

MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR E EMPREENDEDORISMO: Recomendações para Empresas Juniores Francesas Baseadas em Práticas Brasileiras

RESUMO

Vem se ampliando no contexto do ensino superior brasileiro o espaço para a inserção do aprendizado que supere o conhecimento puramente teórico. O presente estudo aborda, em específico, o papel exercido pelas empresas juniores (EJs), união de alunos matriculados em cursos de graduação organizados em uma associação civil sem fins lucrativos, ao estender aos jovens universitários a oportunidade de atuar em um laboratório que viabiliza a solidificação do conhecimento adquirido na academia e fomenta competências empreendedoras, tais como inovação, criatividade, iniciativa e independência.

Ainda que o movimento tenha se originado na França em 1967, atualmente o Brasil é considerado o país com maior número de empresas juniores no mundo e onde o objetivo das EJs reside em formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país. Na França, em contrapartida, uma análise das empresas juniores permite identificar que, apesar de uma estratégia proposta pela União Europeia para promover a criatividade e inovação na educação por meio do estímulo à mentalidade empreendedora dos jovens, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) ainda não é consolidado como rede com expertise na promoção de empreendedorismo universitário.

Entendendo que no contexto brasileiro observa-se uma articulação bem-sucedida para o fomento ao empreendedorismo, o presente relato visa a elaboração de recomendações para empresas juniores na França com embasamento em boas práticas implementadas por EJs no Brasil.

Espera-se, complementarmente, que a pesquisa contribua também para o aprendizado de empresas juniores brasileiras por meio do contato com práticas de referências no contexto nacional e internacional, corroborando para a consolidação do posicionamento do MEJ como potencializador do empreendedorismo universitário no Brasil e exterior e ampliando seu reconhecimento perante a sociedade, organizações governamentais e a comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Empresa júnior, Empreendedorismo universitário, MEJ brasileiro, MEJ francês.

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).

A aspiração do papel 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.

O presente projeto possui como objetivo identificar as melhores práticas por meio das quais empresas juniores brasileiras referência potencializam o empreendedorismo no contexto universitário. Visa, desta forma, propor recomendações de práticas e estratégias para empresas juniores francesas para que possam ampliar seu objetivo de fomentar o empreendedorismo.

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.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1 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.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

3.1 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.

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.

3.2 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".

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. 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).

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).

Consequentemente, 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).

3.3 Oportunidade para Empresas Juniores Francesas

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, contudo não figura como central na estratégia da CNJE e EJs francesas, 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 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.

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.

3.4 Condução do Estudo e Proposta

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. O estudo foi 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.

Para um aprofundamento no diagnóstico do cenário francês foram entrevistados membros da CNJE e das EJs apresentaram destaque nos últimos anos como melhores EJs por meio de 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.

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.

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.

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

Quadro 1: Unidades de análise

| |  França |  Brasil |
|-------------------|---|--|
| Confederações |  JADE (Confederação Européia de Empresas Juniores) Entrevistados 1 a 2 Embaixadores JADE Entrevistados 3 e 4  CNJE (Confederação Nacional Francesa de Empresas Juniores) Entrevistado 5 |  Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores) Entrevistados 15 a 18 |
| Empresas Juniores |  Junior ESSEC Conseil Entrevistados 6 a 8  TOULOUSE JUNIOR CONSEIL ESCadrille Junior Conseil Entrevistados 9 a 12  Marketing Méditerranée Entrevistados 13 e 14 |  AD&M Consultoria Entrevistados 19 a 24  EPR Consultoria Entrevistados 25 a 30  UFMG Consultoria Júnior (UCJ) Entrevistados 31 a 35  FEA Júnior USP Entrevistados 36 a 39  EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS EJ FGV |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4 RECOMENDAÇÃO

4.1 Análise de Boas Práticas da Brasil Júnior

O estudo conduzido permite avaliar que, apesar dos esforços da JADE em alinhar o Movimento Empresa Júnior europeu ao tema de empreendedorismo, a CNJE, confederação francesa, apresenta um nível inferior de maturidade em relação a ações práticas adotadas para estímulo ao empreendedorismo, as quais ainda são escassas. Ressalta-se, como uma das poucas iniciativas, um diploma oferecido aos empresários juniores franceses com base nas competências desenvolvidas.

