de questionários e pesquisas, são contratados pontualmente outros estudantes da universidade.

## **5.2 Estratégia**

Observa-se que, no contexto francês, o fomento ao empreendedorismo no ambiente universitário está profundamente conectado com a estratégia proposta pela União Europeia para 2020 de promover a criatividade e inovação na educação por meio do estímulo à mentalidade empreendedora dos jovens e da constituição de um clima favorável ao empreendedorismo (EUROPEAN COMMISSION 2012, p.7). Todavia, este propósito não desponta como fenômeno homogêneo no Movimento Empresa Júnior francês. A consolidação do mesmo se sobressai na Confederação Europeia, cujo foco reside em amplificar o reconhecimento do conceito de empresas juniores ao nível europeu e consolidá-lo como uma rede com expertise na promoção de empreendedorismo universitário, e em apenas algumas das empresas juniores, tal como a ESCadrille Junior Conseil. Esta última, eleita como a melhor EJ europeia em 2016, melhor EJ francesa em 2015 e premiada como aquela que mais se aproxima dos empreendedores nos anos de 2014 e 2015, se posiciona como uma organização orientada ao empreendedorismo, estabelecendo a inovação e criatividade como centrais em seu negócio.

O empreendedorismo, portanto, não figura como central na estratégia da CNJE e outras EJs, como ESSEC Junior Conseil e Marketing Méditerranée, nas quais sua promoção é incentivada apenas indiretamente por meio da realização de projetos.

O discurso do MEJ como formador de jovens empreendedores representa, em ambos os países, uma tendência recente, que despontou a cerca de cinco anos. No contexto brasileiro, contudo, observa-se uma articulação mais bem-sucedida entre a estratégia proposta pela Brasil Júnior e sua tradução em ações práticas desenvolvidas pelas EJs, norteadas pela existência de um Planejamento Estratégico em Rede que as envolve na missão de "formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil" (BRASIL JÚNIOR, 2016c, p.8). Nota-se, ainda, grande semelhança entre as EJs entrevistadas em relação a seu posicionamento e atividades realizadas para fomento ao espírito empreendedor, oriundas da troca de experiência estimulada pelo MEJ nacional. Como exemplo, menciona-se uma tendência recente no Brasil de reformulação da estrutura das EJs, incluindo cargos e responsabilidades, para adaptação ao foco de "mais e melhores projetos" (BRASIL JÚNIOR, 2016e, p.2) e do ideal de um "Brasil Empreendedor", o qual, segundo a confederação, seria um país "mais competitivo, ético, educador e colaborativo" (p.4), mudança que pode ser conduzida por líderes formados por meio da experiência no Movimento Empresa Júnior.

Enquanto nas empresas juniores francesas destaca-se uma estratégia direcionada a internacionalização e a fidelização de clientes, no Brasil a entrega de resultados, fomentada pela BJ e mensurada pela quantidade e qualidade de projetos realizados, figura como central e exige flexibilidade e adaptabilidade especialmente das organizações já consolidadas no MEJ brasileiro.

## **5.3 Ações práticas**

### **5.3.1 Empresas Juniores**

A despeito das inúmeras nuances do Movimento Empresa Júnior brasileiro e francês, é coincidente, entre todos os entrevistados, a visão de que o cerne do estímulo ao empreendedorismo nas EJs reside na vivência prática proporcionada aos estudantes. Trata-se,

portanto, conforme aponta Moretto Neto (et al., 2004, p.32) e retratam os discentes, de um ambiente "laboratorial", no qual os jovens possuem oportunidade de fortalecer competências empreendedoras como autonomia, adaptabilidade, orientação para resultados e liderança.

Em ambos os contextos, brasileiro e francês, nota-se a consonância entre os aprendizados apontados pelos entrevistados e as competências empreendedoras descritas na literatura e previamente discutidas neste relatório. Convidados a refletir sobre o desenvolvimento proporcionado pela vivência na empresa júnior, os jovens relatam como competências fundamentais a "resiliência, trabalho em equipe e comunicação" (ENTREVISTADO 18). Também são mencionados a "oportunidade de ser proativo" (ENTREVISTADO 16), o comprometimento, o senso de urgência e a liderança.

Nesse sentido, é comum às EJs entrevistadas a existência de processos seletivos robustos seguidos por uma integração dos novos membros que conta com treinamentos técnicos e vivenciais, denominados Programas Trainee. Destaca-se ainda o envolvimento no Movimento Empresa Júnior por meio da participação em atividades organizadas pela confederação, ainda que no Brasil a troca de experiências entre empresários juniores seja mais fomentada do que na França.

Ao longo da experiência como empresário júnior, o membro conta, outrossim, com apoio para o desenvolvimento de suas competências. No Brasil, por exemplo, é recorrente a utilização de práticas de gestão de pessoas, tais como mentoria, avaliações de desempenho e elaboração de planos de desenvolvimento individuais. Distingue-se, também, a importância atribuída, no país, à cultura organizacional, a qual demonstra ser consolidada dentro das empresas juniores estudadas. O contato com redes de empreendedores locais e *start-ups*, contudo, é uma prática com maior destaque no contexto francês.

Atenta-se, contudo, para um papel restrito das empresas juniores quanto ao estímulo ao empreendedorismo para além de seus membros, com iniciativas pontuais para abranger outros jovens e a sociedade de uma maneira mais ampla. Práticas como a organização de eventos e competições com a temática do empreendedorismo, assim como treinamentos online (por meio de conteúdo em websites ou vídeo) direcionados ao público universitário em geral se destacam como referência, ainda que sejam incipientes e presentes na minorias das empresas juniores.

No cenário francês, a ESCadrille Júnior Conseil é responsável pela organização regional de eventos como o StartUp Europe Week, ciclo de palestras e atividades incentivado pela European Commission visando o fomento ao empreendedorismo, e o *Assises Nationales Étudiantes de l'Entrepreneuriat*, evento cujo objetivo é promover relacionamento entre empreendedores e discentes da Toulouse Business School e outras universidades da região. A EJ foi também responsável pelo lançamento do *Baromètre National de l'Entrepreneuriat Étudiant*, uma pesquisa relativa ao interesse dos estudantes franceses em relação ao empreendedorismo (TABLI, 2011).

No Brasil, eventos organizados por empresas juniores possuem como foco outros alunos universitários que não integram a organização e atuam como expansão da experiência vivenciada no MEJ para os demais estudantes. Conforme menciona o Entrevistado 38, da FEA júnior USP, ao participar de uma competição de casos, por exemplo, outros discentes que não integram a EJ "também tem oportunidade de desenvolver suas competências".

### **5.3.2 Confederações**

Como principal mecanismo de fomento a cultura empreendedora pelas confederações, a organização de eventos para empresários juniores com temáticas atreladas ao empreendedorismo é uma prática recorrente. Na Europa, destaca-se o *Generations Club*,

congresso que visa intensificar o aprendizado intergeracional entre jovens e representantes seniores de organizações, instituições europeias e professores, nutrindo discussões relativas a temas como educação empreendedora e lacuna de competências enfrentados no continente Europeu. No Brasil, a BJ é responsável pela organização do Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), congresso que reúne anualmente empresários juniores de todo o país, e, a cada quatro anos, realiza o *Junior Enterprise World Conference* (JEWEC), evento mundial do Movimento Empresa Júnior, considerado pela Revista Exame (DINO, 2016) como o "maior evento global de empreendedorismo jovem". Um dos entrevistados aponta que eventos como o ENEJ e JEWEC visam intensificar o comprometimento dos jovens com o movimento e propósito, intensificando seu senso de pertencimento.

Destaca-se ainda, como similaridade entre a JADE e Brasil Júnior, o papel de disseminação da estratégia e comunicação do posicionamento do MEJ como rede de expertise em empreendedorismo jovem. A Brasil Júnior, cuja estrutura conta com um Diretor de Formação Empreendedora, apresenta uma gama de atividades para o fomento ao empreendedorismo internamente ao movimento, dentre as quais o suporte às EJs de acordo com seu grau de desenvolvimento, portal de conhecimento com conteúdos e eventos exclusivos para lideranças do MEJ nacional. Em contraposição, a JADE adota um posicionamento externo, com ações que fortalecem a imagem do MEJ empreendedor perante a seus *stakeholders*. Destacam-se, por exemplo, acordos de cooperação para estímulo ao empreendedorismo com setor privado e publicações com relatos de experiências empreendedoras de ex-juniores, denominado *Success Stories*.