Desta forma, propõe-se uma inspiração na instância representativa das EJs brasileiras, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior, que propõe-se a potencializar a vivência empresarial das EJs, "legitimando-as à sociedade" (BRASIL JÚNIOR, 2016b).

As atividades da confederação são realizadas voluntariamente por empresários juniores de diferentes regiões do Brasil os quais, após aprovados em um processo seletivo, podem atuar em seis diretorias, suportadas por coordenadorias e assessorias, sendo elas: Presidência, Vice-Presidência de Gente e Gestão, Vice-Presidência de Comunicação, Diretoria de Desenvolvimento da Rede, Diretoria de Formação Empreendedora e Diretoria de Impacto no Ecossistema.

Intentando potencializar o impacto do movimento nacional, a Brasil Júnior o orienta, por meio de um Planejamento Estratégico em Rede, o qual possui como missão "formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil" (BRASIL JÚNIOR, 2016c, p.8). Referindo-se a um "Brasil Empreendedor", a confederação esclarece que esse se refere a 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, ambiente no qual se desenvolve por meio de projetos, gestão e cultura empreendedora.

Em seu Plano Nacional, a Brasil Júnior aponta como o presente desafio enfrentado pelo MEJ brasileiro: "aumentar o nosso impacto na sociedade por meio da realização de mais e melhores projetos pelas empresas juniores" (BRASIL JÚNIOR, 2016e, p.2). Buscando promover suporte nessa esfera, a confederação introduziu no ano de 2016 uma análise das EJs por meio de Clusters, sendo estabelecidos cinco níveis de maturidade de acordo com critérios como o número de projetos por membro e faturamento. Para cada Cluster, são elaboradas metas, programas e materiais específicos de acordo com o desafio enfrentado pelo grupo. A título de exemplo, enquanto EJs do Cluster 5 possuem como desafio consolidar sua cultura empreendedora a fim de gerar inovações, aquelas do Cluster 1 buscam validar seu modelo de negócio (ENTREVISTADO 15).

Para suporte a estratégia da BJ, destaca-se o papel da Diretoria de Formação Empreendedora, a qual possui como diretrizes "disseminar a estratégia de rede a fim de engajar empresários juniores" (BRASIL JÚNIOR, 2016e, p. 20), "criar ambientes de compartilhamento de práticas e conhecimento" (p.21) e "intensificar a formação de lideranças no MEJ" (p.23). A diretoria é segmentada em duas coordenadorias, denominadas Formação de Liderança e Educação Empreendedora.

Dentre as iniciativas propostas pela coordenadoria de Formação de Liderança com o objetivo de intensificar a capacidade e comprometimento no movimento, está a organização do Encontro de Líderes, evento presencial que conta com cerca de 400 participantes, líderes das federações, núcleos e EJs de todo o Brasil, com o propósito de formar e alinhar articuladores do movimento nacional. Outra atividade é a Comunidade Prática de Liderança, que estimula que as EJs compartilhem desafios, elaborem soluções e criem planos de ação em conjunto.

Para garantir o alinhamento dos líderes das EJs com a estratégia e propósito do movimento, a coordenadoria de Educação Empreendedora desenvolve ações como o BJ Visita, no qual membros da Brasil Júnior visitam presencialmente empresas juniores em todo o Brasil a fim de "auxiliá-las a traçar caminhos para se tornarem EJs de Alto Impacto", conforme aponta o Plano Tático da Confederação para o ano de 2016 (BRASIL JÚNIOR, 2016f, p.47). A área é também responsável pelo Portal do Conhecimento, website que fornece conteúdo e *know-how* para empresários juniores. Evidencia-se ainda o projeto Escolas Empreendedoras, por meio do qual a Brasil Júnior fomenta que EJs organizem anualmente eventos para universitários de suas respectivas instituições de ensino na Semana Global do Empreendedorismo. No ano de 2014, a iniciativa impactou mais de 20 mil pessoas em todo o país (BRASIL JÚNIOR, 2015b)

Ademais, a Confederação 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* (JEW), evento mundial do Movimento Empresa Júnior, considerado pela Revista Exame (DINO, 2016) como o "maior evento global de empreendedorismo jovem" e que contou a presença de 4 mil empresários juniores em Santa Catarina no ano de 2016. Um dos entrevistados aponta que eventos como o ENEJ e JEW visam intensificar o comprometimento dos jovens com o movimento e propósito, intensificando seu senso de pertencimento.

Os membros da Brasil Júnior apontam que, apesar de em pauta desde o ano de 2012, o foco na formação de jovens empreendedores pela BJ trata-se de uma tendência recente e com destaque crescente para embasar as atividades e iniciativas propostas pela confederação. No ano de 2016, a Confederação associou-se a outras quatro organizações estudantis e, em parceria com a empresa McKinsey, desenvolveu o Índice Universidades Empreendedoras. De acordo com reportagem da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, o projeto visa "identificar as boas práticas e as iniciativas das instituições de ensino superior no Brasil que mais se destacam no incentivo ao empreendedorismo, dentro e fora da sala de aula" (FEIJÓ, 2016).

4.2 Análise de Boas Práticas para Empresas Juniores Brasileiras

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". Também são mencionados a "oportunidade de ser proativo", 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.

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. .

Os empresários juniores da Universidade de Brasília, por exemplo, relatam uma escassez de oportunidades que propiciem a formação de perfil empreendedor na universidade e, em sua maioria, julgam a empresa júnior como a organização mais consolidada nesse sentido em virtude do nível de comprometimento exigido e da possibilidade de convivência com clientes. Consideram ainda que a formação de jovens com postura inovadora, definidos como um perfil "perfil dinâmico e curioso" (EPR CONSULTORIA, 2016a, p.5), é vital para o progresso da empresa júnior, uma vez que impacta no valor oferecido aos clientes. A estratégia aponta ainda que os membros "têm total autonomia para a ação e tomada de decisão" (p.6).

Segundo entrevistados da EPR, empresa júnior formada por graduandos de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a estrutura enxuta da EJ permite um incentivo diário ao empreendedorismo, sendo estimulada postura participativa dos membros para a implementação de mudanças. Um dos entrevistados comenta que a abertura para mudanças internas e reformulação da gestão da empresa júnior exige que os membros se envolvam desde a proposta de inovações até a execução prática. Consideram ainda que o contato com conselheiros da EJ e a recente aproximação com o Movimento Empresa Júnior, com a participação dos membros em eventos como a Conferência Mundial de Empresas Juniores (*Junior Enterprises World Conference*), são vertentes de estímulo ao empreendedorismo, proporcionando troca entre a rede de empresários juniores e abertura a novas práticas. como diferencial da EJ a oportunidade da vivência em gestão.

Premiada nos anos de 2015 e 2016 como Empresa Júnior de Alto Impacto, título concedido pela Brasil Júnior a EJ de maior destaque nacional, a UFMG Consultoria Júnior (UCJ) possui como missão "ser uma incubadora de talentos" e "através da vivência empresarial e da excelência em consultoria, contribuir para formação de profissionais mais preparados e conscientes do seu papel social" (UFMG CONSULTORIA JÚNIOR, 2016). O conceito de empreendedorismo para os membros apresenta forte correlação com a proposta da Brasil Júnior de formar jovens "comprometidos e capazes de transformar o Brasil" (BRASIL JÚNIOR, 2016c, p.8). O papel da EJ consiste, portanto, em fornecer alicerce para a formação de universitários capacitados nos âmbitos gerencial, de projetos e cultural. Um dos destaques quanto ao fomento de competências empreendedoras foi a parceria realizada entre a UCJ e a organização *Balloon Ventures*, em 2015, que custeou um programa internacional para que um dos membros da EJ atuasse, durante seis semanas, em projetos de consultoria para empreendedores em Gana, na África. Durante a entrevista, o membro comenta que é imprescindível que experiências como esta sejam traduzidas para a realidade das empresas juniores, potencializando o impacto social e econômico que universitários podem gerar em suas comunidades, como teve a oportunidade de vivenciar durante o programa.