Em contrapartida, o estudo conduzido permite avaliar que a CNJE apresenta um nível inferior de maturidade em relação a ações práticas adotadas para estímulo ao empreendedorismo, as quais ainda são escassas. Ressalta-se, entre elas, um diploma oferecido aos empresários juniores franceses com base nas competências desenvolvidas.

Como tendência recente, evidencia-se a expansão de ações para além dos empresários juniores. Nesse cenário, a JADE desenvolve atividades, como eventos e palestras, que envolvem estudantes de ensino médio e colégios técnicos, enquanto a Brasil Júnior desenvolve estudos sobre empreendedorismo nas universidades brasileiras e estimula a realização de palestras para a comunidade da Semana Global do Empreendedorismo. Salienta-se, porém, que constituem ainda práticas recentes para expandir o escopo do Movimento Empresa Júnior, as quais demonstram potencial de intensificação nos próximos anos.

#### **5.4 Desafios**

No que diz respeito aos principais entraves para a consolidação do Movimento Empresa Júnior como formador de jovens empreendedores, os cenários brasileiro e francês apresentam semelhanças. A carência de apoio da universidade e a ausência de conhecimento da sociedade em relação às EJs remetem à imprescindibilidade do envolvimento da comunidade acadêmica e governamental. A contribuição da JADE em relatórios governamentais sobre educação e a aprovação de uma lei que regulariza as empresas juniores no Brasil indicam esforços das confederações para a aproximação da esfera governamental. Todavia, no âmbito da comunidade acadêmica, o vínculo permanece incipiente.

Na França, observa-se ainda uma dificuldade na articulação entre a estratégia de fomento ao empreendedorismo proposta pela JADE e as ações adotadas pela CNJE e empresas juniores, de maneira que não há um discurso uniforme em relação ao senso de propósito do movimento. Em contraponto, no Brasil, a estratégia em rede para o movimento e o ideal da construção de um "Brasil Empreendedor" (BRASIL JÚNIOR, 2016c, p.8)

mostra-se bem difundido entre as empresas juniores de destaque no país. Contudo, um dos principais obstáculos mencionados pelos entrevistados refere-se ao fato de que poucas empresas juniores são federadas à Brasil Júnior, devido à ausência de pré-requisitos legais e de maturidade interna. Ademais, aponta-se a insuficiência de comprometimento de alguns empresários juniores e a falha gestão de conhecimento, devido ao alto índice de rotatividade de membros nas EJs, o que, por vezes, gera resistência a mudanças e inovações.

## 6 CONCLUSÃO

Os resultados e sua discussão anunciados nas sessões precedentes propiciaram a constituição de uma análise que Minayo (2011, p.623) descreve como “um relato composto por depoimentos pessoais e visões subjetivas dos interlocutores, em que as falas de uns se acrescentam às dos outros e se compõem com ou se contrapõem às observações”. Por meio desta abordagem, a pesquisa conduzida permitiu a validação do potencial das atividades exercidas pelas empresas juniores como mecanismo intensificador de competências empreendedoras entre jovens universitários, no qual a atuação em um ambiente empresarial prático figura como elemento central do aprendizado dos discentes.

Para a consolidação do papel do Movimento Empresa Júnior como rede com expertise na promoção de empreendedorismo universitário, é imprescindível a conscientização dos empresários juniores em relação a seu posicionamento em um movimento de elevado impacto na sociedade. Nesse sentido, o estímulo a maior inovação e criatividade nas atividades da EJ figuram como recomendações centrais, permitindo que o aprendizado gerencial se consolide como experiência empreendedora.

O Quadro 2 apresenta as principais recomendações para as empresas juniores e confederações com vistas a potencializar o papel do Movimento Empresa Júnior como formador de jovens empreendedores.