Fundada em 1990, a FEA júnior USP constituiu a primeira empresa júnior multidisciplinar do país, englobando alunos dos cursos de Administração de Empresas, Economia, Contabilidade e Ciências Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

Universidade de São Paulo (FEA USP). Visando "proporcionar experiências que formem geradores de impacto, desenvolvendo soluções e eventos que vão além das expectativas" (FEA JÚNIOR USP, 2016), os membros da EJ consideram a formação de jovens empreendedores como consequência natural do envolvimento dos membros na realização de projetos, um deles descrevendo a experiência como um "laboratório de gestão" e um "espaço com liberdade para experimentar" no qual vivenciam experiências em diferentes intensidades e variedade. Os desafios enfrentados na EJ são muito similares àqueles experienciados por empreendedores: "restrições de recursos financeiros, humano e tempo", aponta um dos entrevistados, que salienta ainda a primordialidade formação dos jovens de forma mais ampla, como cidadãos que possuem capacidade de transformar o ambiente a seu redor.

Por fim, 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 um entrevistado 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".

4.3 Principais Recomendações

Dada a compreensão do cenário do Movimento Empresa Júnior brasileiro, o Quadro 2 sintetiza seus elementos centrais no que tange ao papel das EJs como formadoras de jovens empreendedores.

Quadro 2: Quadro síntese do MEJ brasileiro




| Unidade de Análise | Confederação Brasil Júnior | Empresas Juniores |
|---|--|---|
| Estratégia e Estrutura | Estratégia clara e detalhada; Senso de transformação da realidade brasileira ("Brasil Empreendedor"); "Mais e melhores projetos"; Maior facilidade na comunicação da estratégia e criação de um senso de propósito compartilhado: Planejamento Estratégico em Rede; Diretoria dedicada à formação empreendedora; | Equipes compostas por novos membros e membros seniores; Em geral, 50 a 70 membros, sendo alunos recém-ingressos na universidade; Tendência de reestruturação recente de áreas e responsabilidades com objetivo de focalizar áreas core; Não há menção direta ao empreendedorismo na estratégia; Discurso altamente alinhado com estratégia em rede da BJ: "Mais e melhores projetos"; Estratégia direcionada para busca por maior flexibilidade e foco em resultados. |
| Práticas de estímulo ao empreendedorismo | Suporte aos Clusters: programas personalizados para EJs em diferentes estágios de maturidade; Eventos: Encontro de Líderes; Comunidade Prática de Liderança: troca de experiências; Portal do Conhecimento: conteúdo e know-how; Escolas Empreendedoras: evento para a comunidade; Índice Universidades | Processo seletivo robusto, com treinamentos técnicos e vivenciais; Vivência prática por meio de projetos e gestão em um cenário semelhante ao vivido por empreendedores, com escassez de recursos; Participação em eventos do MEJ brasileiro; Maior abertura para inovação nos projetos; Cultura forte: valores disseminados internamente; Reformulação da estrutura como experiência |

| | | |
|--|-----------------|--|
| | Empreendedoras. | empreendedora; Postura ativa no MEJ: abertura a novas práticas; Programas de desenvolvimento ; Programa Trainee bem estruturado para a preparação dos novos membros; Cursos e viagens custeados pela EJ; Eventos (palestra de ciclos e atividades) e competições de caso/concursos para universitários (ainda restrito a poucas EJs). |
|--|-----------------|--|

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Apreendendo os elementos mencionados acima como boas práticas aplicadas no contexto brasileiro no Movimento Empresa Júnior no Brasil e considerando as particularidades do contexto do cenário francês, propõe-se abaixo sugestões de recomendações para o fomento ao empreendedorismo.

Quadro 3: Sugestões de Recomendações

| Unidade de Análise | Recomendações |
|---|--|
| JADE  | 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. |
| CNJE  | 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. |
| EJs Francesas  | 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. |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

6 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

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 no Brasil para o desenvolvimento de competências empreendedoras entre seus membros e demais universitários. A partir dessas práticas, foram elaboradas recomendações para empresas juniores na França, país origem do movimento, onde, todavia, o papel da EJ como mecanismo de empreendedorismo universitário não se demonstrava consolidado, apesar das diretrizes da confederação europeia para tal.

Espera-se, complementarmente, que a pesquisa contribua também para o aprendizado de empresas juniores brasileiras 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 no Brasil e exterior, ampliando seu reconhecimento perante a sociedade, organizações governamentais e a comunidade acadêmica.

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 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>. 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-empredorismo-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>. 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-empendedoras.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>. 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.