**Quadro 2: Sugestões de Recomendações**

Unidade de Análise	Recomendações
<b>JADE</b> 	Adoção de práticas para estímulo ao empreendedorismo nas EJs; Introdução de um Planejamento Estratégico em Rede para disseminação da visão empreendedora para as confederações nacionais e EJs.
<b>CNJE</b> 	Atuar como elo entre estratégia da JADE e EJs; Programas personalizados para EJs em diferentes níveis de maturidade; Desenvolvimento de conteúdo empreendedor para EJs (artigos, treinamentos); Direcionamento da estratégia ao empreendedorismo, de acordo com diretrizes da JADE.
<b>Brasil Júnior</b> 	Consolidação do posicionamento do MEJ como formador de jovens empreendedores para <i>stakeholders</i> externos; Articulação com órgão governamentais, comunidade acadêmica e sociedade; Intensificação do suporte ao MEJ não federado.
<b>EJs Francesas</b> 	Troca de experiência entre EJs nacionais; Atividades para a comunidade local e/ou outros estudantes da universidade com foco em estímulo ao empreendedorismo; Alinhamento da estratégia da EJ de acordo com diretrizes da JADE.
<b>EJs Brasileiras</b>	Articulação com comunidade acadêmica para fortalecer posicionamento da EJ como formadora de jovens empreendedores;



Atividades para a comunidade local e/ou outros estudantes da universidade com foco em estímulo ao empreendedorismo;  
Mecanismos para transferir conhecimento entre gestões;  
Aproximação de todos os membros da EJ com o Movimento Empresa Júnior.

**Fonte: Elaborado pela autora (2016)**

Contudo, é de fundamental importância que sejam salientadas as limitações que o presente estudo apresenta. Optando-se por empreender uma investigação de práticas adotadas por EJs de referência, a pesquisa omite o espectro da realidade vivenciada por empresários juniores em organizações com um estágio menos desenvolvido de maturidade. Ademais, tendo sido as entrevistas realizadas com as lideranças das empresas juniores e suas respectivas confederações, pressupõe-se um público com grau de envolvimento e comprometimento mais elevado com as atividades do Movimento Empresa Júnior e cuja percepção de práticas e do aprendizado podem divergir daquela de outros membros.

Isto posto, sugere-se uma ampliação do presente estudo por meio de uma análise que contemple um espectro mais variado de empresas juniores em diferentes estágios de maturidade, além de abranger membros que não integrem a liderança da organização. Sugere-se ainda a realização de entrevistas em profundidade com ex-participantes das EJs para que possa ser contemplado o papel da EJ no perfil empreendedor pós-universitário.

Por meio da observação do papel do Movimento Empresa Júnior na formação de jovens empreendedores, o presente estudo propiciou a compreensão dos mecanismos utilizados pelas confederações e por EJs de destaque para o desenvolvimento de competências empreendedoras entre seus membros e demais universitários. Espera-se, deste modo, que a pesquisa contribua para o aprendizado das empresas juniores por meio do contato com práticas de referências no contexto nacional e internacional e que corrobore a consolidação do posicionamento do MEJ como potencializador do empreendedorismo universitário, ampliando seu reconhecimento perante a sociedade, organizações governamentais e a comunidade acadêmica.

Por fim, almeja-se, sobretudo, que os relatos aqui apresentados inspirem jovens a intensificarem sua experiência universitária, transcendendo o aprendizado da esfera puramente profissional, para que possam se tornar, de fato, seres humanos empreendedores.

## 7 REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. Gestão de competências e aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p. 58-69, jan./mar. 2004.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito nacional de empresa júnior (CNEJ)**. 2007. Disponível em <<http://institucional.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 15 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **História da BJ**. 2016a. Documento interno.

\_\_\_\_\_. **Institucional**. 2016b. Disponível em <<http://institucional.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 29 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Participe do Escolas Empreendedoras**. 2015b. Disponível em <<http://escolasempreendedoras.brasiljunior.org.br/noticia/participe-do-escolas-emprededore>>. Acesso em: 29 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico da Rede 2013 - 2015**. 2013. Disponível em <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 20 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico da Rede 2016 - 2018**. 2016c. Disponível em <<http://institucional.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 12 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Formação Empreendedora**. 2016d. Documento interno.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Desenvolvimento da Rede**. 2016e. Documento interno.

\_\_\_\_\_. **Plano Tático 2016**. 2016f. Documento interno.

CARVALHO, C. E.; ZUANAZZI, J. Análise das características de alunos de graduação em Administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 125-141.

CESCONETTO, S. M. M.; NUNES, T. S.; MORETTO NETO, L. As empresas juniores no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração da UEG**, Aparecida de Goiânia, v.3, n.2, p.119-141, jul./dez. 2012.

\_\_\_\_\_. **Le Certificat Junior Entrepreneur Est Lancé!**. 2016b. Disponível em <<http://junior-entreprises.com/le-certificat-junior-entrepreneur-est-lance/>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

CUNHA, R. A. N.; NETO, P. J. S. Diferentes abordagens para a formação da cultura empreendedora dentro da Universidade In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2005/2005\\_3ES206.PDF](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ES206.PDF)>. Acesso em: 13 out. 2015.

DINO. Brasil recebe maior evento global sobre empreendedorismo jovem. **Exame.com**, São Paulo, 14 jul. 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/brasil-recebe-maior-evento-global-sobre-empreendedorismo-jovem-dino890102539131/>>. Acesso em: 21 out. 2016.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DOS SANTOS, M. G. et al. Aprendizagem sócio prática e individual-cognitiva na empresa júnior brasileira. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, p.309-339, abr./jun. 2015.

EUROPEAN COMMISSION. **Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education**. Bruxelas. 2012.

EUROPEAN COMMISSION. **Promoting Entrepreneurship**. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/index_en.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

FEIJÓ, B. V. Brasil Júnior prepara índice brasileiro de universidades empreendedoras. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. 15 jul. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/brasil-junior-prepara-indice-brasileiro-de-universidades-empreendedoras.html>>. Acesso em: 29 out. 2016.

FERREIRA, A. S.; FONSECA, L.; SANTOS, L. Serão os "estudantes empreendedores" os empreendedores do futuro? O contributo das empresas juniores para o empreendedorismo. **Faculdade de Economia do Porto Working Papers**, Porto, n.333, ago. 2009.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FLEURY, M. T. L. SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L.A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.

FREITAS, P. P. O. Brasil ultrapassa Europa e se torna líder em empresas juniores no mundo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 jul. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/06/1752850-brasil-ultrapassa-europa-e-se-torna-lider-em-empresas-juniores-no-mundo.shtml>>. Acesso em: 12 out. 2016.

GIRARDI, D. M. et al. Universidade e a Importância das Iniciativas Empreendedoras. In: COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA DE AMÉRICA DEL SUR, 7., 2007, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, 2007. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83012/TRABAJOGIRARDI2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 out. 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-28, maio/jun.1995.

JUNIOR ASSOCIATION FOR DEVELOPMENT IN EUROPE. **What is JADE?**. Disponível em: <<http://www.jadenet.org/about/what-is-jade>>. Acesso em: 15 mai. 2016a.

LAUTENSCHLAGER, F. B. Percepção dos Graduandos sobre o Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia. 2009. 110f. Tese (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LIMA-FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L.; MARTINS, E. L. C. Empreendedorismo e Jovens Empreendedores. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n.24, p.246-277, maio/ago. 2009.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.1, p.164-182, jan./mar. 2014.

MATOS, F. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Martin Claret, 1997.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.17, n.3, p.621-626, mar. 2012.

MORETTO NETO, L. et al. (Orgs). **Empresas Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis, 2004.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 1996.

PAIVA JR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/ESO/2002\\_ESO1576.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ESO/2002_ESO1576.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2015.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13, n. 3, p.450-467, jul./ago. 2009

STAKE, R.E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TABLI, N. **Une ESCadrille au service des entreprises**. 2011. Disponível em: <<https://creditmutuel.apce.com/cid119571/une-escadrille-au-service-des-entreprises.html?pid=11710>> . Acesso em: 10 jun. 2016.

VALADÃO JÚNIOR, V.M.; ALMEIDA, R.C.; MEDEIRO, C.R.O. Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.15, n.4, p.665-695, out/dez. 2014.

VENTURA, M.M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev SOCERJ**, v.20, n.5, p.383-386, set./out. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 5. ed. São Paulo: 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, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, p. 564-585, jul. 2011.

ZILIOOTTO, D. M.; BERTI, A. R. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão**, Novo Hamburgo, v.8, n.2, p. 210-217, 2012.